

TOURISME - HÔTELLERIE - LOISIRS

# L'Industrie Hôtelière Française 2008

31<sup>e</sup> édition

KPMG S.A.

L'Industrie Hôtelière Française 2008

## Contact

KPMG S.A.  
Immeuble Le Palatin  
3 cours du Triangle  
92939 Paris La Défense Cedex  
Tél. : +33 (0)1 55 68 86 66  
Fax : +33 (0)1 55 68 86 60

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 Entreprises est un département de KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes à directoire et conseil de surveillance au capital social de 5 497 100 euros. 775 726 417 RCS Nanterre. Siège social : Immeuble Le Palatin, 3, cours du Triangle, 92939 Paris La Défense Cedex. KPMG International est une coopérative de droit suisse. Les membres du réseau KPMG de cabinets indépendants sont adhérents de 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.

© 2008 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes en France, membre du réseau KPMG de cabinets indépendants adhérents de KPMG International, une coopérative de droit suisse. Tous droits réservés. Imprimé en France.  
Référence : Étude THL France - Code : 1505  
Réalisation : Direction Communication Corporate  
POM'SET - Septembre 2008 - Crédit photo : Fotolia  
Photo de couverture : Westin Trianon Versailles

31<sup>e</sup> édition



## Édito

KPMG présente pour la 31<sup>e</sup> année consécutive son étude sur l'Industrie Hôtelière Française.

L'expertise sectorielle de son équipe THL (Tourisme - Hôtellerie - Loisirs) dans les domaines de l'hôtellerie, du bien-être (Spa/thalassothérapie), de la restauration traditionnelle, des résidences hôtelières et de tourisme... vous est proposée dans le cadre de cette nouvelle édition.

De nouvelles rubriques visant à analyser l'importance des produits et services dans le secteur de l'Industrie Hôtelière Française, vous permettront de mesurer les bouleversements qui ont touché ce secteur.

Nous remercions les acteurs de la profession de leur participation à cette étude annuelle, ainsi que ceux qui nous rejoignent cette année, montrant l'intérêt de tous pour ce secteur aux multiples facettes, qui connaît des évolutions constantes.

KPMG et son équipe THL espèrent que vous, professionnels du secteur, trouverez dans cette 31<sup>e</sup> édition encore plus d'informations opérationnelles et financières, pour vous permettre d'innover et de vous adapter aux mutations profondes de votre secteur.

Jacky Lintignat  
Directeur général  
KPMG S.A.



# Avant-propos

L'équipe KPMG spécialisée en Tourisme-Hôtellerie-Loisirs a le plaisir de vous présenter la 31<sup>e</sup> édition de notre publication annuelle "L'Industrie Hôtelière Française".

Depuis trois décennies, notre publication continue de se distinguer par :

- **Son envergure, tant dans la durée (31<sup>e</sup> année de parution) que dans l'étendue du panel (environ 2 600 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 chambre.
- **L'expertise de nos consultants spécialisés en Tourisme-Hôtellerie-Loisirs,** dont le champ d'actions s'élargit aux secteurs de la restauration traditionnelle, des résidences hôtelières et de tourisme, ainsi que du secteur des Spas, dont nous vous proposons des synthèses sectorielles. Nous vous invitons à contacter nos équipes pour tous compléments d'informations.

Outre l'édition annuelle de "L'Industrie Hôtelière Française", nous vous invitons à consulter mensuellement notre Baromètre KPMG des Chaînes Hôtelières en France, récapitulant chaque mois les indicateurs d'occupation, de recette moyenne chambre et de Revpar des chaînes hôtelières françaises. Ce baromètre est disponible en diffusion gratuite par e-mail (inscription sur demande auprès de thl@kpmg.fr).

Pour tous renseignements supplémentaires, vous pouvez :

- Consulter notre présentation d'activité à la fin de ce document.
- Nous retrouver sur <http://www.kpmg.fr/fr/secteurs-d-activite/tourisme-hotellerie-loisirs/tourisme-hotellerie-loisirs.asp>
- Nous contacter par e-mail : thl@kpmg.fr

L'ensemble de l'équipe vous souhaite une excellente lecture et reste à votre disposition.

**Contacts**  
**KPMG S.A.**  
**Tourisme - Hôtellerie - Loisirs**  
**Stéphane Botz**  
**(Conseils et évaluations)**  
**Tél. : +33 (0)1 78 66 02 30**  
**Dominique Gagnard**  
**(Audit)**  
**Tél. : +33 (0)1 55 68 68 68**

*Photo de couverture : avec l'aimable autorisation du Westin Trianon Versailles*

*Cette étude a été réalisée par les consultants de KPMG Entreprises Stratégies Management/Tourisme - Hôtellerie - Loisirs, dirigée par Christophe Bernard, Associé, Directeur national et Stéphane Botz, Manager THL, avec la collaboration de Nicolas Grall, Stéphanie Rychembusch, Odali Sanhueza et l'appui de KPMG Audit.*

*Merci également au personnel des hôtels : InterContinental - Grand Hôtel et Fouquet's Barrière pour leur aimable collaboration lors des prises de vue réalisées par Alain Le Breton.*

<b>Les fondamentaux du secteur hôtelier français 2007-2008.....</b>	<b>7</b>
Conjoncture économique .....	8
Desserte internationale .....	10
Panorama de l'hôtellerie française en 2007.....	13
Taux d'occupation : le 4 <sup>e</sup> cycle est-il à son apogée ?.....	16
Les prix moyens "chambre" de l'hôtellerie française : toujours en progression ?.....	17
Résultat Brut d'Exploitation : le pouls financier de l'hôtellerie .....	18
<b>Stratégie de développement et valorisation hôtelière .....</b>	<b>21</b>
La valeur actuelle d'un hôtel dépend d'une multitude de facteurs.....	22
Tour d'horizon des différentes méthodologies de valorisation .....	23
De l'importance de soigner son produit hôtelier .....	24
Les perspectives de développement hôtelier en France.....	27
Principales transactions de Single Assets en France, en 2006 et 2007 .....	30
<b>Les résidences : concurrence ou complémentarité de l'offre .....</b>	<b>33</b>
Le marché des résidences en France, son développement, ses spécificités .....	34
Importance et évolution des investissements.....	34
Le parc des résidences en France.....	36
Évolution de l'offre .....	38
Perspectives de développement.....	41
Performances des résidences .....	42
Résultat Brut d'Exploitation .....	44
<b>Spa : effet de mode ou centre de profit.....</b>	<b>47</b>
Les Spas dans l'hôtellerie haut de gamme : effet de mode ou centre de profit ? .....	48
Panorama de l'offre "bien-être" dans l'hôtellerie haut de gamme française .....	48
Les marques de cosmétiques vues par les professionnels.....	50
La demande de bien-être dans les hôtels : une affaire de goût ?.....	53
La rentabilité d'un Spa.....	56
<b>Restauration traditionnelle : entre innovation et structuration .....</b>	<b>61</b>
La restauration : un marché en constante évolution .....	62
La restauration : entre traditions et tendances culinaires.....	64
La restauration d'hôtels : une concurrence sous-jacente.....	67
Les ratios d'activités de la restauration traditionnelle.....	68
<b>L'exercice 2007 en chiffres .....</b>	<b>71</b>
Cadre de l'étude : panel et classifications .....	72
Principaux indicateurs commerciaux et de fréquentation.....	73
Chiffre d'affaires et structure des ventes.....	86
Principaux coûts d'exploitation .....	98
<b>Résultats Bruts d'Exploitation .....</b>	<b>109</b>
Charges fixes après RBE .....	115
Analyse selon le "Uniform System of Accounts for Hotels" .....	116
Glossaire.....	121
<b>L'équipe Tourisme-Hôtellerie-Loisirs de KPMG.....</b>	<b>127</b>





Les fondamentaux du secteur hôtelier  
français 2007-2008

## Conjoncture économique

### Indicateurs économiques

	France			Union Européenne (1)			États-Unis			Japon		
	2005	2006	2007	2005	2006	2007	2005	2006	2007	2005	2006	2007
Taux de croissance du PIB	1,7%	2,0%	1,9%	1,6%	2,8%	2,9%	3,2%	3,3%	2,2%	1,9%	2,2%	1,9%
Taux d'inflation	1,9%	1,7%	1,5%	2,2%	2,2%	3,2%	3,4%	2,2%	4,1%	-0,3%	0,7%	0,0%
Taux de chômage	9,7%	9,4%	7,9%	7,9%	7,8%	7,1%	5,1%	4,6%	4,5%	4,4%	4,1%	3,9%
Cours du dollar US	1,24	1,31	1,37	1,24	1,31	1,37	-	-	-	136,9	122,9	160

Source : Eurostat  
Cours du dollar US en euro pour la France et l'UE et en yen pour le Japon  
(1) Union Européenne : 15 pays

### Conjoncture économique internationale

Selon les dernières estimations du FMI, la croissance mondiale s'est ralentie en 2007 autour de +4,9% (+5,4% en 2006), soit 0,5 point de moins qu'en 2006. Pourtant, à la mi-juillet 2007, le FMI rehaussait ses prévisions de croissance pour les pays émergents et la zone euro, en raison du rythme soutenu dont avait fait preuve l'expansion économique mondiale au premier semestre.

Aujourd'hui, le FMI dresse un bilan plutôt morose, voire alarmiste, de l'économie mondiale, résultat de la crise financière et immobilière ayant éclaté aux États-Unis au cours de l'été 2007. En conséquence, le ralentissement de la croissance économique mondiale devrait perdurer en 2008, avec une prévision de croissance de +3,7%, pour se stabiliser en 2009.

Le FMI prévoit également, pour l'Europe occidentale, une croissance affaiblie autour de +1,4% en 2008, en raison des répercussions commerciales négatives attendues (du fait de l'appréciation de l'euro et du ralentissement de la demande globale), ainsi que des tensions financières, pétrolières et d'un éventuel retournement du cycle immobilier dans certains pays (Belgique, Pays-Bas, Irlande, Espagne, Royaume-Uni et, dans une moindre mesure, la France). L'environnement économique international demeurera incertain pendant les 2 années à venir, en quête de stabilisation.



Najeti - Le Parc

### Conjoncture économique nationale

En France, la croissance économique s'est ralentie d'un point par rapport à 2006, s'équilibrant à +1,9%, avec une prévision à la baisse pour 2008. Le FMI a revu à la baisse ses prévisions de croissance pour 2008 (+/-1,5% contre +2% prévu initialement) et +1,2% pour 2009. En revanche, l'INSEE tableait davantage sur un scénario français de +1,7% de croissance en 2008.

En 2007, le taux de chômage a baissé de -0,9 point grâce à de fortes créations d'emplois (384 000), pour s'établir à 7,9% (estimation) de la population active. Alors que le moral des chefs d'entreprise est stable, celui des ménages est au plus bas, s'expliquant par une perception négative de la situation économique actuelle et par la baisse du pouvoir d'achat.



Prince de Galles - Paris

Contrairement au "credit crunch" qui peut être observé aux États-Unis, si la France connaît bien un durcissement des conditions de crédit, la baisse concomitante des taux longs obligataires publics et le regain d'inflation permettent de maintenir le coût réel des nouveaux crédits à des niveaux modérés. De même, cette situation devrait se traduire, pour les investissements hôteliers, non pas par le coup d'arrêt du développement hôtelier, mais par une sélectivité plus accrue des projets hôteliers localisés dans des zones attractives sur le plan commercial.

Les répercussions à venir de la conjoncture économique nationale et internationale actuelle, sur le secteur de l'hôtellerie et du tourisme, sont aussi incertaines que les diverses prévisions de croissance des acteurs économiques. Toutefois, on peut saluer la volonté des politiques de renforcer la position de leader mondial de la destination française, au travers de sa nouvelle politique touristique "Destination France 2020", développée autour de 3 axes majeurs :

- L'amélioration de l'accueil des touristes internationaux, passant notamment par une politique de visa améliorée pour les pays cibles : Russie, Chine, Inde, Brésil et Mexique, ainsi que par l'amélioration de la desserte aérienne pour les compagnies low-cost.
- La modernisation de l'offre touristique, au travers notamment de la réforme de la classification hôtelière et de la mise en place, avec la Caisse des Dépôts et Consignations et Oséo, de facilités de financement, afin de rénover l'offre hôtelière.
- La promotion de la marque France, avec la création d'un logo et d'une signature "Rendez-vous en France" partagés par tous les acteurs pour harmoniser l'image de la France partout dans le monde.

## Desserte internationale

### Trafic aéroportuaire passagers

Le trafic aérien français a progressé de +4,9% en 2007, soit une évolution en léger retrait par rapport à l'année record de 2006 (+5,6%). Mais ce fléchissement va dans le sens des performances atténuées du trafic mondial, qui s'est affiché à +5,6% en 2007, contre +6,9% l'année passée.

Ainsi, les plates-formes françaises, aéroports d'outre-mer exclus, ont accueilli un peu plus de 143,4 millions de passagers, dont 86,4 millions pour Aéroports de Paris (60,2% du trafic total) et 57 millions pour les aéroports de province.

L'année 2007 a confirmé la part grandissante du trafic pour les compagnies à bas coûts, y compris sur les aéroports parisiens. Au total, leur activité a progressé de +20% en 2007, avec 23 millions de passagers transportés. Sur Paris, leur progression a atteint +27,5%, pour occuper une part de marché de 10,5%.

La croissance du trafic aérien français a essentiellement été portée par le trafic international, qui représente 68,1% de l'activité, avec +7,7% d'augmentation de la fréquentation grâce au dynamisme des liaisons européennes. L'évolution du trafic national a été négative, avec -0,4% de croissance, portant la part du trafic domestique à 31,9% en 2007 contre 39,2% en 2003.

### Trafic des principaux aéroports français en millions de passagers en 2007

Rang	Ville	2006	2007	Évolution 2006-2007
1	Paris Roissy - CDG	56 849	59 549	+4,7%
2	Paris Orly	25 622	26 415	+3,1%
	Total Paris	82 471	85 966	+4,2%
3	Nice	9 948	10 381	+4,4%
4	Lyon Saint-Exupéry	6 752	7 192	+6,5%
5	Toulouse	5 956	6 804	+14,2%
6	Marseille	6 115	6 111	-0,1%
7	Mulhouse-Bâle	4 000	4 261	+6,5%
8	Bordeaux	3 261	3 407	+4,5%
	Top 8	118 503	124 120	+4,7%

Source : Direction générale de l'aviation civile



Airbus A380

### Trafic ferroviaire international

En 2007, Voyageurs France Europe enregistre des taux d'occupation records pour ses TGV, avec en moyenne 75% de taux d'occupation sur les 900 TGV quotidiens (+2 points depuis 2006). La 1<sup>re</sup> Classe, en particulier, progresse de 3,8 points à 66% d'occupation. Quant au trafic international, il poursuit sa progression avec une hausse de la fréquentation de 11,5%. Pour la 4<sup>e</sup> année consécutive, le site voyages-sncf.com enregistre une croissance à deux chiffres de +21%. En outre, le TGV Est, inauguré le 10 juin 2007, a accueilli, à fin décembre, 7 millions de voyageurs. Avec le lancement en 2007 du TGV Européen, les résultats 2008 promettent d'être encore plus favorables.

Aujourd'hui, plus de 64 millions de voyageurs ont été transportés par Thalys. Avec une évolution de +6,6% du trafic en 2007, Thalys confirme son dynamisme en affichant pour la 4<sup>e</sup> année consécutive une croissance supérieure à 5 points. La compagnie a transporté près de 6,2 millions de voyageurs en 2007, entre Paris, Bruxelles, Amsterdam et Cologne. Les objectifs annoncés de 2008 pourraient bien maintenir cette forte croissance, avec notamment la mise en place d'Internet à bord en service commercial, le voyage Ticketless pour tous, des rames avec un nouveau design, de nouveaux services à bord...

Après une année 2006 déjà exceptionnelle, Eurostar a battu de nouveaux records en 2007. Le nombre de voyageurs est de 8,26 millions de passagers transportés, soit une augmentation de +5,1% par rapport à 2006. Cette progression s'explique amplement par le lancement de la ligne à grande vitesse britannique High Speed 1, le 14 novembre 2007. Par ailleurs, le marché des voyageurs d'affaires a continué d'afficher de belles performances avec +11,9% de billets vendus par rapport à 2006.



Thalys

### Flux touristiques

L'année 2007 enregistre un nouveau record en termes de fréquentation touristique, soit une hausse de +6,2% par rapport à 2006, avec un total d'environ 898 millions de visiteurs internationaux, toutes destinations confondues. Cette progression s'explique notamment par le dynamisme des marchés émergents et par les économies en développement, dont la croissance est plus rapide que sur les marchés établis de longue date.

D'après les estimations de l'OMT en 2007, la croissance moyenne mondiale se situe autour de +6%, tandis que l'Europe s'équilibre autour de +4% de croissance. Toutefois, l'Europe confirme sa position de plus grande destination touristique du monde, accueillant plus de 50% de toutes les arrivées de touristes internationaux, soit près de 480 millions de visiteurs.

La France et l'Espagne demeurent les deux pays les plus plébiscités par les touristes étrangers en 2007, avec pour la France, 82 millions d'arrivées soit 10% des 898 millions de touristes internationaux. Toutefois, sur cette part, seuls 68 millions de touristes avaient choisi la France comme destination finale et principale (60 millions en Espagne). En termes de recettes touristiques, la France se situe au 3<sup>e</sup> rang mondial, derrière les États-Unis et l'Espagne, avec 40 milliards d'euros de recettes.



Pour les années à venir, il est très probable que les actuels déséquilibres économiques, notamment les prix du pétrole et de l'alimentation, aient une influence sur les comportements de voyage des consommateurs et leurs dépenses dans le secteur du tourisme. Ces comportements varieront cependant d'un pays ou d'une zone à l'autre selon les spécificités économiques.

#### Résultats du tourisme mondial pour 2007

Région	Arrivées de touristes internationaux (millions)	Part de marché %	Évolution 2006-2007
Afrique	44	4,9%	+10,5%
Amériques	142	15,8%	+4,5%
Asie-Pacifique	185	20,6%	+10,7%
Europe	480	53,5%	+4,8%
Dont France	82	9,1%	+5,1%
Moyen-Orient	46	5,1%	+16,9%
<b>Monde</b>	<b>898</b>	<b>100%</b>	<b>+6,8%</b>

Source : Organisation mondiale du tourisme (OMT)

#### Clientèles domestiques françaises

En 2007, les Français ont effectué 190 millions de séjours personnels. Les séjours à l'étranger ou en Outre-Mer ont représenté 10,5% du volume total, avec une baisse de 0,3 point par rapport à 2006. Parallèlement, le nombre de séjours en France métropolitaine a progressé de +3,3% en 2007.

Les régions de Bretagne et Midi-Pyrénées ont vu leur fréquentation en nombre de séjours progresser par rapport à 2006. En 2007, les 3 régions les plus fréquentées en termes de nuitées hôtelières, demeurent l'Île-de-France (33,8%), Provence-Alpes-Côte d'Azur (10,8%) et Rhône-Alpes (9,2%).

Les séjours en ville ou à la campagne ont été largement plébiscités en 2007, représentant chacun plus de 35% des séjours personnels, contre 27% à la mer et 14% en montagne, et ce, notamment en raison d'un été défavorable du point de vue météorologique. L'hébergement marchand accueille 36,3% des séjours, dont 15% pour l'hôtellerie, 5,2% pour le camping et 1,8% en résidences de tourisme. À noter que l'essentiel de la fréquentation de l'hôtellerie de tourisme se situe en ville (64% de l'ensemble des nuitées et +3,6% par rapport à 2006).

#### Clientèles étrangères

Les clientèles étrangères en France se composent, pour 87% des arrivées et 83% des nuitées, de nos voisins européens.

En termes de pays émetteurs, le Royaume-Uni, l'Allemagne, la Belgique et le Luxembourg représentent à eux seuls 46% des visiteurs internationaux.

Les États-Unis sont le premier pays d'origine hors Europe. Les clientèles lointaines progressent toutefois plus rapidement (+7% en 2007) que la clientèle européenne (+3%).

37% de la clientèle européenne loge à l'hôtel, tandis que, pour la clientèle lointaine, l'hôtel

constitue le principal mode d'hébergement sur la destination. En outre, la clientèle étrangère représente en moyenne 65% des nuitées des hôtels 3\* et 4\*. Au total, 45% des touristes internationaux séjournent en France de 1 à 3 nuits (soit pour un court séjour), 31% de 4 à 7 nuits, 16% de 8 à 14 nuits et 8% plus de 15 nuits.

En termes d'activités pratiquées, 83% des touristes internationaux déclarent avoir pratiqué des activités de "vacances, loisirs ou agrément", suivies du tourisme culturel pour 29%, du shopping (16%) et des activités sportives et parcs de loisirs (14%).

## Panorama de l'hôtellerie française en 2007

#### Panorama et évolution

Au 1<sup>er</sup> janvier 2008, l'hôtellerie française homologuée totalisait 599 239 chambres pour 17 425 hôtels, soit une progression du parc hôtelier en nombre de chambres de +0,18% par rapport à 2006. Cette progression rompt avec les deux dernières années de régression du parc hôtelier, mais cette évolution reste très contrastée par catégorie, mais également par département et selon les régions.

La catégorie 4\* poursuit sa phase de rattrapage en termes d'offre hôtelière. Tout comme en 2006, elle enregistre la plus forte évolution sur l'année avec plus de 1 838 chambres créées, soit +3,0% par rapport à 2006 (+5,7% en 2006). Les catégories 0\* et 3\* progressent également, respectivement de +1,9% et +1% de chambres.

Géographiquement, la croissance du parc en nombre de chambres a principalement concerné les départements suivants : l'Île-de-France (+1 935), la Haute-Normandie (+279) et la Picardie (+231), ainsi que le Rhône (+387), la Gironde (+277) et le Cher (+128). La région PACA a connu une évolution contrastée, avec d'une part la forte progression en nombre de chambres sur les départements des Alpes-Maritimes (+182), des Bouches-du-Rhône (+410) et du Vaucluse (+226) et d'autre part, la forte perte des départements des Alpes-de-Haute-Provence (-227), du Var (-272) et des Hautes-Alpes (-195).

#### Indicateurs économiques

En nombre d'établissements	0 étoile	1 étoile	2 étoiles	3 étoiles	4 étoiles et 4 étoiles Luxe	Total
Île-de-France	246	188	913	790	225	2 362
Province	1 672	1 246	8 503	3 030	612	15 063
<b>Total France</b>	<b>1 918</b>	<b>1 434</b>	<b>9 416</b>	<b>3 820</b>	<b>837</b>	<b>17 425</b>
% France	11%	8,2%	54,1%	21,9%	4,8%	100%

En nombre de chambres	0 étoile	1 étoile	2 étoiles	3 étoiles	4 étoiles et 4 étoiles Luxe	Total
Île-de-France	17 442	6 725	48 415	47 322	29 188	149 092
Province	50 615	24 135	218 176	124 170	33 051	450 147
<b>Total France</b>	<b>68 057</b>	<b>30 860</b>	<b>266 591</b>	<b>171 492</b>	<b>62 239</b>	<b>599 239</b>
% France	11,4%	5,1%	44,5%	28,6%	10,4%	100%

Source : enquête Insee – Direction du tourisme



Château de Noirieux



## Structure chaînes/indépendants

En 2007, l'offre de l'hôtellerie de chaînes a perdu près de 4 900 chambres par rapport à 2006, totalisant 423 181 chambres, soit environ 70,6% du parc hôtelier français.

On constate donc un recul de la pénétration de l'hôtellerie de chaînes, qui pesait en 2006 pour 71,5% des chambres totales classées. La répartition de l'offre en chambres est d'environ 39,9% de chaînes intégrées et 30,6% de chaînes volontaires.

Principales enseignes implantées en France au 1<sup>er</sup> janvier 2008

Rang 2008	Enseignes	Hôtels	Chambres
1	Ibis	371	32 430
2	Mercure	264	25 073
3	Etap Hôtel	271	21 032
4	Formule 1	281	20 840
5	Campanile	325	19 197
6	Novotel	123	16 230
7	Première Classe	216	14 876
8	Best Western	248	12 802
9	B&B	179	12 755
10	Kyriad & Kyriad prestige	217	12 723
11	Balladins	185	9 193
12	Holiday Inn	50	6 002
13	Sofitel	31	5 371
14	Comfort	78	4 303
15	Concorde	16	3 566

La part des chaînes intégrées est en léger recul et le nombre d'ouverture de nouveaux établissements de chaînes intégrées a peu évolué par rapport à 2006, avec 16 nouvelles adresses en 2007. Cette évolution confirme une fois de plus la maturité du marché français, mais s'explique également par la sortie d'établissements de réseaux hôteliers ne répondant plus aux niveaux de qualité de certaines enseignes, ni à leur concept même. Toutefois, on peut noter les fortes progressions en nombre d'hôtels des enseignes B&B, Balladins, Etap Hôtel et Ibis.

La part des chaînes volontaires régresse également, passant de 31,7% à 30,6%. L'hôtellerie de chaînes volontaires a perdu près de 6 300 chambres en 2007, en raison d'un durcissement des conditions d'adhésion des chaînes voulant uniformiser et accroître leur niveau de qualité, ce qui est notamment le cas des principaux réseaux tels que Best Western, Inter Hotel, Exclusive Hotels...

Principaux groupes hôteliers implantés en France au 1<sup>er</sup> janvier 2008

Rang 2008	Groupes	Hôtels	Chambres
1	Accor	1 366	123 883
2	Louvre Hôtels	764	51 000
3	Best Western	248	12 802
4	Groupe B&B Hôtels	179	12 755
5	Dynamique Hôtels Management	183	9 150
6	I.H.G InterContinental Hotels Group	68	8 266
7	Choice Hotels	109	6 618
8	Euro Disney SAS	7	5 681
9	Starwood Hotels & Resorts	9	3 671
10	Carson/Rezidor	17	2 686
11	Fasthotel	57	2 633
12	Hilton Hôtels	8	2 422
13	Marriott International	9	2 392
14	Groupe Lucien Barrière	13	2 043
15	JJW Hôtels & Resorts	32	1 947

En 2007, le classement de l'hôtellerie de chaînes françaises maintient son leader Accor en première position avec 8 enseignes, notamment grâce aux deux nouvelles marques Pullman et All Seasons lancées en 2007.

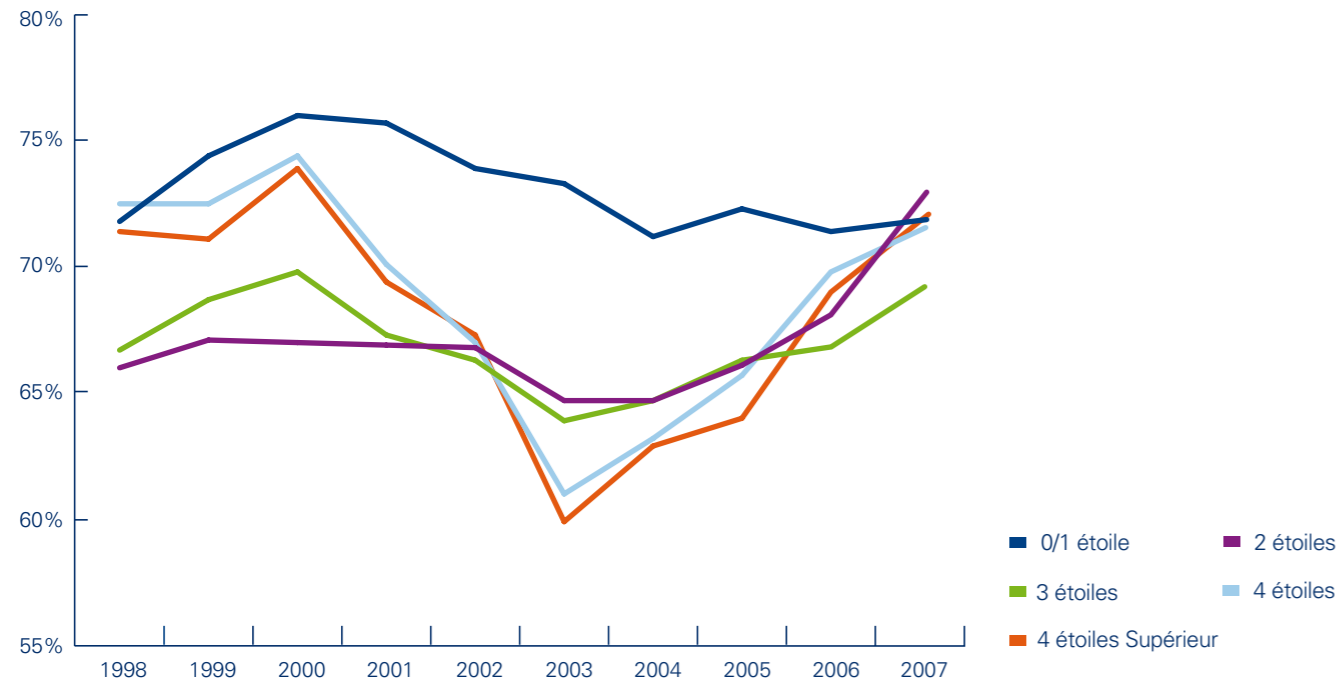
Louvre Hotels et Best Western conservent également leur place respective, tandis que Dynamique Hôtels Management se hisse à la 5<sup>e</sup> place avec 1 899 chambres supplémentaires, talonnant le groupe B&B Hotels. Ces deux groupes, dont l'objectif est de devenir des acteurs majeurs du segment économique, devraient encore faire parler d'eux en 2008.



Hilton - Paris Orly

## Taux d'occupation : le 4<sup>e</sup> cycle est-il à son apogée ?

Taux moyen d'occupation des chambres (%)  
Average occupancy rate (%)



Lorsque le secteur ou le marché hôtelier atteint les 60% à 65% de taux d'occupation annuel, on observe une augmentation naturelle de la capacité offerte avec un temps de latence de la réalisation. Ces cycles s'opèrent sur une période de 8 à 10 ans en France.

Sur les 30 dernières années, nous comptons approximativement 4 cycles hôteliers :

- L'émergence du secteur hôtelier : avant 1982
- Le renforcement des réseaux hôteliers nationaux : 1982-1990
- Le développement d'une hôtellerie personnalisée : 1991-2000
- La montée en gamme et en puissance de l'hôtellerie : 2001- ?

Le quatrième cycle est marqué par plusieurs événements qui ont tout d'abord provoqué une décline de la fréquentation hôtelière sur la période 2002-2004, surtout au niveau des catégories 3\* et 4\* : attentats de New York, guerre en Afghanistan, guerre en Irak, épidémie du SRAS, euro fort, baril du pétrole élevé... Et enfin, le renouveau de l'offre et de la demande à compter de 2005, générant des niveaux de fréquentation supérieurs à la période de 1998-2000.

Le maillage de l'hôtellerie française étant particulièrement homogène et les valeurs des biens immobiliers étant fortement

remontées ces dix dernières années, les chaînes hôtelières ont fait l'objet de convoitises par les fonds d'investissements, tels que Blackstone, Colony Capital, Starwood, CBRE Investors... accélérant la concentration et le renforcement des groupes hôteliers sur des destinations à fort potentiel : Europe (dont la France), Brésil, Russie, Inde, Chine.

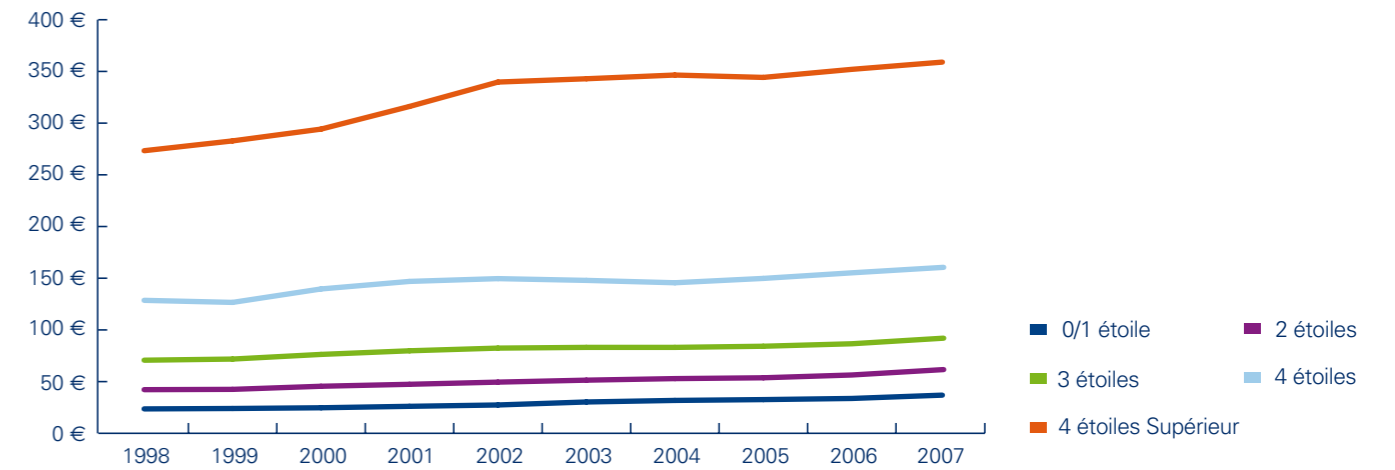
Ce quatrième cycle devrait connaître, tout comme le précédent, un maintien de son haut de cycle à un niveau élevé pendant quelques années, le temps que les projets hôteliers en cours de construction ouvrent.

Bien évidemment, et compte tenu de la sensibilité des cycles hôteliers au cours de ces 30 dernières années aux événements conjoncturels internationaux, l'hôtellerie française peut à nouveau connaître une fin de cycle anticipée. Dans cette hypothèse, nous connaissons un nouveau repli des clientèles d'affaires et de tourisme sur des zones géographiques intracontinentales favorisant les catégories 0\* à 3\* du marché de l'offre, au détriment des clientèles étrangères long-courrier consommant des nuitées 4\*.

L'année 2007 étant exceptionnelle par ses résultats, l'activité de l'industrie hôtelière française devrait se maintenir à un bon niveau en 2008, si la saison estivale est favorable.

## Les prix moyens "chambre" de l'hôtellerie française : toujours en progression ?

Prix moyen par chambre louée (en €, hors taxes - service compris)  
Average daily room rates (In €, excl. VAT, incl. service charge)



Le Revenu Moyen Chambre louée (RMC) est l'indicateur qui permet de mesurer le chiffre d'affaires hébergement des unités hôtelières. La tendance globale du RMC est à la hausse sur l'ensemble des 30 années étudiées, avec une homogénéisation des résultats entre chacune des catégories.

Si la fréquentation connaît une évolution cyclique, les Revenus Moyens Chambres sont moins marqués par ces phases de développement et de contraction de l'offre hôtelière sur la France.

Le prix moyen par chambre louée n'a cessé d'évoluer favorablement sur la période 2000-2007, malgré une évolution contrastée en fonction des catégories et des événements conjoncturels internationaux. Cette revalorisation s'explique par un rapport qualité/prix en cohérence avec les produits hôteliers existants, mais également par la mise en place de politiques de rénovation et d'amélioration des hébergements marchands offerts, toutes catégories confondues.

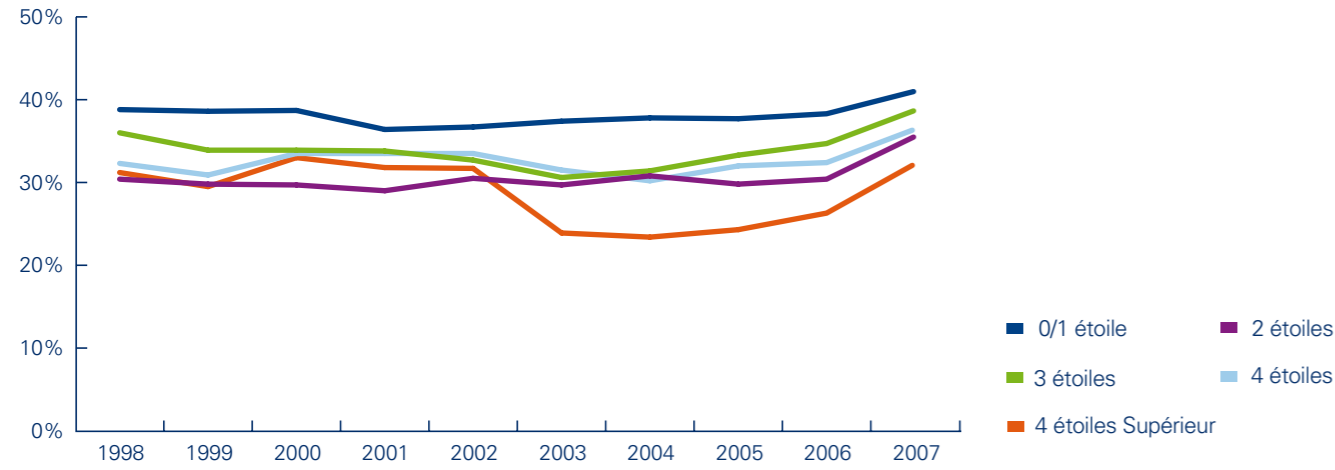
La catégorie 4\* Supérieur a donc augmenté son RMC depuis 1998 de 20%, les 4\* de 16,5%, les 3\* de 19%, les 2\* de 27,3% et les 0/1\* de 38%.

À horizon 2010, et sauf nouvel événement conjoncturel international, les RMC hôteliers devraient poursuivre leur progression, compte tenu de la montée en gamme des prestations et de l'offre hôtelière en France, en personnalisant toujours plus les produits sur les 2 segments cibles de clientèles majeurs : tourisme et affaires.

On observe également un accroissement des "produits de destination" sur le segment 4\* en France, offrant une prestation complète aux clients : restauration thématique (gastronomique, diététique...), mais également des services individualisés (Business Center, Spa & Institut de beauté, golf...).

## Résultat Brut d'Exploitation (RBE) : le pouls financier de l'hôtellerie

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)



Le RBE est un indicateur spécifique de la performance de l'exploitation en hôtellerie. En 2007, le RBE varie entre 30% et 42% selon les catégories, ce qui est en progression par rapport à 2006, en raison des résultats d'exploitation exceptionnels obtenus cette dernière année.

La montée en gamme de l'hôtellerie ces dernières années reflète la stratégie des groupes hôteliers depuis 2001, avec un développement accru d'unités hôtelières nouvelles en catégorie 3\* et 4\* sur les principales zones urbaines.

Nous observons également un mouvement de fond du secteur hôtelier qui consiste à accroître la rentabilité des établissements hôteliers, toutes catégories confondues, en :

- Les rénovant.
- Les intégrant dans une chaîne hôtelière non standardisée (Best Western, Kyriad, All Seasons...).
- Ou en minimisant les services de restauration/annexes, dès que cela est rendu possible.

Le développement des hôtels en catégorie super-économique 0\*/1\* et économique 2\* s'est nettement ralenti ces dernières années. Le développement des groupes hôteliers se fait actuellement plus par opportunité, compte tenu du coût des fonciers et des coûts de construction. Les facteurs externes (demande) et internes (optimisation des coûts) étant tous favorables, l'hôtellerie 0\*/1\* et 2\* a pu enregistrer un net accroissement de son RBE ces dernières années, et plus particulièrement en 2007.

Actuellement, l'hôtellerie 3\* et 4\* bénéficie de la montée en gamme de la demande hôtelière. De nombreuses agglomérations comptent désormais des projets 3\* et/ou 4\* en cours de construction, qui viendront compléter l'offre existante à partir de 2008 (ouvertures récentes à Marseille, Bordeaux et Paris).

Le niveau actuel de RBE est le reflet de la conjonction de facteurs internes et externes "positifs" en 2007 : demande hôtelière forte et diversifiée, présence d'une clientèle étrangère

conséquente, niveau de prestation et de services accentués dans le haut de gamme... Cette conjonction permet au créneau 4\* Standard et Supérieur de relever les niveaux de prix, tout en accroissant leur fréquentation. Les niveaux de RBE du segment 4\* Supérieur repasse la barre des 30% en 2007.

La valeur ajoutée des hôtels réside actuellement en leur capacité à répondre à des standards de qualité toujours plus importants, dictés par une clientèle tourisme et affaires "non fidélisée" à une destination, mais plus à une enseigne. Aujourd'hui, nous observons un accroissement de la demande des produits Spa & Institut de beauté ou des produits de destination à part entière, thématiques.

À court terme, soit 1 à 2 ans, les niveaux de RBE de l'hôtellerie française devraient perdurer en raison de l'attractivité constante de la destination "France", de la bonne tenue de l'économie européenne malgré un risque de "stagflation" suite à la crise des "subprimes", ainsi que de la relative stabilité politique internationale.





Stratégie de développement  
et valorisation hôtelière

Déterminer la valeur d'un établissement hôtelier est un exercice à part dans la valorisation des biens immobiliers, et particulièrement complexe. À la valeur classique des murs, s'ajoute celle du fonds de commerce de l'hôtel, ces deux domaines constituant ce qu'on nomme communément "la valeur intrinsèque de l'hôtel". L'estimation de la valeur intrinsèque peut être cernée par différentes méthodes complémentaires, partant de l'activité passée de l'établissement ou de son activité future.

## La valeur actuelle d'un hôtel dépend d'une multitude de facteurs

Les méthodes d'évaluation basées sur les résultats prévisionnels d'exploitation sont, par définition, plus délicates à mener, mais plus précises et plus pertinentes. En effet, les projections, dans le futur, des performances d'exploitation de l'hôtel tiennent compte des évolutions de la demande touristique et de l'adaptation du produit hôtelier à celle-ci, mais aussi du niveau de la concurrence, ainsi que de l'environnement micro et macroéconomique dans lequel l'hôtel évolue.

Plusieurs variables complémentaires viennent pondérer les premières estimations, telles que l'état de l'établissement (Capex), son histoire, son enseigne, les différents types de baux, ainsi que les possibilités de faire l'ajout d'une valeur résiduelle (constructibilité complémentaire d'un Spa...) ou immobilière (unités inscrites aux Monuments historiques...). Le besoin récurrent en rénovation dont fait l'objet l'hôtellerie doit également être pris en compte. L'ensemble de ces variables constitue le "facteur de risque" pour l'investisseur.

Enfin, les résultats doivent être croisés avec les transactions récentes comparables (prix à la chambre et non au m<sup>2</sup>) constatées, qui reflètent l'état de l'offre et de la demande sur le marché de l'investissement hôtelier. En effet, la valeur estimée pour celui qui vend sera, à la base, différente de celle de celui qui achète. En outre, les deux parties n'utiliseront pas forcément les mêmes méthodes de valorisation, l'investisseur s'intéressant d'abord au coût moyen pondéré du capital (WACC).

Ainsi, en fonction des conditions actuelles de financement, les investisseurs arbitreront :

- soit entre différents produits immobiliers (bureaux, centres commerciaux...) en fonction des retours sur investissements escomptés et des risques perçus,
- soit entre plusieurs biens hôteliers disponibles à la vente et comparés aux coûts de construction (foncier inclus) afin d'évaluer l'opportunité d'une nouvelle construction,
- et enfin, agiront selon leur stratégie globale de développement produit et géographique.

Cet état de l'offre et de la demande est défini par le taux de capitalisation moyen du secteur (en %), indicateur obtenu par l'addition pondérée des taux d'opportunités requis par les marchés de l'immobilier et des fonds de commerce de la zone concernée.

La pondération est fonction d'une quote-part (base 100%) de la valeur immobilière et de la valeur des fonds de commerce, variable selon le produit hôtelier : la part de la valeur immobilière sera plus ou moins importante selon la localisation, la gamme ou encore la fonctionnalité de l'établissement.

Ainsi, selon les caractéristiques des acteurs (investisseur hôtelier ou financier), les opportunités de vente et les conditions du marché financier, le vendeur ou l'acheteur sera plus ou moins en situation de force dans la négociation de vente/achat du produit hôtelier.



Hôtel Mercure - Groupe Accor

## Tour d'horizon des différentes méthodologies de valorisation

### À partir de l'activité passée

- **La méthode dite "professionnelle" ou fiscale.** Il s'agit de reprendre des valeurs moyennes sur plusieurs années (en général les trois derniers exercices) et de les multiplier par des coefficients qui relèvent de la structure d'exploitation, des résultats et du schéma de financement d'un hôtel-type. On obtient ainsi 3 valorisations : par le chiffre d'affaires, le RBE et le cash flow net. La valorisation sera alors alignée sur la valeur reconstituée la plus basse.
- **La méthode par la capitalisation :** à partir du taux de capitalisation moyen du secteur, obtenu par l'addition pondérée des taux d'opportunité requis par le marché pour chacun des deux domaines constituant la valeur intrinsèque, et appliqués au cash flow net ou au cash flow brut moyen de l'hôtel, on obtient une valeur estimative (avant et après financement), qui permet le rapprochement avec le PER de sociétés cotées du secteur.

### Concernant l'activité future

- **Il s'agit de la méthode du "discounted cash flow"** (qui peut porter sur le cash flow net ou brut) : il s'agit d'estimer par des projections appropriées le niveau d'activité et de résultats de l'hôtel pour les années futures, puis d'actualiser les résultats obtenus au taux d'opportunité exigé par le marché, comme déjà cité ci-dessus. Ce mode de calcul, fonction de la durée des projections, peut être assorti ou non d'une valeur résiduelle immobilière.
- **La méthode par la capitalisation** peut aussi être employée sur les résultats futurs. Cette méthode permet de mesurer, par rapport à la capitalisation sur les résultats d'activité passée, si l'hôtel est porteur d'une valeur potentielle additionnelle (une sorte de "goodwill" que saurait activer le repreneur), et dont une partie peut être intégrée à la valeur de cession.

### Approches complémentaires

On utilise parfois des approches complémentaires - le plus souvent réalisées par des tiers à la profession - qui permettent un point de vue complémentaire sur la valeur :

- **La valeur d'assurance :** estimation de la valeur des biens immobiliers et mobiliers, garantissant des revenus en cas de perte d'activité (en cas d'incendie, dégâts des eaux...).
- **La valeur de reconstruction à neuf :** estimation de la valeur de reconstruction à neuf de l'hôtel, tenant compte des paramètres actuels qui seraient pris en compte aujourd'hui pour reconstruire un hôtel type de même catégorie et capacité. Ce processus donne généralement une valeur surestimée pour l'immobilier et sous-estimée pour le fonds de commerce, car elle ne tient pas compte de l'obsolescence du produit avant sinistre.



Majestic Barrière - Réception

### Synthèse de la valeur

À partir des approches ci-dessus, il se dessine toujours une fourchette étroite de la valeur estimative, au sein de laquelle il est possible aux parties de raisonner et de se mettre finalement d'accord. Les études de valorisation incluent des valeurs résiduelles ou des sur-valeurs additionnelles à la valeur moyenne obtenue à partir des méthodes ci-dessus. Il ne faut pas mésestimer la possibilité de faire l'ajout de ces valeurs résiduelles, notamment foncières (en cas de constructibilité complémentaire) ou immobilières (cas des unités classées ou inscrites aux Monuments historiques).



## De l'importance de soigner son produit hôtelier

À l'heure où l'État déploie ses nouvelles mesures pour la promotion du tourisme français, mais également pour la modernisation du parc hôtelier (15 000 hôtels souffriraient d'obsolescence), il nous faut rappeler que certaines variables telles que l'état de la rénovation de l'établissement, et plus globalement l'adaptation du produit hôtelier aux évolutions des attentes de la clientèle, influencent fortement les projections financières d'exploitation de l'hôtel.

Des années de forte demande touristique, comme a connu récemment l'hôtellerie française, peuvent masquer, seulement un temps, le manque de rénovation d'un hôtel. En effet, dans des contextes de récession

économique, un hôtel qui aura régulièrement engagé des travaux de rénovation et adapté son produit, pourra plus aisément faire face à un retournement de cycle. De plus, sans adaptation à la demande et dans le cas d'une revente, l'hôtel sera davantage affecté par des conditions difficiles du marché de l'investissement, qui amoindriront sa valeur intrinsèque.

D'une manière générale, l'hôtelier doit être concerné par le risque inévitable d'obsolescence guettant tout produit hôtelier, et plus particulièrement l'hôtellerie super-économique et les résidences de tourisme.

Avec la réforme des classements hôteliers qui prévoit de supprimer la catégorie 0 étoile et d'en rajouter une 5<sup>e</sup>, et avec les facilités de financement envisagées par l'État pour supporter les investissements de rénovations, l'hôtellerie française devrait jusqu'en 2012 être concernée par ce processus de réhabilitation qualitatif déjà amorcé par les grandes chaînes depuis 2006. La réforme des classements hôteliers à venir est nécessaire pour harmoniser les standards qualitatifs européens.



Bristol - Jardin

Pour engager au mieux cette période à venir de reclassement, **l'hôtelier dispose de deux leviers d'accompagnement majeurs liés, d'une part, à l'amélioration physique de son établissement et, d'autre part, aux actions marketing & commerciales.**

- Le premier levier d'action implique **une phase de rénovation** qui peut nécessiter une fermeture temporaire ou partielle de l'établissement. On estime entre 6 à 12 mois le temps nécessaire à la rénovation d'un hôtel économique, et de 1 à 2 ans pour un hôtel haut de gamme. Idéalement, cette phase de rénovation doit être réalisée tous les 7 à 10 ans, selon les catégories hôtelières. À cette phase doit être associée une réflexion globale portant sur le concept même de l'hôtel, sur des décisions d'extension en termes de capacité chambres, salles de séminaires ou espaces restaurations, mais également sur des problématiques de refonte de la répartition chambres/Suites, de superficies allouées et d'aménagement des espaces, ou encore, d'opportunité commerciale de **création d'un Spa**.
- Le deuxième levier d'action, marketing & commercial, doit **engager une réflexion sur le positionnement commercial de l'hôtel**. La pertinence de la catégorie d'hôtel choisie et des clientèles ciblées jusqu'alors doit être remise en cause. Selon l'évolution de la demande et de l'offre, il peut être judicieux de monter ou de descendre en gamme, et ainsi, de jouer plutôt sur le prix moyen ou sur le volume de vente.

Aussi, l'évolution de certains facteurs d'environnement économiques et touristiques, tels que la construction d'un nouveau TGV, le développement d'une zone d'activité économique ou d'un site touristique, peut également représenter une opportunité pour l'hôtel de se repositionner en tant qu'hôtel d'affaires ou de tourisme et proposer de nouvelles prestations, telles que des offres séminaires et incentives... D'autre part, l'évolution de facteurs concurrentiels, tels que l'arrivée d'un nouveau concurrent sur le marché de l'offre, ou encore le développement de produits de substitution tels que les résidences hôtelières urbaines, peuvent également constituer une opportunité de repositionnement.

Ce changement s'accompagne d'un nouveau design des chambres et une meilleure visibilité doit être recherchée au travers d'un changement d'enseigne, qui apportera notamment de nouveaux canaux de distribution plus adaptés à la nouvelle clientèle souhaitée. Le repositionnement suppose d'établir une nouvelle politique tarifaire, qui pourra notamment être soutenue par un changement d'enseigne, tout en restant en cohérence avec le site d'implantation de l'hôtel. Ainsi, le Grand Hôtel de Bordeaux a ouvert sous l'enseigne Regent Hotel pour son image de luxe. Le Royal Casino Hôtel de Mandelieu, anciennement franchisé Sofitel, est devenu le Pullman Cannes Mandelieu Royal Casino. L'hôtel Marriott Paris Rive Gauche, ex-Sofitel, a été inauguré après rénovation complète.



Ville de Cannes

Enfin, certaines certifications obtenues par les hôtels seront amenées à prendre davantage de poids dans l'évaluation de la valeur de l'hôtel car elles témoignent d'une certaine qualité du service délivrée au client. La valeur de ces certifications tient du fait qu'elles sont évaluées par des organismes certificateurs indépendants, qui délivrent un label dont la validité est limitée dans le temps. On peut citer notamment le label Excel Place, qui certifie la conformité du service d'hôtels 4\* aux exigences d'un établissement haut de gamme, tels que le Four Seasons Hotel George V ou encore l'Evian Royal Resort. On peut mentionner également la certification HOTELcert®, qui garantit au consommateur une qualité de service établie par AFNOR

Certification, ou encore la certification ISO 9001 délivrée par BVQI (Bureau Veritas Quality International), reconnue sur le plan international. Cette dernière témoigne de l'engagement Qualité de certaines enseignes telles que Ibis, ou d'établissements de luxe tels que l'Hôtel Martinez Cannes ou l'Hôtel Plaza Athénée. On compte aussi les nouvelles certifications environnementales auxquelles le consommateur final sera de plus en plus sensible, telles que la certification ISO 14001 ou encore NF Bâtiments Tertiaires – Démarche HQE® qui sera progressivement étendue aux immeubles "tertiaires", incluant les hôtels nouvelles générations.

Au même titre que l'enseigne de l'hôtel, ces certifications auront leur importance auprès des investisseurs et prêteurs, recherchant davantage de transparence dans le secteur de l'industrie hôtelière française, afin de limiter toujours plus le niveau de risque de leurs investissements.

Enfin, ces certifications Qualité rendent compte également de la qualité du management, de manière subjective mais fondamentale, reflétant la bonne réussite de l'exploitation de l'hôtel.



## L'importance grandissante du choix de l'enseigne

L'enseigne a d'autant plus d'importance en France, que les normes hôtelières françaises ne reflètent guère plus le véritable niveau de standing d'un établissement. Si la réforme du classement hôtelier est néanmoins engagée, l'enseigne, avec ses standards de qualité propre, reste la meilleure information pour le voyageur. Elle intègre une multitude de signaux à l'attention du voyageur, relatifs à la typologie clientèle (affaires et/ou loisirs), aux valeurs que l'hôtel veut véhiculer, mais également aux types de prestations, mobiliers, etc., que le client sera en droit d'attendre lors de son séjour, partout en France et dans le monde.

Dans un contexte d'intensification de la concurrence, notamment dans les grandes agglomérations, la sélection de l'hôtel devient de plus en plus difficile pour le voyageur.

L'enseigne pourra être un facteur de décision aussi importante que la localisation même de l'hôtel, d'autant plus que les localisations idéales se feront de plus en plus sélectives pour les nouvelles constructions hôtelières. C'est notamment sur ce postulat, que les chaînes hôtelières recentrent aujourd'hui leur activité sur leur cœur de métier et développent leur stratégie globale autour de "marques" fortes (Holiday Inn, Marriott, Ibis, Kyriad...).

Rappelons que changer d'enseigne permet à l'hôtel de cibler une nouvelle clientèle, plus d'affaires ou de loisirs, de changer de gamme, mais également de gagner en visibilité auprès des pays émetteurs ciblés, notamment si l'enseigne y est significativement implantée ou reconnue.

Enfin, les organismes prêteurs accordent davantage de crédit aux hôtels associés à une enseigne forte, car ils estiment que le risque de l'exploitation encouru est moindre, facilitant ainsi leurs projets de construction ou de rénovation. Si le propos n'est pas ici de condamner l'hôtellerie indépendante, il nous faut néanmoins constater que le contexte actuel du marché du crédit ne joue pas en faveur d'une hôtellerie indépendante qui manque de visibilité commerciale auprès de la clientèle.



Marriott Riviera - Porte de Monaco

L'état de l'offre et de la demande sur le marché de l'investissement hôtelier, observé aussi bien à l'échelle nationale que locale, s'apprécie selon le nombre et la qualité des actifs hôteliers à céder, ainsi que le nombre et la nature des investisseurs potentiels. Le niveau actuel d'intensité concurrentielle existante sur le marché, constitue un élément majeur dans la détermination de la valeur d'un hôtel. Cette intensité concurrentielle est, en partie, fonction des intentions et des stratégies de développement des chaînes hôtelières sur le territoire français. En effet, les promoteurs construisent ou acquièrent des hôtels dans l'optique de les associer à une de ces enseignes.

## Les perspectives de développement hôtelier en France

Après le développement intensif observé depuis 2001, les années 2006 et 2007 ont marqué une pause, avec une évolution négative cumulée de -1% du parc hôtelier en nombre de chambres, contre une progression cumulée de +3,5% sur les 5 années précédentes. Ainsi, l'offre du parc hôtelier des chaînes hôtelières intégrées a quasiment stagné en 2006 et 2007. Face à un marché français qui n'était pas en croissance, il fallait restaurer les performances d'exploitation décevantes de l'hôtellerie existante des années 2003 et 2004. Les chaînes en ont profité pour repenser leur stratégie nationale & internationale et restructurer leurs gammes.

Les nombreux mouvements d'acquisitions des murs et/ou fonds des groupes hôteliers par les fonds d'investissement (notamment, la reprise des murs d'hôtels Accor par Foncière des Murs et le rachat de la Société du Louvre par Starwood en 2005), ont également contribué à cette "pause", le temps d'adapter la stratégie de développement et/ou de rénovations.

Une des priorités de ces deux dernières années a été donnée aux départements de Recherche & Développement, afin d'intégrer les nouvelles attentes du consommateur en termes de services, de nouvelles technologies, d'espaces et de design, mais également en

termes de préoccupations environnementales. Mais, outre l'objectif de répondre à l'évolution de la demande, les chaînes veulent faire évoluer qualitativement leur offre existante ou future, afin d'améliorer leurs ratios d'activités. En conséquence, la mise en place effective, au cours des 2 à 3 prochaines années, des nouveaux concepts de marques au sein des hôtels affiliés existants et à venir (notamment Campanile, B&B, Balladins, Hôtel F1, Holiday Inn, All Seasons, M Gallery...) devraient favoriser la montée en gamme de l'hôtellerie et de ses résultats.

La volonté d'évolution qualitative des hôtels existants n'exclue pas la poursuite du développement hôtelier.

Mais le renforcement observé des conditions d'affiliation des chaînes intégrées, comme volontaires, témoigne d'un développement hôtelier à venir qui se fera de manière plus stratégique. Le développement devrait plutôt se faire par opportunité ou selon les types d'enseignes. En effet, le développement hôtelier n'est pas encore arrivé à maturité, notamment pour les enseignes suivantes :

Enseigne	Niveau de gamme	Objectifs de développement en France
All Seasons	Économique	7 600 chambres d'ici fin 2010 – par la franchise ou la reconversion
Groupe Choice Hotels	Économique et milieu de gamme	12 000 chambres d'ici 2011
Balladins	Économique	19 000 chambres – par acquisition (150) et franchises (200) d'ici 2010
Best Western	Milieu de gamme	Développement : les villes de 100 000 habitants, les sites touristiques et pôles d'affaires - candidatures par projets de construction ou de réhabilitation totale
Groupe Marriott International	Milieu et haut de gamme	4 000 chambres d'ici 2010
Pullman	Haut de gamme	Environ 10 unités – par reconversion, contrats de gestion et franchise
IHG	Milieu et haut de gamme	Développement sur les principales zones urbaines

Source : KPMG Entreprises-Stratégies Management/Tourisme-Hôtellerie-Loisirs

Globalement, nous pensons qu'un nouveau rythme de développement devrait reprendre dans les années à venir, mais reste à savoir sous quelles formes. L'arbitrage entre la construction de nouvelles unités, l'acquisition d'actifs ou le développement sous franchise est aujourd'hui en France plus que jamais ardu. Dans tous les cas, les investisseurs disposent d'un soutien financier solide de la part des banques et fonds d'investissement pour soutenir leurs développements et leurs programmes de rénovations.

## Quel avenir pour les constructions neuves hôtelières ?

Depuis 2-3 ans, le développement hôtelier par construction neuve fait face à des facteurs qui ne jouent pas en sa faveur : l'index BT01 d'évolution du coût des facteurs de production dans le bâtiment ne cesse de progresser, parallèlement au coût du travail (salaires et charges) dans la construction, qui a augmenté annuellement de plus de 2,4% depuis 2006.

Mais l'obstacle majeur demeure le niveau élevé du coût du foncier, non seulement en raison de la rareté des sites d'implantation, mais également à cause d'une concurrence de plus en plus accrue entre les groupes hôteliers et ceux des résidences hôtelières urbaines, telles que Adagio, SuiteRésidence, Citéa... dont l'attention est aujourd'hui portée sur les mêmes sites urbains. Face à cette réalité du marché, il n'est d'ailleurs pas surprenant de constater de récents partenariats stratégiques entre différents opérateurs du secteur. Le développement en France de projets de constructions mixtes, regroupant dans un même bâtiment, bureaux, commerces, restauration,

hôtel et/ou résidence, favorise la dilution de la charge foncière, de plus en plus forte. Nous estimons que le rythme de construction de ces projets devrait à l'avenir s'accroître, afin d'optimiser les coûts du foncier.

Par ailleurs, les montages de projets en constructions neuves demeurent administrativement lourds et chronophages. Cela découle, d'une part, du passage obligé en commission départementale d'équipement commercial (CDEC). La libéralisation potentielle des implantations d'hôtels pourrait fluidifier légèrement ce mode de développement.

D'autre part, la rareté du foncier aujourd'hui fait que plus de 70% des dossiers de constructions hôtelières de catégories supérieures aux 2 étoiles sont attribués par concours organisés par les municipalités et les Sociétés d'aménagement territorial.

Le challenge est donc de pouvoir aujourd'hui gérer à la fois l'opportunité d'un appel d'offres, les objectifs de développement de l'enseigne et l'évolution du cycle hôtelier, ainsi que le temps de construction nécessaire pour un hôtel (de 18 à 30 mois).

**Ainsi, avec des marges de manœuvre de plus en plus réduites pour les groupes hôteliers en France, la construction neuve se révèle être une alternative plus longue que le développement par affiliation ou par acquisition.**

Malgré les contraintes, le développement de nouvelles constructions devrait demeurer un mode de développement recherché pour l'hôtellerie 3 et 4\*, exception faite des hôtels 4\* luxe et des Palaces, généralement développés en réhabilitant des bâtiments existants localisés sur des sites privilégiés.



Balladins

## Le développement de l'hôtellerie moyen et haut de gamme par constructions neuves en France : une option encore valable

Certains nouveaux concepts de marques, tels que le dernier concept hôtelier de Courtyard by Marriott, Holiday Inn (IHG), Campanile (Louvre Hôtels)... imposent la création d'unités nouvelles. En effet, ces concepts intègrent de nouveaux standards, relatifs à la superficie des chambres, à l'agencement des parties communes, aux capacités chambres, etc.

Or, les coûts de transformation seraient trop importants pour adapter ce type de nouveau concept à un hôtel existant.

De plus, outre les efforts récents fournis pour cerner les nouvelles attentes de la clientèle, les groupes hôteliers réduisent les coûts globaux de construction, qui ont été revus à la baisse. Ainsi, l'enseigne Holiday Inn nouvelle génération, a baissé de près de 25% ses coûts de construction par rapport aux modèles existants. Cette réduction passe par une réallocation de l'espace total disponible en faveur des chambres et des parties communes, pour un meilleur retour sur investissement dégagé pour les investisseurs.

Enfin, le nombre d'actifs hôteliers mis en vente sur le marché d'investissement ne suffit pas à répondre à un objectif de rattrapage de l'offre hôtelière haut de gamme vis-à-vis des autres pays européens. Face aux objectifs de développement annoncés par les groupes hôteliers et les investisseurs dans le haut de gamme, la construction apparaît encore comme une solution favorable à l'expansion de ce type d'hôtellerie. L'augmentation des dossiers de CDEC enregistrés en 2007 dans l'hôtellerie haut de gamme témoigne de cette réalité.

En matière de développement, les groupes hôteliers ou investisseurs procèdent davantage par acquisitions dans l'hôtellerie économique. En effet, il existe un vivier important d'hôtels économiques sous-performants, qui, une fois rénovés et repositionnés, retrouvent de bons niveaux de résultats d'exploitation.

## Le développement de l'hôtellerie économique par croissance externe

Cette réalité sert notamment à la stratégie de développement par croissance externe de la société d'investissement Dynamique Hôtels Management. Celle-ci a racheté, en 2007, les chaînes super-économiques GEO Hotels, Balladins, Bonsai et Akena, pour les repositionner sous l'enseigne unique Balladins et Balladins Superior, avec l'objectif de détenir plus de 150 hôtels en propre. De même, le rachat des Villages Hôtels par le Groupe B&B va dans le même sens.

Cette stratégie convient particulièrement à l'hôtellerie économique, dont les produits demeurent hautement standardisés, donc plus facilement adaptables à toutes enseignes. Les conditions difficiles de développement par construction neuve mettent en exergue les avantages de la transformation d'unités vieillissantes. Ainsi, DHM annonce un coût d'acquisition (travaux compris) de 50 000 € à 60 000 € par chambre, contre 70 000 à 80 000 € de prix de revient pour une nouvelle chambre construite en 2\*, foncier inclus.

Les facilités de financement pour rénovations, annoncées par le gouvernement, pourraient également renforcer l'intérêt d'acquérir des hôtels économiques indépendants pour les transformer en hôtellerie de chaînes. Cette évolution pourrait s'observer à court terme, d'autant plus qu'il existe moins de portefeuilles hôteliers à racheter suite au récent phénomène de concentration engagé dans l'hôtellerie économique. En revanche, l'obsolescence de l'hôtellerie indépendante pourrait susciter l'intérêt des investisseurs dans le cadre de la cession/transmission d'une activité, hôtel par hôtel.

Toutefois, l'intérêt des investisseurs pour ces unités devrait rester focalisé sur les établissements de plus de 45-50 chambres, afin de garantir un retour sur investissement à terme, et de pouvoir affilier l'hôtel à une enseigne.



Comfort Hotel Saint-Nicolas - La Rochelle

La place importante de l'hôtellerie économique dans les transactions, observée par les spécialistes du domaine, témoigne de ce phénomène nouveau en France. Les reclassements et repositionnements anticipés des produits hôteliers laissent présager d'une relative fluidité du marché de l'investissement hôtelier, au coup par coup.

Le développement par acquisitions et rénovations permet à l'hôtellerie économique existante de ne pas souffrir de surcapacité de l'offre et de maintenir ainsi les bons niveaux de résultats d'exploitation retrouvés depuis 2 ans. Ceci doit, en outre, allonger la durée de vie du haut de cycle hôtelier actuel de 1 à 2 ans, tenant compte de l'offre croissante des résidences hôtelières urbaines.

Dans tous les cas, le poids de l'hôtellerie économique devrait rester constant pour les groupes hôteliers dans les années à venir, renforçant et équilibrant l'activité de l'hôtellerie haut de gamme, catégorie davantage soumise aux cycles hôteliers et aux retournements de marché.

## Principales transactions de Single Assets en France, en 2006 et 2007

Année	Cat.	Ville	Actif	Chambres	Structure	Prix (en millions d'€)
2007	4*	Paris	Royal Monceau	215	M&F	250,0
2007	4*	Paris	Radisson SAS Disney	250	ND	61,0
2007	4*	Paris	Sofitel Le Parc	116	M&F	66,5
2007	4*	Paris	Holiday Inn Paris Opéra	92	M&F	23,0
2007	4*	Paris	Radisson Champs Élysées	46	M&F	21,0
2007	4*	Paris	Hôtel Roosevelt	48	ND	12,0
2007	4*	Paris	Paris Porte de St-Ouen	120	ND	7,5
2007	4*	Chantilly	Dolce Chantilly	200	M&F	45,0
2007	4*	Nice	Sofitel Nice	152	M&F	29,0
2007	4*	Toulouse	Marriott Toulouse	187	ND	18,0
2007	4*	Megève	Les Airelles Megève	59	M&F	85,0
2007	4*	Courchevel	Hôtel Alpes du Pralong	65	ND	60,0
2007	4*	St-Étienne-la-Varenne	Château de Bagnols	21	M&F	25,0
2007	4*	St-Cyr-sur-Mer	Dolce Fregate	133	ND	30,0
2007	3*	Paris	Holiday Inn Bastille	125	M	14,0
2007	3*	Monte-Carlo	Novotel Monte-Carlo	207	Construction	55,0
2007	3*	Aix-en-Provence	Royal Mirabeau	95	M&F	9,6
2007	3*	Vence	Hôtel Le Diana - Vence	28	M&F	2,2
2007	3*	Arras	Express by Holiday Inn Arras	98	M&F	7,5
2007	3*	Perpignan	Best Western Park Hôtel	69	ND	7,4
2007	2*	Boulogne	Balladins Boulogne	53	F	2,2
2007	2*	Orange	Amarys Orange	60	M&F	1,7
2007	1*	Rambouillet	Première Classe Rambouillet	45	ND	1,4
2006	4*	Paris	Sofitel Forum Rive gauche	782	M&F	100,0
2006	4*	Paris	Golden Tulip Paris Porte de St-Cloud	180	ND	30,3
2006	4*	La Chapelle-en-Serval	Château Hôtel Mont Royal	100	M&F	17,0
2006	4*	Paris	Hôtel Lancaster	60	M&F	48,0
2006	4*	Paris	Concorde Saint-Lazare	266	M	101,0
2006	4*	Paris	Hôtel de la Trémoille	93	F	35,0
2006	4*	Paris	Mercure Paris Porte de St-Cloud	180	ND	21,4
2006	4*	Mandelieu La Napoule	Sofitel Mandelieu	213	M&F	30,0
2006	4*	Cannes	Noga Hilton Cannes	234	M&F	84,5
2006	4*	Dieulefit	Club Med Dieulefit	150	M&F	15,0
2006	3*	Paris	Queen Mary Paris	36	F	10,2
2006	3*	Paris	Tulip Inn Orange Lafayette	38	M&F	4,7
2006	3*	Saint-Cloud	Hôtel Paris Saint-Cloud	35	M&F	3,8
2006	3*	Troyes	Holiday Inn Troyes	83	M&F	2,9
2006	3*	St-Étienne	Hôtel l'Albatros Saint-Étienne	47	F	0,6
2006	2*	St-Ouen	Hôtel Sovereign St-Ouen	103	M&F	3,0
2006	2*	Perols	Balladins Superior Perols	74	M&F	1,1
2006	2*	Mauguio	Surf Hotel Montpellier Mauguio	42	M&F	1,8

Source : KPMG Entreprises-Stratégies Management/Tourisme-Hôtellerie-Loisirs





Les résidences :  
concurrence ou complémentarité de l'offre

Depuis quelques années, face à la multiplication des hébergements marchands, les résidences de tourisme et les résidences hôtelières sont des produits qui ne cessent d'évoluer et qui possèdent aujourd'hui une force d'attraction commerciale en concurrence ou en complémentarité avec l'hôtellerie homologuée.

## Le marché des résidences en France, son développement, ses spécificités

Globalement, les résidences avec services regroupent différents types de logements qui ont pour point commun d'être systématiquement loués meublés et proposant des services à la carte. On distingue 2 catégories d'hébergements : les résidences classées et les résidences parahôtelières.

### Les résidences en chiffres

Les résidences de tourisme représentent aujourd'hui, au sein de l'offre touristique, environ 16% de l'hébergement touristique marchand "en dur" avec 1 532 établissements, soit plus de 527 558 lits répertoriés au 1<sup>er</sup> janvier 2008.

En 2006, les résidences de tourisme ont réalisé un chiffre d'affaires de 2,2 milliards d'euros TTC (85% en hébergement et 15% en services). Il s'agit également d'un secteur créateur d'emplois, soit 20 000 emplois directs et environ 45 000 emplois indirects.

### La résidence de tourisme : un produit original

Outre l'originalité du montage de l'investissement, soutenu par une fiscalité attractive, le produit de résidence présente des particularités. Il s'agit d'un produit intermédiaire entre le locatif et l'hôtellerie. Ce type d'hébergement permet, d'une part, d'échapper au manque de souplesse des locations meublées traditionnelles, avec moins de contraintes (peu de formalités et pas de préavis de départ...), plus de services et des tarifs dégressifs. Il se démarque également de l'hôtellerie par l'indépendance et la liberté qu'il procure aux clients. Les résidences offrent des surfaces plus importantes avec des espaces supplémentaires (coin cuisine), tout en proposant des services para-hôtelières à la carte. Elles offrent également la possibilité de loger plusieurs personnes. Le produit étant particulièrement adapté aux moyens et longs séjours, cela permet d'optimiser le remplissage, de minimiser les charges d'exploitation et, en définitive, d'assurer une certaine rentabilité.



Hôtel Latitudes - Droits réservés - Pierres & Vacances

## Importance et évolution des investissements

Née dans les années 70, la résidence de tourisme a été conçue dans un premier temps pour faciliter la commercialisation des stations intégrées en haute montagne. C'est à partir des années 80 que le phénomène s'étend d'abord au littoral, ensuite aux villes, pour enfin s'implanter à la campagne. Il couvre désormais tous les espaces.

### Faits marquants

- 1975-1984 : il se crée en moyenne 10 000 lits par an.
- 1984-1989 : après la création du statut des résidences de tourisme en 1983, le rythme s'accélère, avec une cadence de 27 000 lits créés par an.
- Début des années 90 : on observe un fort ralentissement des créations (entre 4 000 et 12 000 lits par an), marqué par la crise générale de l'immobilier et une saturation géographique en termes d'offre.
- À partir de 1997 : grâce à la reprise économique et aux avantages fiscaux offerts aux exploitants du tourisme avec l'instauration des lois "Périssol" puis "Besson-Demessine", des statuts LMP et LMNP, les constructions reprennent au rythme de 20 000 à 25 000 lits par an pour atteindre 527 558 lits au 1<sup>er</sup> janvier 2008.

**Au sein des hébergements marchands, ce sont les résidences de tourisme qui progressent le plus, passant de 15% des investissements totaux d'hébergements marchands en 1990 à plus de 30% en 2007.** À titre de comparaison, l'hôtellerie passe de 60 à 40% sur la même période. Le secteur des résidences enregistre, en monnaie courante sur les 7 dernières années, un taux annuel moyen de croissance supérieur à 10%. Ce secteur a beaucoup bénéficié de l'épargne privée. En effet, 70% du parc appartient aujourd'hui à des particuliers, 20% à des propriétaires exploitants et 10% à des investisseurs institutionnels. Néanmoins, les investissements en résidences, portés par les particuliers, subissent aujourd'hui l'impact du ralentissement du marché immobilier en France, conséquence de la crise des "subprimes" et de la prudence des banques quant à l'octroi des prêts immobiliers. Par ailleurs, il faut s'attendre dans les prochaines années à une remise en cause de certaines niches fiscales (plafonnement des réductions et crédits d'impôts, réaménagement

de la loi Robien...), qui pourrait affecter le montage des investissements portés par les particuliers. Il est vrai que la succession des incitations fiscales mises en place, depuis la naissance du concept, a été à l'origine de l'engouement pour les investissements en résidences et a accompagné leur développement (récupération de la TVA, avantages Périssol, statuts LMP/LMNP, système fiscal Besson-Demessine, déficit foncier, loi Robien...). Face à la contraction du marché et à la défaillance d'un certain nombre d'exploitants (retard de paiements des loyers, mise en liquidation judiciaire...), les investisseurs sont de plus en plus inquiets et circonspects vis-à-vis du marché des résidences non exploitées par un opérateur "leader". Les professionnels du secteur s'impliquent, pour mettre en place des mesures visant à protéger ces derniers (évolution du bail commercial à 9 ans fermes, afin d'éviter la sortie des propriétaires exploitants au bout de 3 ans, allongement du délai de vacance en cas de défaillance d'un exploitant...).

### Les acteurs du marché des résidences

Le marché des résidences met en relation différents types d'acteurs (promoteurs, investisseurs, exploitants). Les métiers de promoteur et de gestionnaire sont fortement liés, même s'ils ont des logiques différentes. Le promoteur cherche à optimiser sa marge en proposant des prix de vente de 20 à 30% au-dessus du prix du marché.

L'exploitant, quant à lui, a pour objectif de minimiser ses charges et d'offrir des niveaux de rentabilité en adéquation avec le niveau d'activité attendu de la résidence. La réussite du projet dépend des compétences et de la complémentarité de ces deux acteurs en amont du montage (choix de l'emplacement, équipement de la résidence, optimisation de l'exploitation...).

Certains groupes ont fait le choix d'intégrer les deux métiers afin de maîtriser le produit, de la conception à l'exploitation, en sécurisant les investissements.

Parmi les acteurs, nous pouvons citer :

- Pierre & Vacances
- Quiétude
- Maisons de Biarritz
- France Épargne
- Mer et Golf
- Etc.



Quiétude - Salle de restaurant - La Mariale

## Typologie des investisseurs

La nature des investisseurs a évolué depuis la naissance du concept des résidences. Les opérateurs institutionnels et immobiliers (banques, compagnies d'assurances, sociétés d'investissements), après s'être désengagés du secteur, particulièrement après la crise de l'immobilier entre 1990-1995, s'intéressent de nouveau au marché, dans le but de proposer des produits en défiscalisation à leurs clients. Le recours à ce type d'acteurs permet de réduire les coûts de commercialisation et de garantir la pérennité de l'investissement.

Les investisseurs privés, quant à eux, ont été, dès l'apparition des résidences, séduits par le concept, leur permettant de diversifier leurs placements à travers un investissement à long terme dans un logement à moindre coût, avec des revenus locatifs garantis par un bail. Néanmoins, le recours aux investisseurs particuliers présente certains risques pour les exploitants qui peuvent subir une sortie simultanée des propriétaires à l'échéance du bail. On estime la sortie de 8 à 10% des lits du parc total chaque année, en particulier sur

des marchés porteurs. Pour l'exploitant, la perte d'une partie du parc d'hébergements tend à fragiliser son activité. Le risque est d'autant plus important pour les petits exploitants qui ne disposent pas d'un parc assez conséquent et diversifié pour compenser les pertes éventuelles. Afin de limiter le risque de "débanalisation" et pérenniser l'exploitation des résidences, les exploitants décident souvent d'acquiescer les espaces communs (accueil, administration, couloirs...) ou encore des équipements de loisirs.



Citadines - Paris

## Le parc des résidences en France

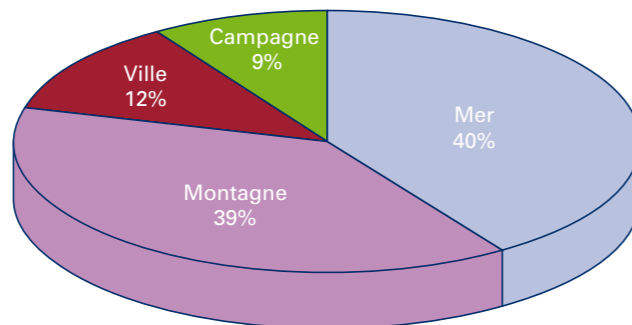
Le parc recensé par le Syndicat National des Résidences de Tourisme, en janvier 2008, compte 1 532 résidences, soit 527 558 lits. Ce parc comprend les résidences classées et en cours de classement, représentant 55% du parc. Les résidences non classées, quant à elles, représentent 45% de l'offre. Elles regroupent les établissements homogènes de plus de 100 lits, gérés par un exploitant unique et offrant un minimum de services : accueil, ménage, linge.

**Le littoral** reste la zone géographique privilégiée pour l'implantation des résidences, représentant 40% de la capacité en lits. Avec 637 établissements comptabilisés, le nombre de résidences sur cette zone a augmenté de +166% en 15 ans. La capacité moyenne est de 76 appartements par résidence.

**La montagne** arrive en deuxième position, avec 39% des lits. Le parc est composé de 508 résidences en 2007, soit une augmentation de +258% par rapport à 1992. En revanche, la capacité moyenne a fortement diminué, passant de 117 à 85 clés.

**Les résidences en ville**, au nombre de 288, représentent 12% du marché en nombre de lits, avec une capacité moyenne de 78 appartements. Les résidences en milieu urbain sont nées dans le milieu des années 80. Ce secteur est en forte expansion depuis les années 2000, avec une augmentation de l'offre de +120% entre 2001 et fin 2007.

**La campagne** représente seulement 9% de la capacité totale en lits. L'instauration du système fiscal Besson-Demessine a largement contribué au développement de cette zone, passant de 45 à 129 résidences entre 2001 et fin 2007.



Source : SNRT - KPMG THL

## Panorama des acteurs du marché des résidences

Les trois quarts des lits sont commercialisés par des chaînes nationales ou régionales, sous différentes enseignes. Les exploitants indépendants ne représentent qu'un quart des résidences, avec de plus petites structures.

### Principaux groupes exploitants de résidences implantées en France

Groupes	Nombre d'établissements	Nombre d'appartements	Nombre de lits
Pierre & Vacances	190	29 930	NC
Lagrange	163	NC	55 000
Odalis	144	11 600	NC
Eurogroup	56	3 923	24 300
France Location	43	NC	20 000
Résid'Hotel	61	4 000	16 200
SG City (Citéa)	55	5 095	NC
Citadines	33	3 534	9 300
Dom' Ville' Services	31	3 628	9 000
Néméa	27	NC	8 000
Goélia	18	NC	6 800
Résidence études	39	2 775	NC
Suites Résidences	18	1 727	NC
Mer et Golf	8	1 163	5 200
Grand bleu	12	NC	4 900
Topotel	10	750	NC
Quiétude	12	713	NC

Source : KPMG Entreprises-Stratégies Management/Tourisme-Hôtellerie-Loisirs  
NC : Non communiqué

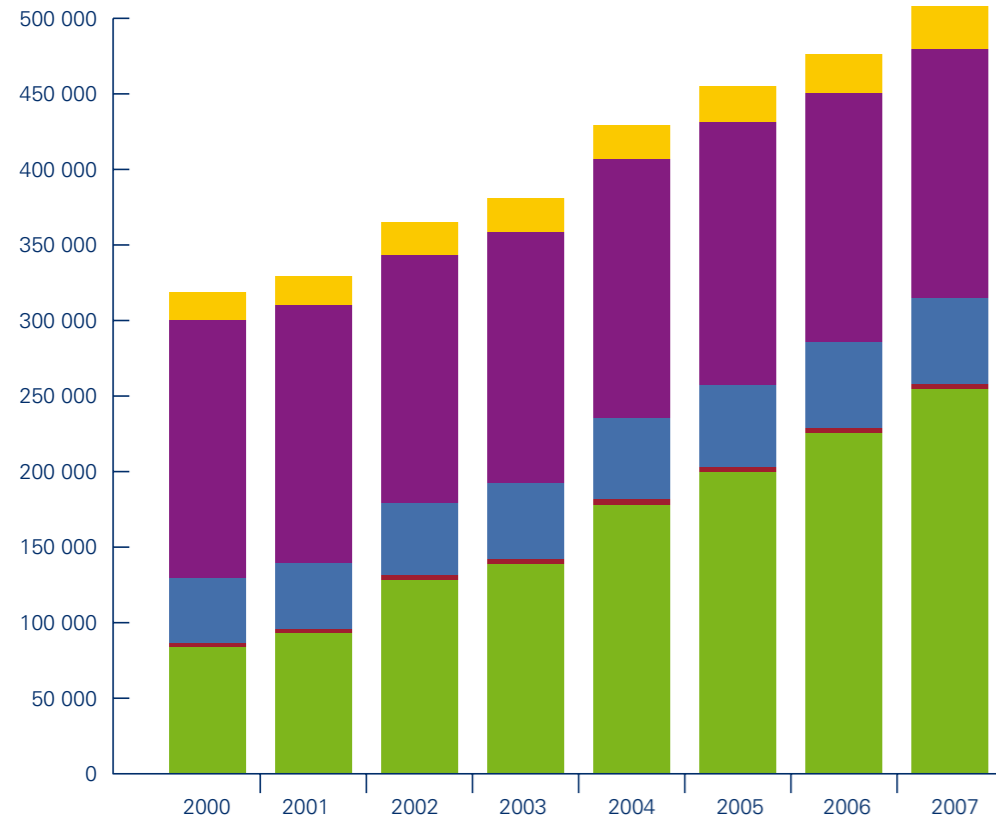


## Évolution de l'offre

L'offre en résidences ne cesse d'évoluer, avec un rythme de croissance qui varie selon la catégorie de classement.

### Répartition du parc résidentiel (Résidences de tourisme et hébergements assimilés) par catégories

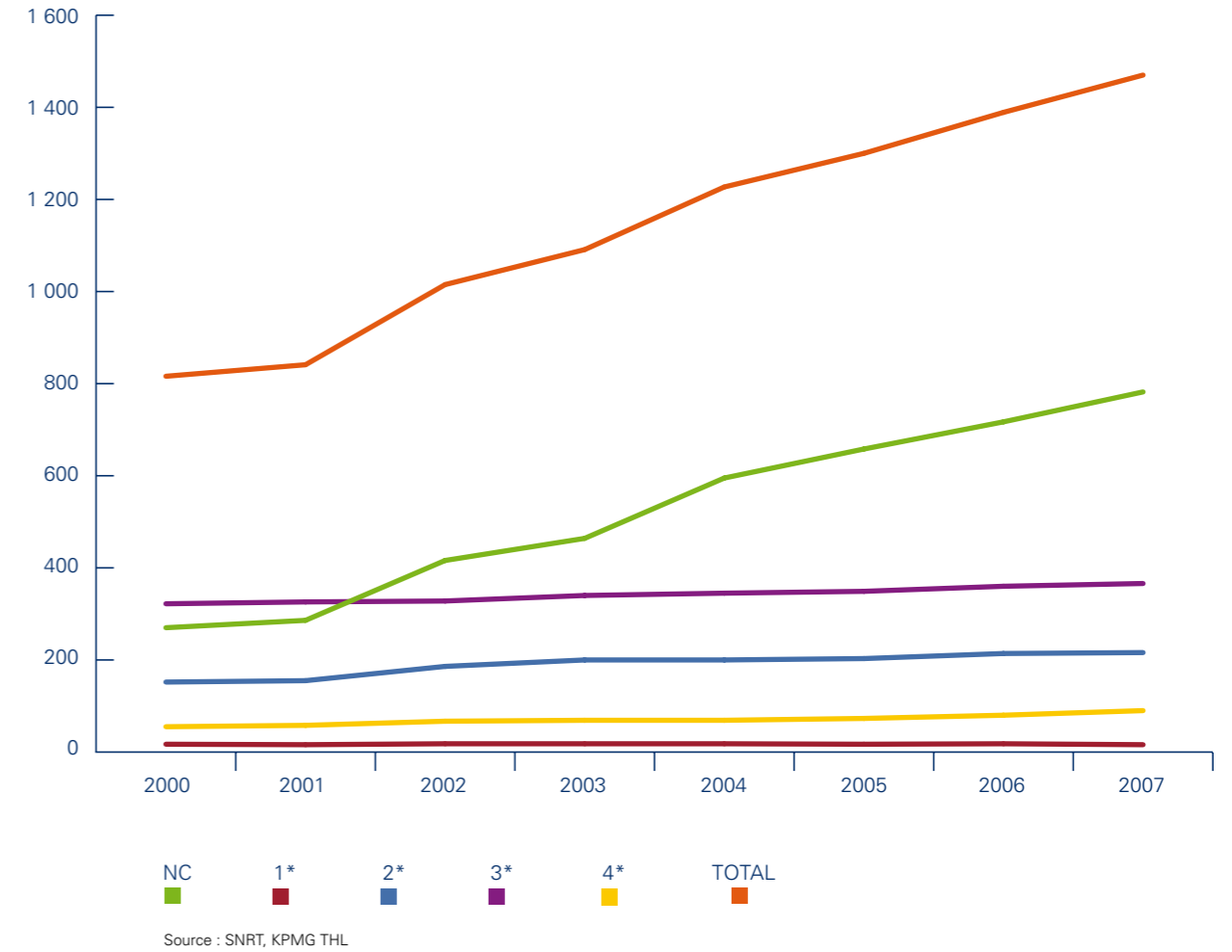
Évolution en nombre de lits



NC 1\* 2\* 3\* 4\*

Source : SNRT, KPMG THL

### Évolution en nombre d'établissements



NC 1\* 2\* 3\* 4\* TOTAL

Source : SNRT, KPMG THL

Le parc des résidences de tourisme classées offre aujourd'hui une gamme assez complète, échelonnée de 1 à 4 étoiles.

- L'offre en catégorie 1\* est plutôt marginale, représentant moins de 2% de l'offre.
- La catégorie 2\*, avec 64 résidences créées sur les 7 dernières années, représente moins de 12% de l'offre en nombre de lits en 2007.
- C'est l'offre 3\* qui est la plus importante en France métropolitaine, soit 55% du parc résidentiel classé.
- L'offre 4\* continue de se développer, pour atteindre 11% de l'offre en 2007, contre 8% en 2000.

Les résidences non classées, quant à elles, représentent 45% du parc résidentiel (26% en 2000). L'importance du parc non classé est le résultat des contraintes liées aux normes de classement. Une réflexion sur la réforme du classement des hébergements touristiques, notamment des résidences de tourisme, est en cours, dans le but d'améliorer l'homogénéité et la lisibilité de l'offre touristique française. Le classement obligatoire des résidences permettrait de maîtriser et d'améliorer la qualité des produits mais également de reconnaître les vertus de ces derniers sur le plan de leurs contributions au secteur du tourisme.



Citadines - Paris

## Les hébergements marchands du 3<sup>e</sup> millénaire : résidences ou hôtels ?

Les résidences ont su s'adapter à l'évolution du marché et cherchent aujourd'hui à cibler différents types de clientèle, non seulement les familles qui restent leur cœur de cible mais aussi les jeunes, les seniors et la clientèle affaires, pour pallier une saisonnalité marquée dans ce secteur. Pour répondre aux besoins de ces différentes cibles, le produit ne cesse d'évoluer.

**En termes de qualité d'hébergement :** les résidences investissent dans l'aménagement et l'équipement des logements, pour répondre aux attentes d'une clientèle de plus en plus exigeante en termes de confort et de décoration.

**En termes de surfaces :** l'offre en résidences de tourisme est essentiellement composée des 2 et 3 pièces, ce qui représente environ 70% des logements. Loin des "studios cabines" construits à l'origine, la surface des deux pièces s'est accrue en 30 ans, passant de 25 m<sup>2</sup> à 30 ou 40 m<sup>2</sup>. Les résidences hôtelières en zones urbaines, à l'inverse, sont composées essentiellement de studios (environ 70% des logements).



Residences MGM - Les Fermes du Soleil - Droits réservés - Pierres & Vacances

### Par la diversité des activités et des services proposés :

- L'animation qui prend une part de plus en plus importante dans la conception des résidences : club enfants, espaces ludiques, piscine, boutiques, services hôteliers...
- Nouveaux espaces et prestations de standing : Spa, hammam, jacuzzi, tennis, terrain de golf... avec le développement des résidences de qualité supérieure.
- Nouveaux services destinés à la clientèle affaires, principalement dans les résidences urbaines, avec l'intégration d'équipements et de prestations à la carte : business corner, salles de séminaires, prestations de traiteur...
- Restauration proposée "à la carte", pour compléter l'offre des résidences : formules en demi-pension ou pension complète, ou encore des distributeurs de plats chauds et la possibilité de commander à l'avance des plats préparés.

L'offre des résidences ne cesse de se déployer, développant des produits apparentés à ceux de l'hôtellerie.

Les professionnels communiquent de plus en plus autour de la particularité du concept et de ses atouts (flexibilité du produit et du prix) pour se différencier auprès de la clientèle.

Malgré les perspectives de remise en cause de certaines niches fiscales et une pénurie de terrains sur certaines zones comme le littoral ou les villes, les prévisions d'ouvertures pour 2008 et 2009 continuent sur un rythme d'environ 25 000 lits par an.

## Perspectives de développement

### Les résidences hôtelières : un marché en expansion

Le marché des résidences en ville reste dynamique et les principaux acteurs du marché se développent fortement en France et à l'étranger, et ce sur toutes les gammes.

Tout d'abord en 3\* et 4\* avec l'arrivée de nouvelles enseignes :

- Association Pierre & Vacances + Accor, avec une nouvelle enseigne Adagio City Aparthotel (17 résidences représentant 2 282 appartements), avec comme objectif 50 résidences d'ici 5 ans en France et en Europe.
- Le groupe Fousse, avec "Suite Home", positionnée en 3\* (2 résidences avec une capacité totale de 217 clés), projette l'ouverture de plusieurs établissements d'ici 2 ans.
- Le groupe Maisons de Biarritz, après l'ouverture de sa première résidence affaires 4\* sous l'enseigne Suites by MdB, de 121 Suites, prévoit de s'implanter dans cinq métropoles de province.
- Le groupe Lagrange, avec sa nouvelle marque Lagrange City, projette d'exploiter une dizaine de résidences, avec un premier établissement de 97 clés à Boulogne-Billancourt, dont la fin des travaux est prévue pour fin 2009.
- Le groupe Suites Résidences, quant à lui, envisage de développer ses différentes enseignes, avec pour objectif d'être présent sur toutes les gammes et de devenir une marque européenne à moyen terme.

Le développement se poursuit également en milieu de gamme :

- Citéa, filiale de Gestrim et Pierre & Vacances, enrichit son offre de 7 résidences, soit 932 appartements en 2007/2008. Le groupe envisage de doubler son parc d'ici 2010, en France, en Europe et en Asie, avec le retour de la marque Orion (Pierres & Vacances), l'objectif pour Orion International étant d'atteindre 100 établissements d'ici 5 ans.
- Le Groupe Menguy Investissement continue son développement, sous l'enseigne Apart City Cap Affaires, avec l'ouverture de 3 résidences en 2007. Le groupe devrait compter 75 résidences en 2010.

Ce développement accru devrait connaître une temporisation au cours des 2 prochaines années, sans pour autant modifier leur modèle de développement, qui devrait davantage s'appuyer sur des investisseurs institutionnels.



Citéa - Droits réservés - Pierres & Vacances

## Rapprochement stratégique des opérateurs de résidences avec d'autres professionnels du tourisme.

Les résidences s'imposent de plus en plus sur le marché de l'hébergement touristique, favorisant les partenariats avec d'autres opérateurs du tourisme. Pierre & Vacances, leader du marché, multiplie les partenariats. En plus de la joint-venture avec Accor, le groupe envisage un partenariat avec Euro Disney autour d'un projet de grande envergure "Projet Villages Nature". Ce dernier devrait compter 5 000 maisons, appartements et 130 000 m<sup>2</sup> d'activités de loisirs sur un domaine de 520 hectares, à 6 km des parcs Disney. Le groupe Odalys, quant à lui, s'est associé à Vacances Bleues, positionné sur le marché des Seniors et de leurs familles, mais aussi dans le tourisme d'affaires. Autre partenariat stratégique, celui de Lagrange Vacances et Look Vacances, et ce, pour une durée de 4 ans. Ce partenariat permet à Lagrange de se positionner sur un nouveau segment, en exploitant des résidences en formule "All Inclusive".



Odalys - Green Panorama - Cabourg

## Concentration du marché des résidences

Après la multiplication des opérateurs, attirés par le montage en défiscalisation, le marché des résidences tend à se concentrer. Le marché se structurera, à long terme, autour des grands groupes exploitants capables d'avoir un portefeuille diversifié et aspirant à une taille critique.

Parmi les faits marquants 2007-2008 : la reprise de l'exploitation des résidences Open par Odalys, la reprise de 5 sites en Vendée et des 5 résidences appartenant à Transmontagne par Eurogroup (un portefeuille de 3 412 lits). La reprise également d'une partie du groupe Life Valley par Quiétude, soit environ 2 000 appartements en gestion.

## Performances des résidences

### Ratios d'activité

Taux d'occupation selon le type de destination, en 2007

	Hiver	Été
Montagne	66%	60%
Littoral	43%	72%
Campagne	62%	75%
Ville	70%	76%
<b>Moyenne</b>	<b>60%</b>	<b>72%</b>

Source : SNRT, KPMG Entreprises-Stratégies Management/Tourisme-Hôtellerie-Loisirs

Le marché des résidences présente des taux d'occupation performants quelle que soit la destination. Cependant, on note de meilleures performances de fréquentation en été (à l'exception de la destination montagne), avec un écart de taux d'occupation de 12 points, entre la période hivernale et estivale.

Les résidences urbaines affichent les meilleures performances de fréquentation, traduisant la bonne adéquation produit/marché.

La durée moyenne de séjour y est relativement longue. Les résidences en montagne et sur le littoral, sont celles qui souffrent le plus de la saisonnalité, impliquant généralement une fermeture annuelle.

Néanmoins, ces destinations affichent les durées de séjours les plus longues, quelle que soit la saison, soit de l'ordre de 7 à 8 jours en moyenne.

## Origine de la clientèle

Répartition de la clientèle en fonction des destinations, en 2007

	Répartition de la clientèle hiver		Répartition de la clientèle été	
	Français	Étrangers	Français	Étrangers
Montagne	63%	37%	91%	9%
Littoral	81%	19%	77%	23%
Campagne	88%	12%	84%	16%
Ville	45%	55%	50%	50%
<b>Total</b>	<b>70%</b>	<b>30%</b>	<b>77%</b>	<b>23%</b>

Source : SNRT, KPMG Entreprises-Stratégies Management/Tourisme-Hôtellerie-Loisirs

La clientèle des résidences est majoritairement française. Les étrangers représentent en moyenne moins de 30% de la clientèle, en provenance principalement d'Europe : Allemagne, Grande-Bretagne, Belgique, Italie...

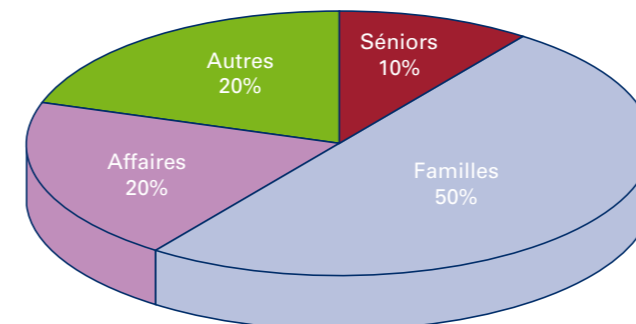
La clientèle étrangère représente 37% de la clientèle des résidences situées en montagne en période hivernale. Ce taux baisse de 28 points en été et ne représente que 9% de la clientèle. Le littoral, quant à lui, attire une clientèle majoritairement française tout au long de l'année (plus de 77% de la clientèle). La campagne est la destination qui attire le moins la clientèle étrangère, représentant moins de 16% sur toute la période, contrairement aux résidences en ville, où la clientèle étrangère représente plus de 50%.

## Typologie de la clientèle en résidence

L'évolution du profil de la clientèle a suivi celle de l'offre. Les premiers clients étaient des skieurs des stations intégrées, puis les vacanciers de bord de mer. On note ensuite une diversification de la clientèle avec l'apparition de nouveaux services.

Les familles représentent le cœur de cible du marché des résidences de tourisme, soit 50% de la clientèle, pouvant atteindre 90% en période de vacances scolaires. Le concept est particulièrement adapté aux besoins de cette catégorie de clientèle en termes de produit et de prix. 20% de la clientèle est représentée par des couples ou des amis, attirés par la convivialité des lieux. Les Séniors, présents tout au long de l'année, particulièrement en basse saison, représentent 10% de la clientèle. Le segment affaires, quant à lui, représente 20% de la clientèle des résidences.

Typologie de la clientèle des résidences



Source : SNRT, KPMG THL

En revanche, les résidences hôtelières urbaines accueillent davantage de clientèle affaires, représentant, en moyenne, 70% de la clientèle. Le concept répond parfaitement aux évolutions socio-économiques et aux évolutions du marché de la demande, marquées par une croissance de la mobilité professionnelle et événementielle (salons, séminaires, déplacements d'affaires, salariés en formation ou stagiaires...).



## Résultat Brut d'Exploitation

Compte d'exploitation type d'une résidence de tourisme et d'une résidence hôtelière

	Résidence de tourisme	Résidence hôtelière
Recettes	100%	100%
Hébergement	90-95%	85-90%
Restauration	1-2%	2-3%
Autres	5-7%	3-5%
Charges en % du C.A.		
Personnel (y compris la sous-traitance)	10-15%	20%
Administration & Marketing	5%	8%
Énergie	3%	2,5-3%
Entretien	1-1,5%	1,5-2%
Autres	3-4%	8-9%
RBE	55-65%	50-60%
Loyer immobilier	40-50%	40-50%
<b>Résultat</b>	<b>5-10%</b>	<b>10-15%</b>

Source : KPMG Entreprises-Stratégies Management/Tourisme-Hôtellerie-Loisirs

Les résidences affichent en général de meilleures performances d'exploitation que les hôtels, avec un RBE moyen de l'ordre de 60% du chiffre d'affaires.

Le RBE, en comparaison avec l'hôtellerie, est amélioré de 20 à 40% pour le même chiffre d'affaires et selon les catégories comparées.

En effet, le produit résidence s'apparente davantage à un "hôtel-bureau" et, par conséquent, sa structure de charge est plus légère. Les services de base sont réduits au minimum (nettoyage hebdomadaire ou à la carte, accueil et service de restauration limités...). Le RBE moyen type oscille entre 50 et 65% selon le produit "résidence" observé.

Plus ou moins 90% du chiffre d'affaires est réalisé en hébergement, avec de fortes marges, soit entre 75 et 85% en moyenne.

La durée moyenne de séjour étant plus longue, les charges liées sont diminuées. Les charges du personnel représentent un poste moins conséquent dans la structure de coûts d'exploitation des résidences, en comparaison avec l'hôtellerie, soit 10 à 20% du chiffre d'affaires, incluant des contrats de services en sous-traitance. Les résidences ont souvent recours à des opérateurs externes pour le ménage et font appel à des traiteurs pour les besoins en restauration.

Les résidences hôtelières implantées dans des zones à fort potentiel (activités économiques et attraits touristiques), capables d'attirer à la fois une clientèle affaires et une clientèle loisirs, affichent les meilleures performances, avec un résultat net avant impôt représentant 10 à 15% du chiffre d'affaires.

### Les charges fixes

Les loyers immobiliers représentent une charge conséquente, soit environ 35 à 45% du chiffre d'affaires moyen pour les résidences ayant atteint leur maturité d'exploitation. Il paraît alors indispensable pour les résidences d'atteindre un RBE supérieur à 50% du chiffre d'affaires, afin de pouvoir assurer le paiement des loyers, de couvrir les frais généraux et de dégager un résultat positif pour les opérateurs d'exploitation.

Le montage des investissements en résidences doit donc être évalué sur la base du niveau de loyer supportable par l'opérateur-exploitant, afin d'assurer la pérennité de l'activité et la satisfaction des investisseurs.



Spa :  
effet de mode ou centre de profit

## Les Spas dans l'hôtellerie haut de gamme : effet de mode ou centre de profit ?

Aujourd'hui, le marché français des Spas est en pleine phase de structuration : tout le monde veut un Spa ou communique sur le Spa, mais la réalité est parfois décevante. Encore trop souvent, on se retrouve dans des cas de figure de Spas trop petits, incapables de satisfaire les besoins de la clientèle de l'hôtel par manque de cabines disponibles. Parfois, lorsqu'ils proposent bien des soins, leurs locaux ne ressemblent en rien à un lieu de soins et de bien-être, comme la notion de Spa l'entend. Dans d'autres cas, des hôteliers n'hésitent pas à inclure le mot Spa à leurs prestations alors qu'ils ne proposent qu'un espace wellness avec hammam, sauna et/ou jacuzzi. Les professionnels utilisent bien volontiers le mot "Spa" mais pas toujours à bon escient. La question de la labellisation se pose.

D'ailleurs, si aucun repère qualitatif n'existe, l'offre ne fait pas non plus l'objet d'un recensement précis. Même si certains Spas se distinguent et font figure d'exemples dans ce domaine, ils ne sont pas légions et peinent à être reconnus sur ce marché. De plus, il n'existe aujourd'hui aucun guide référençant et appréciant cette offre sur des critères simples. Il est donc extrêmement difficile pour la clientèle de s'y retrouver.

Seule la presse féminine et spécialisée ou des spécialistes de l'ingénierie et du conseil permettent de relayer l'information en matière d'équipements et d'innovations dans les Spas.

Malgré ce phénomène d'incohérence de l'offre, lié à l'émergence rapide du secteur du Spa, la demande est bien présente et elle peut parfois générer un volume d'affaires suffisant pour rendre le Spa rentable.

Le Spa peut donc être une source de profit à part entière pour l'hôtel.

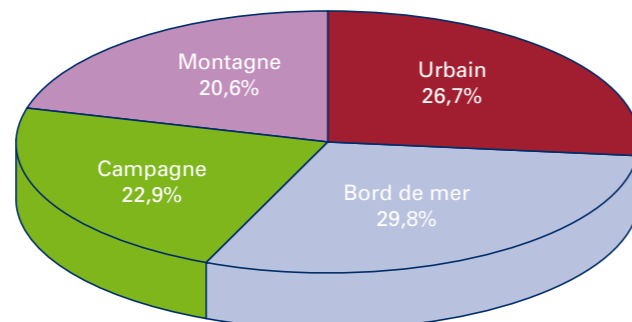


Evian Royal Resort - © N. Bouchut

## Panorama de l'offre "bien-être" dans l'hôtellerie haut de gamme française

Sur la gamme 4\*, on constate que 15,6% des hôtels sont désormais équipés d'un Spa, soit environ un hôtel sur 6. La plupart sont situés en bord de mer (29,8%) ou en zone urbaine (26,7%). Mais les destinations "au vert" ne sont pas en reste avec 22,9% de l'offre. Quant à la zone montagne, elle offre tout de même une trentaine d'hôtels 4\*/4\*Luxe avec Spa, soit 20,6% de l'offre totale.

Localisation des Spas dans les hôtels 4\*/4\* Luxe français



Source : KPMG THL

Paris et la Côte d'Azur concentrent sans surprise une forte proportion de l'offre, s'établissant à un hôtel sur 3 possédant un Spa.

À noter que sur le moyen de gamme, on peut considérer raisonnablement que moins de 5% des hôtels sont pourvus d'un Spa.

Quant aux types d'hôtels offrant des Spas, il s'agit, pour 58% d'entre eux, d'hôtels de charme, type Relais & Châteaux, Small Luxury Hotels of the World, Leading Hotels of the World, Esprit de France... Le reste de l'offre est représenté par des hôtels de chaînes (19%) de type Sofitel, Pullman, Hyatt, Hilton, Radisson, Méridien et InterContinental, des hôtels de catégorie Luxe/Palace (12%), des boutique-hôtels et des hôtels 4\* associés à une thalassothérapie (7% de l'offre).

La taille moyenne d'un Spa d'hôtel 4\*/4\*Luxe est de 570 m<sup>2</sup>. Pour cette surface, le Spa offre en moyenne 6,7 cabines de soins.



Hilton - Evian-les-Bains

Côté projet, plusieurs ouvertures sont prévues pour cette année : celles des Bains de Léa au Regent de Bordeaux, du nouveau Spa de la Messardière et du Château St-Martin. En outre, les Palaces Mandarin et Shangri-La, qui doivent ouvrir prochainement dans la Capitale, prévoient des Spas. Le Crillon prépare l'ouverture prochaine du sien.

L'offre est actuellement en phase de croissance et de structuration : de plus en plus d'hôtels s'équipent d'un Spa. À terme, on devrait même voir ce phénomène toucher les unités moyenne gamme. En effet, le marché du 3\* étant plus atomisé et concurrentiel que celui des 4\*, offrir un Spa devient un réel avantage concurrentiel face à des concurrents 3\* et même face à des hôtels 4\* moins équipés.

En ce qui concerne l'identification de l'offre, les chaînes commencent à conceptualiser et recenser leur offre de bien-être chez leurs adhérents. Mais encore trop peu de chaînes, volontaires ou intégrées, offrent une classification de leurs établissements sur ce simple critère. Seuls les Relais & Châteaux disposent d'une brochure dédiée au bien-être et au Spa dans leurs hôtels, avec même l'élection d'un "Spa Trophy" chaque année. Ce volet est à l'image de ce qu'a entrepris Leading Hotels of the World avec les "Leading Spas".

Quant aux chaînes volontaires, telles que Relais du Silence, Châteaux & Hôtels Collection et Hôtels & Préférence, elles permettent via leur moteur de recherche de sélectionner des hôtels avec Spas.

Du côté des chaînes intégrées, l'information est encore plus succincte, provenant essentiellement des hôtels en direct, et non des moyens de promotion de la chaîne sauf pour des groupes comme Hyatt ou Starwood, qui disposent d'une offre identifiée d'hôtels avec Spas dans le monde.

Du côté des marques de soins, l'offre se développe au cœur des Spas. Yves Rocher a dévoilé récemment son projet d'Éco-hôtel Spa qui comprendra : un hôtel de 29 chambres, un restaurant proposant une cuisine gastronomique naturelle, un salon bar, un centre de séminaire, un Spa "Végétal" de 300 m<sup>2</sup>, pourvu d'un bassin de détente, d'un hammam, de 4 cabines de soins et d'une tisanderie, le tout ouvert à une clientèle extérieure à l'hôtel.

L'ouverture de l'Éco-hôtel Spa Yves Rocher est prévue pour le premier trimestre 2009. Le site retenu pour ce complexe hôtelier est situé sur la commune rurale de Cournon, au centre du triangle géographique délimité par Vannes, Rennes et Nantes.



La plupart des marques présentes dans les Spas d'hôtels sont issues des produits des instituts de beauté. Pour les Spas, elles offrent des gammes de produits et de soins spécifiques. Anne Sémonin, par exemple, qui existe depuis 20 ans, est spécialisée dans les produits de Spa. Sa force réside dans le "sur-mesure" : les produits sont personnalisables après diagnostic de la peau. C'est également le concept mis au point par After the Rain.

## Les marques de cosmétiques vues par les professionnels

Aujourd'hui, encore peu de marques ont une commercialisation active dans ce milieu. Le référencement auprès des Spas se fait souvent a posteriori. Les Spas d'hôtels peuvent être franchisés ou juste dépositaires de la marque.

Anne Sémonin cherche à être présente uniquement dans les hôtels 4\*/4\*Luxe et 5\*, possédant un caractère historique. Le positionnement est très haut de gamme. Le Bristol à Paris et l'Hôtel du Cap Eden Roc à Antibes sont des vitrines pour la marque.

Actuellement, "120 Spas référencent la marque Anne Sémonin et 20 supplémentaires sont prévus pour 2008", selon Anne N'Guyen, Responsable Commercial Anne Sémonin. L'implantation est ciblée mais se fait sur demande spontanée, il n'y a pas de politique de développement : la marque peut s'adapter si l'endroit correspond en tous points à son positionnement. Lorsque l'hôtel est dépositaire, la marque lui vend les soins et les produits pour un minimum de commandes à l'année de 5 000 € et assure la formation du personnel. À cela, il faut ajouter des royalties en fonction des m² et de la taille du Spa.

Thalgo aussi possède sa gamme spécifique Spa. Aujourd'hui, on compte près de 1 000 dépositaires de produits Thalgo dans les Instituts, les Spas et les thalassothérapies. L'hôtel Lucien Barrière de La Baule est un partenaire historique et une vitrine pour la marque. "La Villa Thalgo, le Relais Margaux et le Fouquet's Barrière sont aussi de prestigieux porteurs des marques Thalgo et Terraké" aux dires de Perrine Dolla, Responsable marketing opérationnel Thalgo.

Thalgo exige des lieux de prestige pour ses implantations de produits. La gamme n'est pas distribuée au public, mais en circuit sélectif. Un chiffre d'affaires minimum est induit dans la charte.

Carita/Decléor a une politique de développement plus active dans les Spas et cherche à s'associer à des projets de Spas dès leurs créations selon Dominique Le Carou, Responsable marketing Carita/Decléor. Il y a 90 Spas Decléor en France et 50 Spas Carita. Dans 99% des cas, Carita/Decléor est simple distributeur. Le Four Seasons George V est le Spa historique de Carita/Decléor, depuis 2000.

Magali Marco, Responsable Développement International Activité Soins Clarins, nous informe que "la marque est majoritairement présente dans des Spas d'hôtels à l'étranger mais souhaite accélérer sa diffusion dans les Spas français". La marque cherche à uniformiser son développement sur tout le territoire (pas seulement sur la zone montagne) mais "ce développement sera maîtrisé pour ne pas créer de cannibalisation entre les distributeurs locaux".

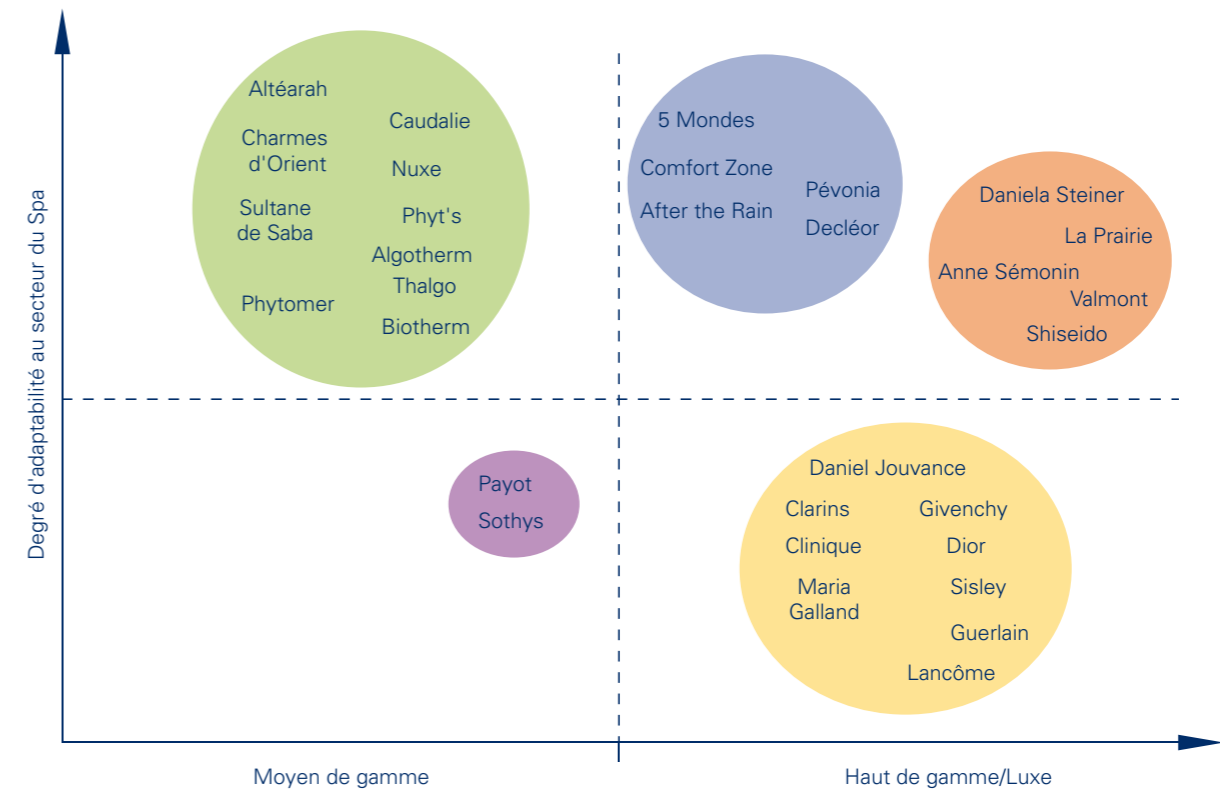


Renaissance - Paris Vendôme

Les chaînes aussi peuvent servir de vecteur de communication à l'étranger : Relais & Châteaux et Radisson ont d'ores et déjà référencé la marque Anne Sémonin pour leurs produits d'accueil. La chaîne Hyatt est actuellement en pourparlers.

Chaque marque peut également fournir, en plus de la conceptualisation en amont, la formation et la commercialisation du Spa en aval. Il s'agit donc de véritables partenaires pour le Spa et non d'un simple fournisseur. La marque contribue largement à l'attrait du Spa auprès de la clientèle et, de son côté, le Spa est un distributeur mais aussi un formidable vecteur de notoriété pour la marque.

Positionnement des marques selon le degré d'adaptabilité au secteur du Spa et le prix



Source : KPMG THL  
N.B. : liste non-exhaustive de marques

3 grandes typologies de produits sont identifiables :

- D'abord, des **marques de cosmétiques moyen de gamme liées ou reliées au monde du Spa** (en vert dans le graphique) telles que Caudalie, Nuxe, Phyt's, etc., qui proposent des protocoles spécifiques, ainsi que des produits adaptés aux Spas.
- Ensuite, des **marques haut de gamme possédant également un fort degré d'adaptabilité au Spa**, certaines créées exclusivement à l'intention des Spas comme 5 Mondes, Comfort Zone, Ispa, etc., ou possédant une gamme de produits spécifiques Spa.
- Enfin, des **marques de cosmétiques/parfumeries qui offrent un positionnement très haut de gamme mais non-spécialisées sur le Spa**. Certaines marques ne sont représentées que dans un seul Spa, d'autres débutent leur développement sur ce créneau. Du fait de leur côté exclusif, elles apportent une forte visibilité.

Ainsi, des marques figurant dans le bas du graphique, comme Guerlain, Dior, Givenchy, etc., ont un pouvoir de représentation élevé mais ne font pas l'objet d'une véritable expertise liée au secteur du Spa. Elles sont plutôt originaires de la parfumerie et constituent des vitrines d'exception : Spa Givenchy du Martinez, Spa Guerlain de l'hôtel du Palais, etc.



© Hôtel Martinez - Cannes

Dans certains cas, le Spa peut être multiproduit et diffuser plusieurs marques de cosmétiques (c'est notamment le cas des hôtels qui recherchent des gammes extrêmement diversifiées de produits ou des produits de gammes différentes).

Ainsi, le Relais & Châteaux Le Richelieu (17) est partenaire de Thalgo et Pévonie. Le Coq Gadby, à Rennes, utilise 3 sortes de marques : le côté ARMOR du Spa, la mer, a été confié à Thalgo, le côté ARCOAT, la terre, a été confié à Decléor et une troisième marque – Is B... – issue des produits régionaux est née de ce Spa. Autre exemple, l'Evian Royal Palace combine plusieurs marques : La Sultane de Saba, Vitaman, Anne Sémonin, La Prairie, Thalgo, assurant que cela permet au Spa de proposer les meilleurs soins de chaque marque.

Selon les cas, les Spas d'hôtels peuvent être franchisés ou juste dépositaires de la marque.

Le partenariat avec des marques de cosmétiques peut prendre plusieurs formes :

- La plus impliquante étant celle qui laisse toute latitude à la marque au sein de l'hôtel pour gérer et exploiter l'espace bien-être. La marque reverse alors un loyer à l'hôtel et un pourcentage du chiffre d'affaires. Dans le cas d'un partenariat en contrat de gestion, l'hôtel se voit verser un pourcentage sur chiffre d'affaires de l'ordre de 10-15%.
- La forme intermédiaire est l'accord mixte entre la marque et l'hôtel : il peut s'agir d'une franchise ou de la création d'une société mixte.
- L'hôtel peut également devenir distributeur officiel des produits et soins de la marque, tout en conservant sa parfaite indépendance et la maîtrise de l'espace Spa.

Aujourd'hui, la revente de produits est un véritable cheval de bataille dans les Spas d'hôtels. Si on sait qu'elle conditionne largement la rentabilité du Spa, sa part dans le chiffre d'affaires est souvent bien en dessous de la part pratiquée outre-Atlantique. On annonce en France des moyennes autour de 25 à 30% de part du chiffre d'affaires. Cependant, de nombreux Spas interrogés nous ont fait part de taux de vente de produits cosmétiques souvent inférieurs à 20%.

Si les marques ont bien compris l'intérêt de développer de véritables formations aux techniques de vente, les esthéticiennes ne se sentent pas forcément investies de cette mission. Les inciter (par des commissions par exemple) et leur faire prendre conscience de cet enjeu joue un rôle primordial dans la rentabilisation du Spa.

Un changement de marque en cours d'exploitation est un exercice périlleux, pouvant remettre en cause la fidélisation de la clientèle. C'est le cas du Ritz qui, à la suite de son passage de La Prairie à Daniela Steiner, a vu baisser sa fréquentation et augmenter son prix moyen.

Pourtant, de nombreux Spas l'ont réalisé avec succès, comme c'est le cas du Meurice qui, en adoptant Valmont à la place de Caudalie, a vu croître son chiffre d'affaires grâce à la vente de produits. "Nous avons choisi la marque suisse Valmont qui ne se trouve pas en parfumerie afin de développer la vente. Sur les 4 premiers mois de l'année, nous avons réalisé 35% du chiffre d'affaires avec la vente des produits. Le prix d'un modelage Valmont varie de 160 à 230 €. Et les clientes n'hésitent pas à payer 400 € pour un pot de crème".

Cette stratégie pourrait bien s'avérer payante pour le luxueux Palace.



Spark Soins, Sport et SPA - Enghien-les-Bains  
© LS Photo Stéphane Morsli

Le coût matière d'un soin est un autre élément à prendre en compte lors du choix d'un partenaire : il peut varier de 3-4% pour certaines marques jusqu'à 25% pour les marques haut de gamme.

## La demande de bien-être dans les hôtels : une affaire de goût ?

Il semblerait que les clientèles étrangères, et notamment les Américains et les Asiatiques (Japonais et Chinois principalement), utilisent peu les Spas dans les hôtels haut de gamme français. Ainsi, selon la Responsable du Spa de l'hôtel Scribe "contrairement à ce qu'on pourrait penser, les Spas d'hôtels en France, notamment à Paris, sont plutôt fréquentés par la clientèle européenne et très peu par les Américains et Japonais", "la clientèle russe est très friande de soins et de produits cosmétiques".

Les Européens sont globalement les premiers utilisateurs du Spa dans les hôtels français. Ils viennent s'y détendre après leurs excursions ou lorsque le temps est maussade.

Quant à la clientèle d'affaires individuelle, elle est de plus en plus consommatrice de prestations de "bien-être" dans les hôtels. En revanche, ses habitudes de consommation sont sensiblement différentes de la clientèle de loisirs. Elle se rend plutôt au Spa en fin de journée, après sa journée de travail. Cela permet notamment un étalement des différents segments de clientèle sur les créneaux horaires du planning. En ce qui concerne la clientèle des groupes, les hôtels offrent désormais des prestations "bien-être" adaptées en fonction de la taille du Spa et de la disponibilité des cabines. Cela convient particulièrement pour un thème d'incentives, par exemple.

Quel que soit son motif de séjour, la clientèle captive de l'hôtel doit également faire l'objet d'une commercialisation active par le biais de promotions ou de soins découverte.

Quant à la clientèle externe, lorsqu'elle est acceptée, elle représente bien souvent un gage de succès et de rentabilité pour le Spa.

Parmi les principales sources d'inquiétude d'ouverture du Spa à la clientèle externe, la cohabitation des clientèles et la gestion du planning font partie des premières craintes.

Pourtant, la possibilité d'ouvrir l'espace à la clientèle externe permet de générer une demande annuelle supplémentaire et d'atténuer les effets de la saisonnalité, dont souffrent globalement les hébergements dits de "destination". La demande liée aux abonnements annuels et autres forfaits à la journée représente un volume de chiffre d'affaires complémentaire intéressant pour un Spa, parfois même la source de sa rentabilité. Au Ritz, "la clientèle d'abonnés est composée de riverains, notamment des catégories socio-professionnelles supérieures et des retraités actifs qui veulent rester dans un processus de socialisation". Cette clientèle génère près de la moitié du chiffre d'affaires du Spa.



Evian Royal Resort - © N. Bouchut

## Quand la nourriture du corps rencontre celle de l'esprit...

La restauration du Spa est empruntée à l'univers de la restauration commerciale, elle est donc très segmentée. De nombreux types de restauration se côtoient dans les Spas. On s'aperçoit alors que la problématique principale est de parvenir à positionner/intégrer la restauration au Spa. La finalité doit bien sûr être financière et ainsi, faire du service restauration, un centre de profit à part entière.

3 principaux axes de développement de restauration sont mis en exergue :

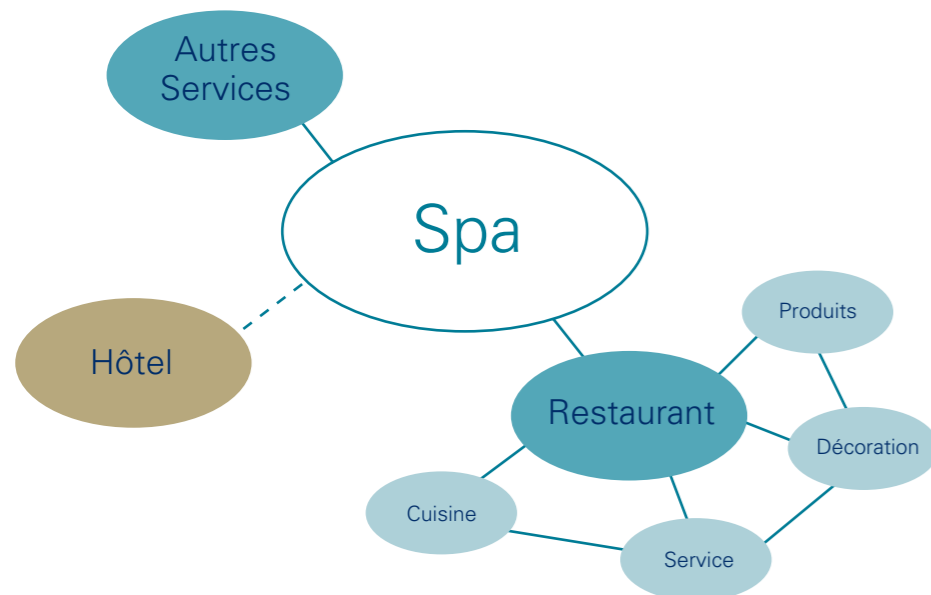
- **Le développement "Solo" d'un restaurant propre au Spa.** Il s'agit de développer un concept adapté aux attentes de la clientèle Spa qui recherche un produit atypique, bon et sain, en adéquation avec le positionnement du produit.
- **Le développement en association ou "joint-venture".** Grâce à la création d'une carte signée par un chef reconnu comme aux Près d'Eugénie ou à l'Évian Royal Resort, l'espace de restauration concédé ou non, participe à la réussite du lieu.
- **Le développement d'une franchise ou d'une licence dans le Spa.** Un exemple marquant est celui du Spark (Enghien-les-Bains) qui a fait appel à une chaîne de restauration rapide haut de gamme, appelée "Eat me".



Spark Soins, Sport et SPA - Enghien-les-Bains  
© LS Photo Stéphane Morsli

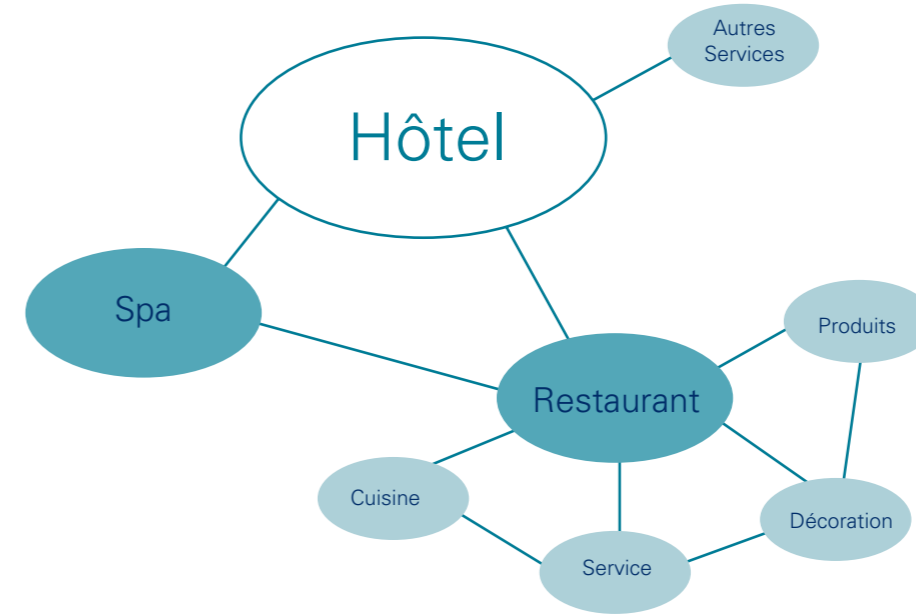
Enfin, il faut évoquer les tisanes, les bars à eau aromatisée et les bars à jus qui sont, le plus souvent, proposés à discrétion aux clients des Spas. Ces produits nécessitent une mise en valeur cohérente avec le lieu (présentation, art de la table, gamme de produits). Le développement de cette prestation permet un revenu complémentaire au Spa grâce à une intégration dans l'offre.

## Modélisation



### Cas 1 • Le Spa de destination

Le Spa est l'activité dominante, la thématique globale est inspirée par cet espace. La restauration doit être en parfaite cohérence avec le lieu. La définition de la cuisine (carte de restaurant), de l'art de la table, du service, des produits proposés et de la décoration doivent être liés à la thématique du Spa.

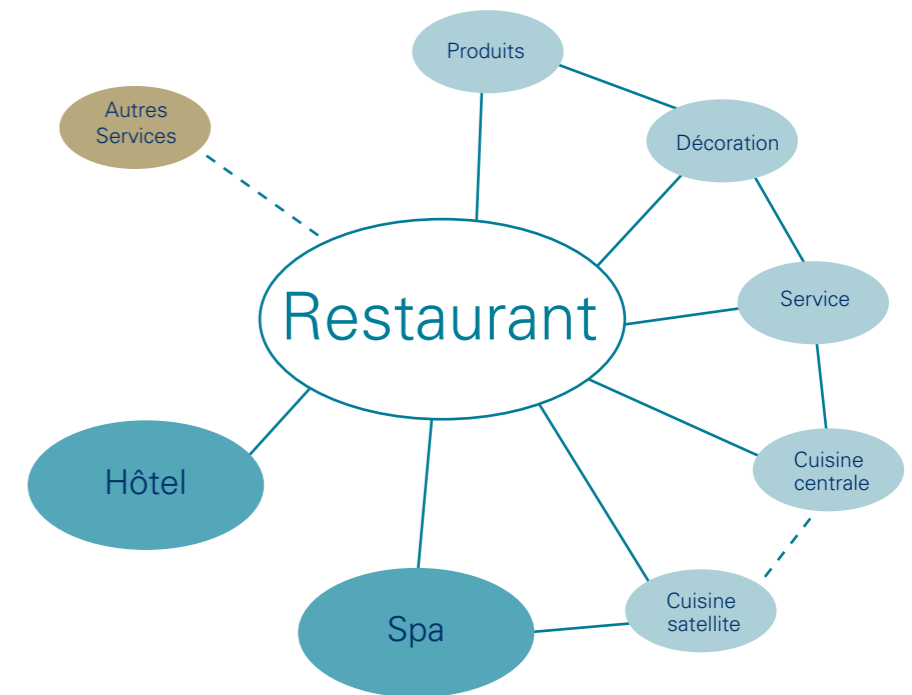


### Cas 2 • L'hôtel de destination

La thématique du Spa est guidée par l'hôtel. Le restaurant est d'abord lié à l'hôtel, la cuisine de l'hôtel est la cuisine centrale. La cuisine du Spa peut être une cuisine satellite. La restauration du Spa doit être en cohérence avec le thème de l'hôtel.

### Cas 3 • Le restaurant de destination

Le Spa est un produit périphérique, tout comme l'hôtel. La restauration du Spa sera liée au restaurant. Souvent, dans ce cas, la cuisine est l'élément distinctif, alors une carte de restaurant dédiée au Spa pourra être réalisée.





## La rentabilité d'un Spa

En premier lieu, il faut spécifier que les spas d'hôtels profitent d'un avantage concurrentiel significatif sur la rentabilité par rapport aux Day Spas, car ils répartissent les coûts fixes sur l'activité hébergement de l'hôtel. Ils possèdent également un avantage certain en termes d'attraction sur la clientèle induite par l'activité de l'hôtel, générant un vivier de clientèle immédiat sur lequel peu d'efforts de commercialisation sont finalement nécessaires.

### De l'influence de certains éléments...

La rentabilité est indissociable de :

- **La politique tarifaire pratiquée.** Elle n'est pas figée. En proposant des promotions tarifaires, en offrant des packages et bons cadeaux, l'hôtelier peut influencer l'occupation du Spa, comme il le pratique déjà au sein de son hôtel.
- **La gestion du Spa.** Elle fait appel aux mêmes mécanismes que ceux régissant la fréquentation d'un hôtel. Il faut tenir compte de la météo, du planning calendaire (week-ends, vacances scolaires...), des prévisions de fréquentation de l'unité hôtelière, des événements et manifestations organisés dans la région, etc.
- **L'ouverture du Spa à la clientèle externe.** Dans certains Spas d'hôtels ayant une activité saisonnière, la clientèle provenant de la population locale ou touristique assure jusqu'à 60% du chiffre d'affaires annuel. Les abonnements des membres, les cours de fitness, l'entraînement personnalisé et les ventes de produits à la boutique représentent d'autres sources de revenus pour les Spas.

La recette réside donc principalement dans le concept du Spa et dans la capacité à appliquer des règles de gestion strictes.

Le chiffre d'affaires d'un Spa oscille en moyenne entre 1 000 à 1 500 € du m<sup>2</sup>. On constate que les Spas récemment ouverts génèrent entre 50 et 500 € le m<sup>2</sup>.

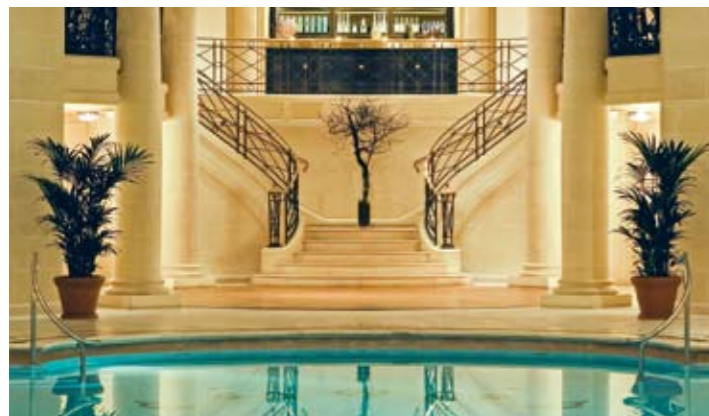
Les Spas offrant le meilleur rapport chiffre d'affaires au m<sup>2</sup> sont ceux offrant de très petites surfaces (moins de 200 m<sup>2</sup>). Plusieurs raisons peuvent expliquer ce phénomène : un meilleur taux d'utilisation des cabines, une demande traitée en partie en

chambres, une association avec une marque de cosmétiques haut de gamme, dont les produits sont relativement onéreux, etc. Les Palaces parisiens, grâce à des tarifs élevés pratiqués sur les soins et les accès au Spa, arrivent à drainer des recettes importantes, mais qui représentent une faible part dans le chiffre d'affaires total de l'hôtel.

Au prorata du nombre de cabines, le chiffre d'affaires se situe autour de 50 000 € par

cabine. De manière logique, les Spas générant des chiffres d'affaires annuels de plus de 500 000 € sont composés de 8 à 10 cabines minimum.

Financièrement, l'équilibre est atteint autour de la 3<sup>e</sup> année. Parfois, l'investissement de base peut être complètement rentabilisé en seulement 2 ans.



Ritz Health Club - © Fabrice Rampert

Le ratio moyen chiffre d'affaires du Spa/chiffre d'affaires total de l'hôtel accentue le positionnement "type" du Spa :

- Spa d'agrément : de 0 à 7%
- Spa Resort ou de destination : de 7 à 12%
- Spa associé à la Thalassothérapie/Thermoludisme : de 10% à 35%

Le prix moyen d'un soin s'est établi à 87 € TTC en 2007. Il varie fortement en fonction de la marque employée pour les soins. Quant à la vente de produits, elle est source de 15 à 20% en moyenne du chiffre d'affaires total TTC. Souvent liée à la gamme des produits vendus et à l'effort de commercialisation réalisé sur le Spa, cette part reste fluctuante.



Château de Pizay

### Les principaux ratios moyens d'activités

Base 100/Fourchette moyenne	Tous types de Spas	Spa/Thalasso	Spa Resort/Destination	Spa d'agrément
Masse salariale	45-50%	40-50%	40-50%	45-55%
Coût des ventes et autres charges	20-25%	15-20%	20-25%	30-35%
Marge commerciale	25-30%	30-40%	25-35%	15-25%

Source : KPMG Entreprises-Stratégies Management/Tourisme-Hôtellerie-Loisirs  
N.B. : Spa à maturité d'exploitation

Aujourd'hui, les centres de thalassothérapie offrent de plus en plus de soins Spa leur permettant de diversifier leurs sources de revenus. Ainsi, leurs chiffres d'affaires profitent d'une embellie due en grande partie aux recettes générées par les soins relaxants et esthétiques.

Les hôtels associés à des centres de thalassothérapie ou de thermalisme ont bien compris l'intérêt de communiquer sur le Spa. En utilisant les cabines proposées dans leurs centres de soins, ils peuvent attirer une clientèle de curistes d'une part et une clientèle recherchant du bien-être sans vouloir

tomber dans le "médical", d'autre part. Tout en profitant de leurs structures initiales, elles ont réussi la belle performance de diversifier leurs activités et rajeunir leur image.

Ce sont donc les Spas de bord de mer offrant des prestations de type cures thermales qui génèrent les meilleures marges commerciales.

À noter que les établissements thermaux ne sont pas tous parvenus à cette mutation. Seuls des sites ayant évolué vers une offre dite "thermoludique", tels que Royat ou Amnéville-les-Thermes, ont réussi à sortir leur épingle du jeu.

Quant aux Spas dits de destination ou "resort", ils génèrent également une part satisfaisante de marge brute commerciale : de 25 à 35%.

Les Spas d'agrément sont les moins rentables. Plusieurs explications à ce phénomène :

- D'abord les Spas des Palaces (inclus dans cet échantillon) enregistrent un surcoût en termes de frais de personnel, lié à l'implantation dans la Capitale et à l'encadrement par des professionnels (kiné, ostéopathe...).
- Ensuite, souvent de petites tailles, ils ne peuvent pas ouvrir leurs espaces à la clientèle externe sans générer aussitôt des nuisances liées aux heures d'affluence ou à l'organisation des plannings (sauf le Ritz qui dispose d'un espace suffisant).
- Enfin, leur rentabilité est moins recherchée, ils sont surtout là pour agrémenter le séjour des clients.

## Conclusion

Conçus à l'origine comme un nouveau service offert à la clientèle, les Spas d'hôtels sont devenus au fil du temps de véritables centres de profit dans certains hôtels.

Ce service, encore peu répandu, même dans l'hôtellerie 4\* (1 hôtel sur 6), offre de nombreux avantages aux hôteliers, tels que :

- La possibilité de se démarquer de la concurrence hôtelière et parahôtelière locale.
- De générer une fréquentation supplémentaire grâce à l'apport d'une clientèle attirée par les soins de remise en forme haut de gamme.
- De fidéliser sa clientèle tout en allongeant la durée des séjours.
- Ainsi qu'un nouveau support de communication pour l'établissement et parfois pour la destination au sens large.

Alors que la plupart des Spas de Palaces sont peu rentables, le Ritz Health Club enregistre de belles performances. En se servant de ce modèle, d'autres Palaces parisiens, comme le Four Seasons George V, ont renoué avec la rentabilité.

Alors que le secteur de la thalassothérapie est arrivé à maturité, des hôtels créent des centres de thalassothérapie/Spa, tels que Les Flamants Roses à Canet-en-Roussillon, le Domaine de Rochevilaine ou le Miramar Beach à Théoule-sur-Mer. Si le marché de la thalassothérapie peine à progresser ces dernières années, ces concepts enregistrent en revanche de bons résultats en termes de fréquentation et de marge brute commerciale. Pourtant, rien ne les y prédisposait.



© Hôtel Martinez - Cannes

Il n'existe donc pas "un" mais "des business models" pour le Spa. Le monde du Spa peut constituer son propre modèle qui repose sur un mode de commercialisation particulier, ou un partenariat de marque exclusif, ou des équipements uniques et innovants, ou simplement une gestion efficace.

KPMG, avec sa base de données Spa, participe à la création de ces "business models" par type et par destination.



Restauration traditionnelle :  
entre innovation et structuration



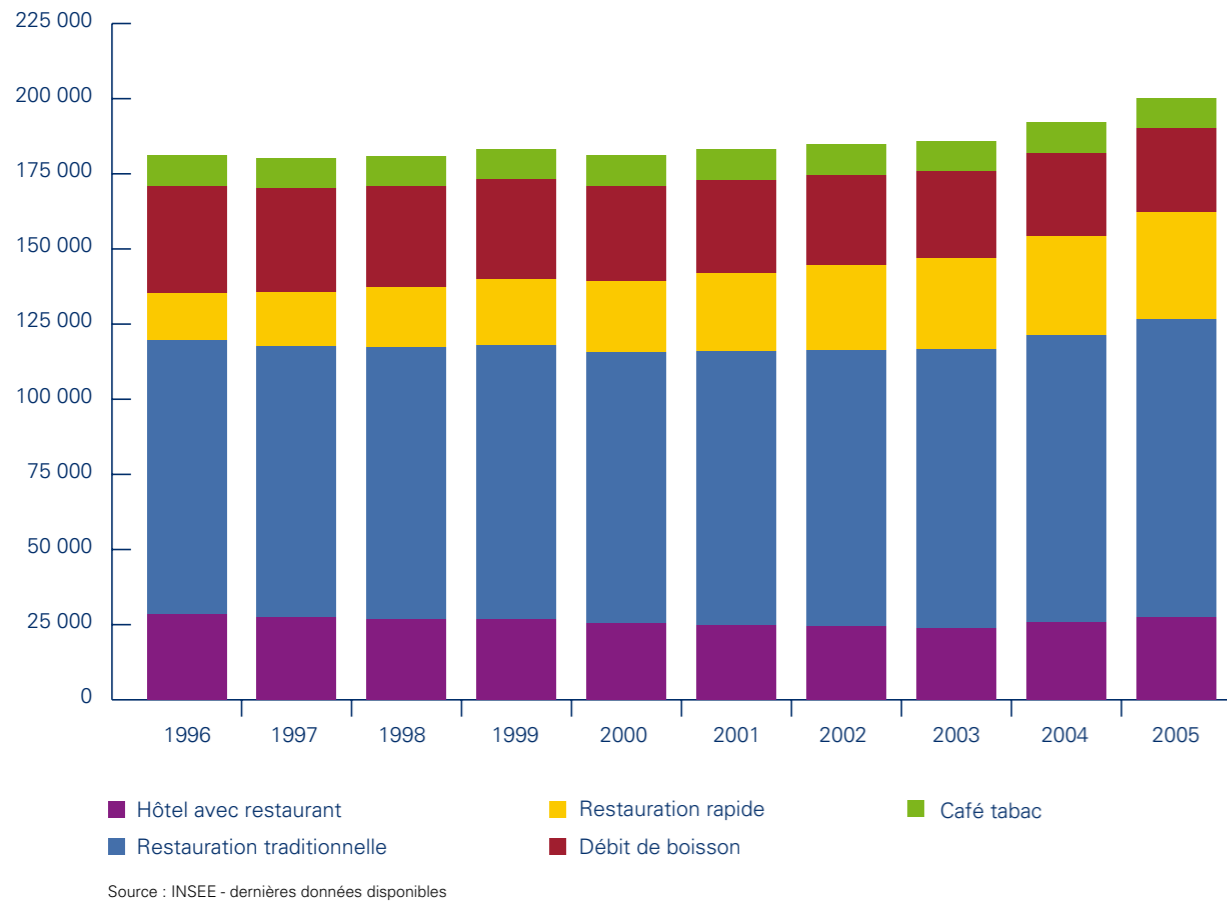
Porté par la restauration gastronomique qui pourtant ne représente que 2% du nombre d'établissements pour 5% du chiffre d'affaires en 2007, le marché de la restauration hors foyer (RHF) est difficile à cerner. Il représente, en 2007 un chiffre d'affaires global de 49,6 M € pour 62 387 établissements. Il se compose d'un effectif salarié de 334 604 personnes et, pour les deux-tiers, les entreprises du secteur sont des TPE, composées de moins de 4 salariés.

## La restauration : un marché en constante évolution

### La restauration en chiffres

Le nombre d'établissements de restauration en France et la croissance des chiffres d'affaires sont en constante évolution.

Répartition du nombre d'établissements de restauration

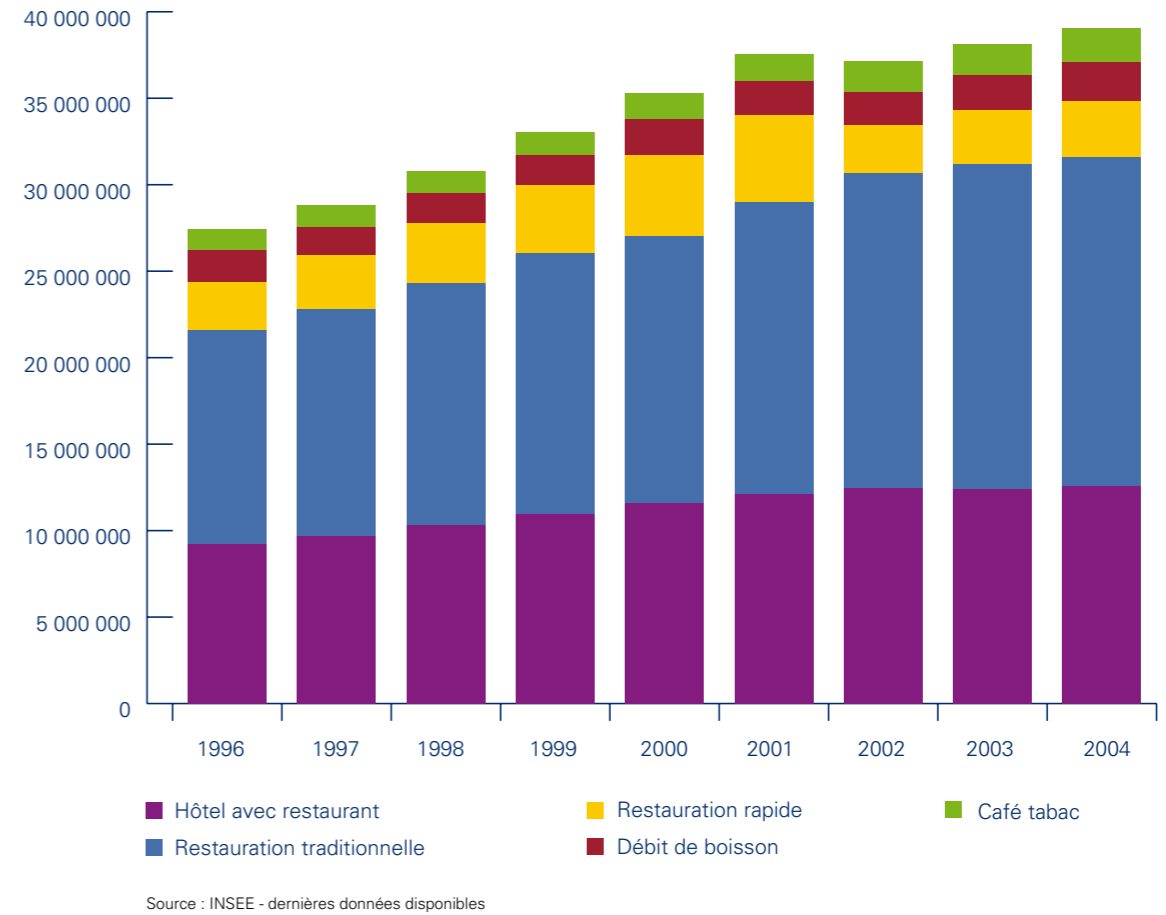


Le secteur de la restauration a évolué en France, passant de 152 574 unités en 1996 à 172 542 unités en 2005, soit 13,1% d'augmentation des points de vente. La majorité des entreprises du secteur sont indépendantes (95,1% en 2005), représentant 73% du chiffre d'affaires.

Les restaurants traditionnels cumulaient 59% des entreprises du secteur en 1996. Leur part a baissé de 2 points en 2005, du fait de l'augmentation du nombre de restaurants rapides. Ces derniers concentrent désormais 20% du nombre total d'établissements de restauration contre 10% en 1994. Une nouvelle manière de consommer

s'est imposée et les clients consomment davantage hors de leur domicile. Cette évolution s'est faite au dépend du secteur des débits de boissons, cafés et tabacs, dont la part a baissé de 8 points en 11 ans : législation accrue en matière d'alcoolémie, diminution du nombre de fumeurs et interdiction de fumer.

Chiffre d'affaires des établissements de restauration



Les chiffres d'affaires de la restauration, tous segments confondus, ont augmenté de 45% entre 1996 et 2004 contre 54% pour la restauration traditionnelle. Cette croissance est portée par l'augmentation du nombre de chaînes de restaurants, entraînant mécaniquement une augmentation du chiffre d'affaires. On estime la part de chiffres d'affaires des chaînes à environ 27,3% du chiffre d'affaires total de la restauration alors que celle-ci ne représente, en nombre d'unités, que 2,5% du nombre total d'établissements.

La restauration rapide, quant à elle, a seulement augmenté de 23%, en raison d'un maillage géographique existant effectué par les leaders du marché. Cette évolution s'explique également par la réduction du temps de pause le midi pour déjeuner, qui est passé de deux à une heure.



Meridien Étoile - Paris

## La restauration : entre traditions et tendances culinaires

### La multiplication des "concepts" de restauration : effet de mode ?

Surtout proposés à Paris, ces nouveaux concepts de restaurants proposent au-delà de la nourriture, des sensations inédites.

Le restaurant "Dans le Noir" propose, comme son nom l'indique, de manger dans le noir et d'être servi par des personnes non voyantes. La province commence à combler le retard avec, par exemple, un restaurant qui propose de manger dans un appartement. Malgré tout, la France est encore frileuse sur les innovations dans ce type de restauration, par rapport à d'autres pays européens, et notamment l'Espagne ou l'Allemagne, où l'on trouve des concepts très originaux (lieu inédit, déstructuration des repas, méthode de service). On observe dans ces pays un côté moins conventionnel de la restauration.

### La mondialisation de la restauration sur le territoire français

De nombreuses chaînes de restauration internationales s'installent en France et proposent des produits adaptés à la clientèle française. Elles possèdent un temps de réaction très rapide et ont une "force de frappe" financière forte. Elles ont la capacité de s'implanter très rapidement et de dupliquer leurs concepts en s'installant dans les lieux les plus opportuns, ce qui est le cas de la chaîne de restauration rapide Subway. Enfin, nous observons la montée en puissance des

restaurants asiatiques en ville, et phénomène nouveau, en périphérie, proposant des plats de toutes origines : thaïlandaise, chinoise, coréenne et japonaise, sous forme de buffet à des tarifs très avantageux.

### Offre déstructurée ?

Tous les acteurs de la restauration s'accordent à dire que l'offre de restauration est déstructurée. La réalité nous indique, au contraire, que l'offre se structure en segments marketing précis (monoproduit, typologie de service, thématisation). La déstructuration de la restauration est, en revanche, flagrante lorsque l'on analyse les tickets moyens. À titre d'exemple, sur le segment des brasseries, les tickets moyens oscillent entre 15 € et 100 €.

### La prise en compte des circuits alimentaires alternatifs

Ces acteurs, tels que les hypermarchés, les boulangeries, les "Convenient stores" du fait de leur implantation géographique diffuse, représentent une nouvelle concurrence innovante sur les produits, mais également très performante en termes de prix offerts, bénéficiant en outre d'une TVA avantageuse à 5,5%. Les restaurateurs doivent désormais compter avec ces opérateurs de plus en plus nombreux dans la définition de leurs offres, notamment sur le repas du midi.

### La demande, attentive et exigeante, à la recherche du bon produit au bon moment

La restauration en France est dominée par deux types de demande : les Français et les touristes étrangers, cible importante quand on sait que la France est la 1<sup>re</sup> destination touristique mondiale.

Liée aux évolutions sociologiques, la demande de restauration change et on observe de nouveaux comportements. Depuis les années 80, les restaurateurs ont tenté de conserver les "fondamentaux" de la restauration : l'accueil, la qualité des produits et une ambiance conviviale.

Aujourd'hui, les consommateurs considèrent ces éléments comme logiques et indispensables à une prestation de service réussie. Les consommateurs sont très informés et sont capables désormais de choisir la prestation la plus adaptée à leur besoin. Les restaurateurs doivent donc prendre en compte la gestion de la relation client et la qualité : gestion des réclamations, analyse et suivi de la satisfaction, mise en place de process de qualité de service...



Marriott Riviera - Porte de Monaco

Le passage aux 35 heures a eu pour effet de transformer le comportement des Français. Ils multiplient les sorties, mais de manière aléatoire. Cela a bouleversé les rythmes des services en restauration, obligeant les restaurateurs à s'adapter aux flux de clients. C'est toujours le cas en 2008, avec en plus, la contrainte du pouvoir d'achat en baisse. Il est alors plus difficile pour les restaurateurs de prévoir l'occupation de leurs restaurants, à laquelle s'ajoute la contrainte d'un double positionnement pour certains restaurants, différenciant le repas du midi de celui du soir.

Le temps pris par les consommateurs, pour le repas du midi est de plus en plus court. Cela favorise fortement la consommation d'une restauration rapide. On parle alors de repas de nécessité, pour répondre à un besoin physiologique. Malgré tout, le consommateur recherche de nouveaux types de restaurations innovantes.

Tout en restant sur cette thématique d'innovation, nous observons que la position du consommateur est dominante par rapport au marché.



Best Western - Saphir - Lyon

### Les évolutions des modes de consommation, des parts de marchés à conquérir

#### L'agroalimentaire

Le secteur des grandes et moyennes surfaces concurrence de plus en plus la restauration, en améliorant leurs rayons sandwicheries et traiteurs. Ils ont la capacité de proposer des produits moins chers et originaux. De plus, certains supermarchés de plus petites tailles, situés en centre ville, jouent le rôle du restaurant rapide moyen et haut de gamme en proposant des produits novateurs et même des espaces de consommation avec des "mange-debout".

#### L'insécurité alimentaire

Les règles d'hygiène sont de plus en plus draconiennes en restauration, HACCP (méthode d'analyse pour la maîtrise des points critiques en termes d'hygiène des aliments) et la mise en place des normes ISO en sont les exemples les plus flagrants.

Mais pour le consommateur, il s'agit d'une source d'inquiétude forte. La provenance des aliments est imposée par le client. Issu des nombreuses crises alimentaires, le sentiment d'insécurité est renforcé par l'impact médiatique donné aux événements, sans pour autant modifier fondamentalement les habitudes de consommation des clients.

#### Les repas à emporter

La tendance s'accroît avec l'arrivée des restaurateurs traditionnels sur le secteur. Ils proposent aujourd'hui aux clients d'emporter les plats de la carte chez eux. Par exemple, le "Curieux Spaghetti Bar", propose d'emporter des plats de pâtes. Cette tendance correspond à la baisse du temps disponible pour se préparer à manger. Ce qui est un paradoxe lorsqu'on l'associe au temps légal de travail.

En effet, il a aujourd'hui le choix, car c'est lui qui impose la tendance et insuffle donc la création de nouveaux types de restaurants. L'offre reste souvent frileuse et a peur de proposer des produits atypiques. Alors qu'en réalité, une partie de la demande est à la recherche de concept dans l'air du temps mélangeant les genres, cassant les codes de la restauration traditionnelle et en rupture avec les concepts de chaînes normées et "markétées" à outrance.



## Une profession en mutation

- Difficultés liées au travail  
Horaires à rallonge, journée de coupure, salaire bas, travail pénible, voici quelques exemples qui caractérisent l'emploi en restauration. Malgré la législation en vigueur, les efforts de sensibilisation aux métiers de la cuisine, de la salle et de l'accueil, la profession attire difficilement les jeunes, ce qui résulte en un turn-over important, impactant la qualité du service.
- Le vieillissement des dirigeants de la restauration : problématique de transmission ?  
Une des grandes problématiques de la restauration est le vieillissement de ses dirigeants. Ils souhaitent désormais céder leurs activités au prix le plus juste. D'après le site "l'entreprise.com", le célèbre chef Alain Senderens a rendu ses étoiles au guide Michelin, afin de repositionner son activité en restauration tendance. Le nouveau restaurant "Senderens" a su revaloriser son

activité et donc son fonds de commerce... Ce cas médiatique est symptomatique des difficultés vécues par ces restaurateurs. Comment valoriser les fonds de commerce des restaurants ?

La perte de ces dirigeants indépendants conduira forcément à une baisse de la diversité des offres et donc à une dilution progressive des spécificités culinaires françaises (uniquement entretenues par les restaurants étoilés).

- La TVA à 5,5%  
La restauration traditionnelle, servie à table, possède un taux de TVA à 19,6% à la différence de la restauration rapide, à emporter, qui affiche un taux à 5,5%. Ce sujet d'actualité fait l'objet de débats à l'échelle européenne, surtout depuis l'arrivée de la France à la présidence de l'Union Européenne.



Crowne Plaza - Lille

La restauration commerciale hors foyer en France est un secteur marchand structuré, et cela malgré la faible part en nombre de réseaux de franchises et de chaînes de restauration.

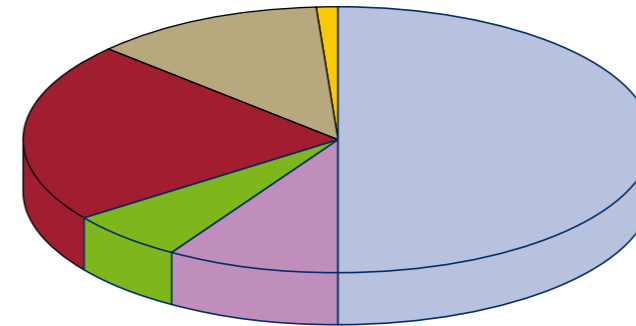
Dans ce secteur très concurrentiel, chaque enseigne tente d'apporter une véritable valeur ajoutée à son concept. Les critères de différenciation peuvent être déterminés en fonction du produit servi, de l'origine de la cuisine, du type de service, de l'ambiance et de la gamme de l'établissement. Par exemple, Buffalo Grill ou Hippopotamus se placent en tant que spécialistes de la viande. Les restaurants La Criée se positionnent davantage sur une offre de fruits de mer et de poissons. El Rancho est une chaîne axée sur une cuisine Tex-Mex. Pizza Hut, comme son nom l'indique, propose un monoproduit, la pizza.

Les raisons du succès des chaînes sont diverses : les produits sont adaptés à la demande et se renouvellent régulièrement, le produit chaîne rassure la clientèle familiale et les prix sont clairs. Mais le facteur clef de succès réside dans la capacité de ces entreprises à contrôler leurs coûts matières et de personnel. Ainsi, avec un prime-cost (coût matière + masse salariale) modéré, les chaînes de restaurants performant leur résultat brut d'exploitation par rapport aux entreprises indépendantes.

Enfin, les prévisions montrent que le développement des chaînes se poursuivra dans les années à venir, en structurant le marché. Soutenues par les fonds d'investissements, les ouvertures vont se multiplier afin de parvenir à un maillage équilibré et stratégique des enseignes sur le territoire français. C'est le cas, par exemple, de Buffalo Grill et de Léon de Bruxelles.

## La restauration d'hôtels : une concurrence sous-jacente

### Répartition du chiffre d'affaires de la restauration



- Restauration commerciale : 50%
- Cafés - Bars : 9%
- Restauration hôtelière : 6%
- Restauration collective : 22%
- Circuits alimentaires alternatifs : 12%
- Distribution automatique : 1%

Source : Xerfi

La part du chiffre d'affaires des restaurants d'hôtels comparé à celui du secteur de la restauration hors foyer est faible et représente seulement 6%. Sur ce segment, on observe plusieurs points :

- Dans les hôtels de groupe, la restauration est typique d'une restauration de chaînes, avec, par exemple, une carte de restaurant unique et standardisée.
- La gamme du restaurant est définie en fonction du nombre d'étoiles de l'hôtel. Ainsi, un hôtel 2\* aura une restauration moyen de gamme avec un ticket moyen plutôt bas, compris entre 16 € et 20 €.
- Plus on monte en gamme, plus le ticket moyen est élevé. Ainsi, de nombreux restaurants gastronomiques ont été associés à des établissements hôteliers 4\* haut de gamme.



Hilton

Une des principales problématiques de la restauration d'hôtel est son manque de fréquentation le midi. Elle est le plus souvent due à un manque d'adaptation de l'hôtelier à la demande des clients. Le restaurant dévie de son rôle, le typique restaurant d'hôtel ne devient alors qu'un service périphérique, parfois même un centre de coûts.

Initiées par la restauration haut de gamme, certaines mutations apparaissent notamment avec des innovations en termes de produits et de services. Les principaux changements résident, le plus souvent, dans l'aménagement de la salle de restaurant et la modernisation des plats servis.

Sur l'hôtellerie économique ou moyen de gamme, les distributeurs automatiques de plats préparés se multiplient. C'est le cas du B&B Shop qui propose des plats cuisinés à réchauffer dans des fours à micro-ondes ou de Suitehotel avec des plats Lenôtre.

L'hôtel et le restaurant sont des produits complémentaires et permettent d'offrir une prestation complète au client. Mais avec les évolutions de la demande, les hôteliers doivent prendre en compte les exigences du client zappeur, quitte parfois même à des arbitrages en supprimant, dans certains cas, le restaurant de l'hôtel. Les métiers de l'hôtellerie et de la restauration sont différents, mais complémentaires avec un point de convergence : l'accueil.



## Les ratios d'activités de la restauration traditionnelle

Issus d'un panel KPMG de restaurants représentatifs (Code Naf : 55.3A), dont l'ampleur nationale prend en compte la taille, l'emplacement, l'appartenance à une chaîne de restauration ou non, la structure du compte de résultat d'une entreprise de restauration traditionnelle en 2007 est la suivante :

### Ratios courants issus du panel représentatif restauration KPMG

Recettes	100%	
Charges variables en % du C.A.		
Consommation de matières	32%	Prime Cost
Charges de personnels	33%	
Frais généraux	13%	
<b>Résultat Brut d'Exploitation</b>	<b>22%</b>	
Charges fixes en % du C.A.		
Coûts d'occupation	13%	
<b>Résultats courants avant impôts</b>	<b>9%</b>	

Source : KPMG Entreprises-Stratégies Management/Tourisme-Hôtellerie-Loisirs

#### Le Prime Cost

Il se compose des charges de matières premières et de personnel. Il est donc essentiel pour le restaurateur de suivre ce ratio chaque mois afin d'être réactif et de pouvoir le corriger dans le cas où il serait trop haut. La moyenne du panel montre un ratio de 65% pour la restauration traditionnelle. À titre de comparaison, le ratio de restaurants d'hôtel est équivalent, oscillant en moyenne entre 60 et 65%, hors restauration gastronomique.

#### Les frais généraux

Ils sont en moyenne de 13% en restauration traditionnelle. Ils varient le plus souvent du simple au double en fonction de la gamme de l'établissement et de la rémunération de la structure de gestion.

#### Le Résultat Brut d'Exploitation

Ce dernier ratio, dit opérationnel, montre la performance de l'établissement sur le plan de la gestion de son exploitation. En restauration traditionnelle, il est en moyenne de 22%. Ce ratio est nettement inférieur au restaurant d'hôtel, plus proche, quant à lui, de 30%.

#### Le coût d'occupation : loyer + charges

On observe, depuis déjà quelques années, que cette charge augmente, notamment en ville, avec la pression immobilière croissante. Le restaurateur ne peut que subir cette charge fixe qui s'établit en moyenne à 13%.

#### Le résultat courant avant impôts

Ratio déterminant lors de l'évaluation de la bonne santé en trésorerie d'un établissement de restauration, on observe en moyenne un taux de 9% en restauration traditionnelle. Les chaînes de restaurants parviennent parfois à atteindre des taux de 15 à 20%, accroissant le degré de retour sur investissement.

## Conclusion

Le secteur de la restauration commerciale se professionnalise, et ce, grâce à la restauration gastronomique et aux chaînes de restauration structurées et standardisées.

Le métier de la restauration doit faire face aux hausses des prix des produits alimentaires, à une législation manquant parfois de souplesse, une réelle difficulté à trouver de la main d'œuvre qualifiée et une pression fiscale importante. Cependant, ils ont encore de belles perspectives. En effet, les prévisions du marché montrent que les français se rendent 1 fois par semaine au restaurant, ce qui laisse entrevoir un potentiel de croissance important dans les années à venir, sous réserve d'une stabilisation du pouvoir d'achat.

Pour devenir plus performants, les restaurateurs devront s'adapter encore plus aux exigences de leurs clients en proposant des plages d'ouverture plus grandes et des concepts spécifiques adaptables aux différents moments de consommation. Ils devront aussi faire preuve de flexibilité et de modularité afin de capter de nouvelles clientèles, et ainsi, développer de nouveaux centres de profits. Cela passera par des innovations pour développer les "sens" du client, notamment en théâtralisant la cuisine et mettant l'individu au centre de la prestation.



Crowne Plaza - Lille



L'exercice 2007 en chiffres

## Cadre de l'étude : panel et classifications

Les chiffres présentés 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 suivant :

### Cadre de l'étude : panel et classifications Panel et classifications 2007

Catégorie	Nombre de chambres France	Nombre de chambres IHF	% de la capacité totale France 2006	Nombre établissements France	Nombre établissements IHF	% de la capacité totale France 2007	Taille moyenne par hôtel
4 étoiles Supérieur	62 239	7 570	46,5%	837	54	20,8%	140
4 étoiles Standard		21 385			120		178
3 étoiles	171 492	46 571	27,2%	3 820	465	12,2%	100
2 étoiles	266 591	81 971	30,7%	9 416	1 016	10,8%	81
0-1 étoile	98 917	80 215	81,1%	3 352	948	28,3%	85
<b>Total</b>	<b>599 239</b>	<b>237 712</b>	<b>39,7%</b>	<b>17 425</b>	<b>2 603</b>	<b>14,9%</b>	<b>91</b>

Source : KPMG Entreprises-Stratégies Management/Tourisme-Hôtellerie-Loisirs

Au total, les 2 603 hôtels du panel représentent un parc hôtelier de 237 712 chambres, soit près de **39,7% du parc hôtelier homologué français**.

Dans le cadre de cette étude, nous avons restructuré la classification du segment haut de gamme, afin de corriger les effets des déclassements motivés, par la surtaxation des ventes "hébergement" dans les unités de niveau Luxe. La différenciation entre les hôtels 4 étoiles Luxe et les produits 4 étoiles standards/classiques s'opère donc à présent au travers des critères ne relevant plus d'une classification officielle, mais de critères tels que la notoriété, l'image de marque, le sentiment d'exclusivité, le positionnement prix, ainsi que d'autres éléments induits par le site et la politique marketing de l'établissement. Pour les besoins de cette étude, nous distinguons donc :

- Une catégorie "4 étoiles Supérieur", correspondant à des établissements de prestige et de caractère, se distinguant par un haut niveau de qualité, de personnalisation du produit et des services. À noter que cette catégorie intègre les Palaces.
- Une catégorie "4 étoiles Standard", comprenant des établissements de bon confort 4 étoiles, offrant toutefois un produit et des services plus standardisés, ainsi qu'un positionnement de marché moins exclusif.

Nota : les interprétations faites à partir des données du présent rapport doivent tenir compte du fait que la majeure partie des hôtels étudiés appartient à des chaînes hôtelières intégrées et volontaires, ou à des groupes de management. Dans la catégorie 0/1 étoile, l'échantillon est constitué en totalité d'hôtels de chaînes.



Le Meurice - Belle étoile

## Principaux indicateurs commerciaux et de fréquentation

### Performances commerciales

#### Taux d'occupation

L'année 2007 enregistre des niveaux de fréquentation exceptionnels, qui pourra être considérée comme une nouvelle année de référence dans le secteur de l'hôtellerie.

#### Taux moyen d'occupation des chambres (%) Average occupancy rate (%)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Évolution 2006/2007 (pts)
<b>4 étoiles Supérieur</b>							
Paris	72,9	59,4	65,0	68,4	74,8	77,4	+2,6
Provence-Côte d'Azur	63,4	61,1	59,0	61,8	65,6	66,9	+1,3
Autres Régions	61,4	59,1	62,1	57,3	62,9	64,2	+1,3
<b>Moyenne France</b>	<b>67,3</b>	<b>59,9</b>	<b>62,9</b>	<b>64,0</b>	<b>69,0</b>	<b>72,0</b>	<b>+3,1</b>
<b>4 étoiles Standard</b>							
Paris	69,4	63,9	66,0	69,8	73,3	77,7	+4,4
Ile-de-France hors Paris	68,9	57,8	62,1	69,2	71,6	73,2	+1,6
Province	62,5	57,6	59,3	59,1	63,3	62,9	-0,4
<b>Moyenne France</b>	<b>67,0</b>	<b>61,0</b>	<b>63,2</b>	<b>65,7</b>	<b>69,8</b>	<b>71,5</b>	<b>+1,7</b>
<b>3 étoiles</b>							
Paris	74,8	70,7	72,7	73,8	76,6	79,4	+2,8
Ile-de-France hors Paris	69,0	61,6	64,0	70,6	69,1	71,3	+2,2
Province	60,9	60,3	60,4	61,1	60,2	61,9	+1,7
<b>Moyenne France</b>	<b>66,3</b>	<b>63,9</b>	<b>64,7</b>	<b>66,3</b>	<b>66,8</b>	<b>69,2</b>	<b>+2,4</b>
<b>2 étoiles</b>							
Paris	76,8	74,2	77,5	79,1	80,2	85,3	+5,1
Ile-de-France hors Paris	65,1	63,0	62,2	65,6	70,3	77,4	+7,1
Province	65,3	63,6	63,1	64,0	66,8	68,4	+1,6
<b>Moyenne France</b>	<b>66,8</b>	<b>64,7</b>	<b>64,7</b>	<b>66,1</b>	<b>68,1</b>	<b>72,9</b>	<b>+4,8</b>
<b>0/1 étoile</b>							
Paris						87,8	
Ile-de-France hors Paris						76,5	
Province						70,1	
<b>Moyenne France</b>	<b>73,9</b>	<b>73,3</b>	<b>71,2</b>	<b>72,3</b>	<b>71,4</b>	<b>71,9</b>	<b>+0,5</b>

Source : KPMG Entreprises-Stratégies Management/Tourisme-Hôtellerie-Loisirs



Sur l'ensemble du territoire, la totalité des catégories d'hôtels progresse sur 2007, y compris pour le 0\*/1\*. L'année 2007 est une année de forte progression des niveaux de taux d'occupation, enregistrant une progression de +0,5 à +4,8 points selon les catégories hôtelières observées. La conjoncture mondiale très favorable a profité aux hôteliers français, qui ont bénéficié du retour en masse des flux étrangers (européens et longs courriers) combiné à la bonne tenue de la fréquentation française.

L'attractivité géographique est toujours plus forte en 2007, en raison de la notoriété internationale de certaines destinations (Paris et Côte d'Azur) et d'une climatologie favorable pendant la saison estivale, surtout dans le Sud-Est de la France (Côte d'Azur et Languedoc-Roussillon). Cet écart traditionnel, affectant la plupart des catégories (hors hôtellerie 0/1 étoile qui présente des disparités de moins en moins marquées), s'explique généralement par une saisonnalité structurelle de la demande (loisirs et/ou affaires) plus marquée en province qu'à Paris, et dans certains cas, par des situations locales de surcapacité.

L'activité événementielle de Paris favorise largement ces écarts de fréquentation et les fortes progressions de Paris en 2006 et 2007.



Plaza Athénée - La cour jardin - © Thomas Dhellemmes

L'analyse des performances par gamme révèle les tendances suivantes :

- En 4 étoiles Supérieur, les résultats sont assez différenciés par zone : Paris affiche une fréquentation exceptionnelle avec 77,4% d'occupation, ce qui est équivalent à l'année 2000, qui affichait le même taux d'occupation. La Provence-Côte d'Azur enregistre une belle progression avec +1,3 point en 2007 et la province poursuit sa progression annuelle d'activité pour atteindre 64,2% de taux d'occupation moyen.
- Contrairement à 2006, la progression des 4 étoiles Standard a été moins dynamique, avec une progression plus modérée de +1,7 point en 2007, faisant plafonner l'activité à des niveaux élevés, soit 71,5%. Ces niveaux sont fortement amplifiés par l'activité hôtelière francilienne, saturée quasiment tout au long de l'année.
- Dans la catégorie 3 étoiles, et contrairement à l'année 2006, les hôtels ont enregistré des niveaux de fréquentation en progression de +2,4 points en moyenne en France. Le marché a bénéficié de la saturation du marché 4\* Standard sur certaines zones géographiques.
- En 2 étoiles, les régions connaissent une progression forte (+4,8 points en 2007) par rapport à 2006, et plus particulièrement l'hôtellerie parisienne et d'Ile-de-France (hors Paris) qui progresse respectivement de +5,1 points et de +7,1 points.
- En hôtellerie "super-économique" (0/1 étoile), l'occupation stagne en 2007. La progression observée sur la période 2001-2006 réside, d'une part dans le développement de nouvelles capacités, en dépit de la maturité du maillage territorial des grands réseaux de chaîne, et d'autre part dans la progression soutenue des prix moyens par chambre louée sur la période.

Le Baromètre KPMG des Chaînes Hôtelières en France, portant sur un panel d'environ 195 000 chambres (soit environ 32,5% de la capacité hôtelière française, et près de 46,1% de l'hôtellerie de chaîne en France selon le comptage INSEE/Direction du Tourisme), indique les tendances suivantes de taux d'occupation à fin juin 2008.

#### Taux moyen d'occupation Occupancy rate (%)

	Cumul à fin Juin 2007	Cumul à fin Juin 2008	Évolution
<b>4 étoiles</b>			
Paris	74,2%	75,3%	+1,1
Ile-de-France hors Paris	65,4%	66,0%	+0,6
Province	62,5%	55,7%	-6,8
<b>Moyenne France</b>	<b>68,8%</b>	<b>69,1%</b>	<b>+0,3</b>
<b>3 étoiles</b>			
Paris	74,8%	78,6%	+3,8
Ile-de-France hors Paris	65,0%	67,8%	+2,8
Province	59,8%	59,8%	-
<b>Moyenne France</b>	<b>63,4%</b>	<b>64,4%</b>	<b>+1</b>
<b>2 étoiles</b>			
Paris	80,6%	81,0%	+0,4
Ile-de-France hors Paris	70,0%	72,5%	+2,5
Province	65,3%	66,2%	+0,9
<b>Moyenne France</b>	<b>67,8%</b>	<b>68,6%</b>	<b>+0,8</b>
<b>0/1 étoile</b>			
Paris	87,7%	87,5%	-0,2
Ile-de-France hors Paris	73,1%	77,4%	+4,3
Province	66,3%	66,9%	+0,6
<b>Moyenne France</b>	<b>68,5%</b>	<b>69,8%</b>	<b>+1,3</b>
<b>Toutes catégories</b>			
Paris	77,9%	79,8%	+1,9
Ile-de-France hors Paris	69,7%	72,9%	+3,2
Province	64,4%	64,8%	+0,4
<b>Moyenne France</b>	<b>67,0%</b>	<b>68,0%</b>	<b>+1</b>

Source : KPMG Entreprises-Stratégies Management/Tourisme-Hôtellerie-Loisirs



Marriott Riviera - Porte de Monaco

## Prix moyen chambre

Une croissance globale de la recette moyenne chambre sur toutes les catégories, avec néanmoins des évolutions contrastées en fonction des zones géographiques.

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

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

	2003	2004	2005	2006	2007	Évolution 2006/2007	TCAM/CAGR* 2003/2007
<b>4 étoiles Supérieur</b>							
Paris	394,9	402,2	399,7	420,5	432,9	+3,0%	+2,3%
Provence-Côte d'Azur	351,5	346,5	325,0	332,1	341,5	+2,8%	-0,7%
Autres Régions	223,8	220,5	231,6	228,8	229,8	+0,4%	+0,7%
<b>Moyenne France</b>	<b>342,9</b>	<b>346,5</b>	<b>344,2</b>	<b>352,0</b>	<b>357,7</b>	<b>+1,6%</b>	<b>+1,1%</b>
<b>4 étoiles Standard</b>							
Paris	162,3	159,0	161,1	164,7	171,7	+4,3%	+1,4%
Ile-de-France hors Paris	136,7	132,9	130,2	139,1	138,0	-0,8%	+0,2%
Province	126,4	129,1	139,9	144,6	156,3	+8,1%	+5,4%
<b>Moyenne France</b>	<b>147,9</b>	<b>145,6</b>	<b>149,8</b>	<b>155,2</b>	<b>159,1</b>	<b>+2,5%</b>	<b>+1,8%</b>
<b>3 étoiles</b>							
Paris	98,5	99,2	96,8	101,1	110,9	+9,7%	+3,0%
Ile-de-France hors Paris	76,0	74,3	75,2	78,1	88,4	+13,2%	+3,9%
Province	73,7	74,6	78,0	79,5	83,7	+5,3%	+3,2%
<b>Moyenne France</b>	<b>83,1</b>	<b>83,1</b>	<b>84,2</b>	<b>86,6</b>	<b>89,2</b>	<b>+3,0%</b>	<b>+1,8%</b>
<b>2 étoiles</b>							
Paris	61,4	60,9	61,4	65,4	70,8	+8,3%	+3,6%
Ile-de-France hors Paris	51,0	51,8	51,9	54,3	62,0	+14,2%	+5,0%
Province	49,6	51,4	52,6	55,1	56,7	+2,8%	+3,4%
<b>Moyenne France</b>	<b>51,4</b>	<b>52,9</b>	<b>53,7</b>	<b>56,4</b>	<b>59,9</b>	<b>+6,3%</b>	<b>+3,9%</b>
<b>0/1 étoile</b>							
Paris	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.	44,6	N.S.	N.S.
Ile-de-France hors Paris	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.	35,6	N.S.	N.S.
Province	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.	36,4	N.S.	N.S.
<b>Moyenne France</b>	<b>30,3</b>	<b>31,8</b>	<b>32,6</b>	<b>33,7</b>	<b>36,6</b>	<b>+8,6%</b>	<b>+4,8%</b>

Source : KPMG Entreprises-Stratégies Management/Tourisme-Hôtellerie-Loisirs  
\*TCAM : taux de croissance annuel moyen/CAGR : compounded annual growth rate  
N.S. : Non Significatif/Non Representative

KPMG observe une évolution des recettes moyennes chambre sur l'ensemble des catégories en 2006-2007, avec la plus forte hausse en 0\*/1\* et 2 étoiles avec respectivement +8,6% et +6,3%. Les progressions des 5 catégories sont toutes supérieures au taux de l'inflation français (+1,5%) ce qui reflète une réelle dynamique de l'augmentation des prix moyens par chambre louée, souhaitée par les opérateurs hôteliers. En revanche, la hausse des denrées alimentaires et des matières premières, devrait inverser cette tendance en 2008, avec des progressions des prix moyens plus modérées.

En 2007, la forte croissance du prix moyen dans l'ensemble des catégories s'explique par la mise en place d'une politique tarifaire plus offensive qui revêt à la hausse les tarifs affichés. La bonne conjoncture européenne et internationale a permis d'attirer une clientèle plus rémunératrice et donc de répondre favorablement à la hausse des tarifs.

La revalorisation des prix moyens par chambre louée est particulièrement marquée en 0\*/1\* et 2 étoiles, suivi de la catégorie moyen de gamme 3 étoiles et 4 étoiles Standard avec +1,8%.

Les revalorisations des recettes moyennes chambres s'expliquent par les investissements conséquents de rénovation et d'améliorations réalisés ces dernières années dans l'ensemble de l'hôtellerie, grâce notamment à la participation croissante des investisseurs dans l'hôtellerie.

L'analyse des performances par gamme révèle les tendances suivantes :

- En 4 étoiles Supérieur, les taux d'occupation de Paris sont en progression depuis 2003, et ont été accompagnés en 2006 et 2007 d'une hausse des prix moyens. Avec une clientèle toujours en croissance sur l'année 2007, Paris confirme sa position de 1<sup>re</sup> destination touristique et d'affaires. La région Provence-Côte d'Azur n'atteint toujours pas les niveaux de prix moyen de la Capitale, mais enregistre une hausse non négligeable de +2,8%, en progression par rapport à 2006. Quant aux autres régions, elles enregistrent une légère progression de +0,4% en 2007.
- En 4 étoiles Standard, les contrastes restent importants en 2007. Après avoir enregistré une progression de +6,8% en 2006, la banlieue parisienne a connu un léger reflux de son prix moyen avec -0,8%, en raison de l'accroissement de l'offre sur les destinations attractives (Petite couronne, aéroports, Val d'Europe...). La province atteint son plus haut prix moyen sur la période 2000-2007, avec une progression de +8,1% sur la dernière année et qui s'explique par le développement d'unités hôtelières Standard plus haut de gamme et la multiplication d'événements (Coupe du Monde de Rugby, Mipim...). Enfin, Paris enregistre une progression importante de son prix moyen avec +4,3%.
- En 2 et 3 étoiles, les évolutions restent très marquées géographiquement, mais fortes : Paris rattrape les mauvaises années de 2003-2005, avec une progression cette année comprise entre +8% à +14%. La province connaît également une croissance moyenne de ses prix moyens relativement forte en 2007.
- En gammes super-économiques (0/1 étoile), les variations sont également marquées par le facteur géographique. Les recettes moyennes chambre progressent toutes plus vite que l'inflation avec des taux d'évolution respectifs de +8,6% en 2007.

Le double effet "Coupe du Monde de Rugby" et repositionnement "à la hausse" de l'offre hôtelière au cours des 2 dernières années a bien eu lieu sur les prix moyens, en adéquation avec la demande. Cette conjonction des facteurs bénéficie clairement au secteur de l'industrie hôtelière, faisant effet de levier pour la rénovation de l'offre.

## Distribution statistique de la recette moyenne chambre

Distibution statistique des prix moyens chambre en 2007 (en €, Hors Taxes - Service compris)  
Statistical spread of average room rates in 2007 (In €, excl. VAT, incl. service charge)

	Minimum Minimum	1 <sup>er</sup> quartile Lower quartile	Médiane Median	3 <sup>e</sup> quartile Upper quartile	Maximum Maximum
<b>4 étoiles Supérieur</b>					
Paris	249,1	265,0	319,8	690,5	853,8
Provence-Côte d'Azur	210,1	296,9	338,0	394,3	745,1
Autres Régions	167,6	207,5	227,9	288,0	472,6
<b>4 étoiles Standard</b>					
Paris	105,2	142,1	180,8	220,6	269,8
Ile-de-France hors Paris	83,3	108,1	136,3	152,9	163,7
Province	61,8	109,8	137,8	171,2	238,1
<b>3 étoiles</b>					
Paris	60,4	85,1	95,1	118,5	160,8
Ile-de-France hors Paris	47,2	74,6	80,2	107,6	142,4
Province	29,6	66,8	76,4	89,0	133,7
<b>2 étoiles</b>					
Paris	45,5	59,4	65,2	73,4	94,6
Ile-de-France hors Paris	33,0	49,9	56,0	63,1	105,6
Province	27,4	51,1	54,9	58,9	79,0
<b>0/1 étoile</b>					
Paris	41,0	47,6	49,4	50,5	50,9
Ile-de-France hors Paris	25,8	30,6	33,5	37,4	54,3
Province	24,4	31,8	34,3	38,4	51,2

Source : KPMG Entreprises-Stratégies Management/Tourisme-Hôtellerie-Loisirs

Cette distribution statistique des recettes moyennes chambres met chaque année en évidence les disparités parfois fortes qui existent au sein d'un même segment d'offre. Ces disparités traduisent la diversité des produits et des positionnements du marché à l'intérieur d'une même catégorie. Les écarts tendent à se resserrer à mesure que le niveau de gamme s'abaisse et que les produits deviennent globalement plus standardisés, et donc plus homogènes dans leur positionnement prix.

**Prix moyen par chambre louée (en €, hors taxes - service compris)**  
Average daily room rates (excl.VAT, incl. service charge)

	Cumul à fin Juin 2007	Cumul à fin Juin 2008	Évolution
<b>4 étoiles</b>			
Paris	180,2	182,1	+1,1%
Ile-de-France hors Paris	132,3	147,0	+11,1%
Province	166,9	164,6	-1,4%
<b>Moyenne France</b>	<b>167,1</b>	<b>175,3</b>	<b>+4,9%</b>
<b>3 étoiles</b>			
Paris	107,0	121,2	+13,3%
Ile-de-France hors Paris	90,1	95,0	+5,4%
Province	85,0	89,2	+4,9%
<b>Moyenne France</b>	<b>90,4</b>	<b>96,8</b>	<b>+7,1%</b>
<b>2 étoiles</b>			
Paris	69,0	72,0	+4,3%
Ile-de-France hors Paris	60,5	64,7	+6,9%
Province	56,5	59,6	+5,5%
<b>Moyenne France</b>	<b>58,9</b>	<b>62,3</b>	<b>+5,8%</b>
<b>0/1 étoile</b>			
Paris	44,5	47,0	+5,6%
Ile-de-France hors Paris	35,3	37,8	+7,1%
Province	33,9	35,5	+4,7%
<b>Moyenne France</b>	<b>34,7</b>	<b>36,6</b>	<b>+5,5%</b>

Source : KPMG Entreprises-Stratégies Management/Tourisme-Hôtellerie-Loisirs



Hilton - Paris CDG Airport

**Revenu moyen hébergement par chambre disponible ou Revpar**

La reprise amorcée en 2006 du Revpar, se confirme très largement dans l'ensemble des catégories en 2007.

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

**Revenu moyen par chambre disponible (Revpar) (en €, hors taxes - service compris)**  
Room revenue per available room (Revpar) (In €, excl. VAT, incl. service charge)

	2003	2004	2005	2006	2007	Évolution 2006/2007	TCAM/CAGR* 2003/2007
<b>4 étoiles Supérieur</b>							
Paris	234,7	261,4	273,4	314,6	335,2	+6,5%	+9,3%
Provence-Côte d'Azur	214,6	204,4	200,9	217,9	228,5	+4,9%	+1,6%
Autres Régions	132,2	136,9	132,7	143,9	147,4	+2,5%	+2,8%
<b>Moyenne France</b>	<b>205,3</b>	<b>217,9</b>	<b>220,3</b>	<b>242,7</b>	<b>257,6</b>	<b>+6,2%</b>	<b>+5,8%</b>
<b>4 étoiles Standard</b>							
Paris	103,7	104,9	112,4	120,7	133,4	+10,6%	+6,5%
Ile-de-France hors Paris	79,0	82,5	90,1	99,6	101,1	+1,5%	+6,4%
Province	72,8	76,6	82,7	91,5	98,3	+7,4%	+7,8%
<b>Moyenne France</b>	<b>90,3</b>	<b>92,0</b>	<b>98,4</b>	<b>108,4</b>	<b>113,8</b>	<b>+5,0%</b>	<b>+5,9%</b>
<b>3 étoiles</b>							
Paris	69,6	72,1	71,4	77,4	88,0	+13,7%	+6,0%
Ile-de-France hors Paris	46,8	47,6	53,1	54,0	63,0	+16,8%	+7,7%
Province	44,4	45,1	47,7	47,8	51,8	+8,3%	+3,9%
<b>Moyenne France</b>	<b>53,1</b>	<b>53,8</b>	<b>55,8</b>	<b>57,8</b>	<b>61,7</b>	<b>+6,7%</b>	<b>+3,8%</b>
<b>2 étoiles</b>							
Paris	45,6	47,2	48,6	52,4	60,4	+15,3%	+7,3%
Ile-de-France hors Paris	32,1	32,2	34,0	38,2	48,0	+25,7%	+10,6%
Province	31,5	32,4	33,7	36,8	38,8	+5,4%	+5,3%
<b>Moyenne France</b>	<b>33,3</b>	<b>34,2</b>	<b>35,5</b>	<b>38,4</b>	<b>43,7</b>	<b>+13,8%</b>	<b>+7,1%</b>
<b>0/1 étoile</b>							
<b>Moyenne France</b>	<b>22,2</b>	<b>22,6</b>	<b>23,6</b>	<b>24,1</b>	<b>26,3</b>	<b>+9,3%</b>	<b>+4,3%</b>

Source : KPMG Entreprises-Stratégies Management/Tourisme-Hôtellerie-Loisirs  
\*TCAM : taux de croissance annuel moyen/CAGR : compounded annual growth rate

Nota : abréviation anglaise de "Revenue per Available Room", ce ratio peut se calculer simplement en multipliant le prix moyen par chambre louée par le taux d'occupation. Le Revpar permet donc de mesurer l'effet de la variation combinée de ces deux indicateurs sur le chiffre d'affaires hébergement, et constitue de ce fait un indicateur plus complet de l'état de la conjoncture professionnelle.



L'industrie hôtelière française annonce des résultats excellents pour chacune des catégories hôtelières en 2007. Les Revpar 2007 sont dans toutes les catégories, au plus haut sur la période observée.

L'analyse par zone géographique et par catégorie révèle néanmoins quelques différences :

- En 4 étoiles Supérieur et 4 étoiles Standard, on enregistre une progression globale du Revpar de +/- 4 à 6%. En 4 étoiles, Paris affiche une évolution exceptionnelle d'environ +6 à +10% selon la catégorie, qui confirme l'attrait de la Capitale par les clientèles européennes et longs courriers. La Provence-Côte d'Azur et les autres régions enregistrent une évolution favorable, encouragée par un taux d'occupation à la hausse.
- Sur les autres catégories (du 0/1 étoile au 3 étoiles), le Revpar 2007 progresse fortement, faisant de cette année d'exploitation une nouvelle année de référence dans le secteur. Les plus fortes progressions s'inscrivent en 2 étoiles avec un taux à 2 chiffres, soit +13,8% d'évolution. La catégorie poursuit également sa progression avec +4,3% de croissance ces 5 dernières années, laissant apparaître des potentiels de développement en hôtellerie "low-cost" à moyen terme sur les zones urbaines.

Le Baromètre KPMG des Chaînes Hôtelières en France affiche les tendances suivantes de Revpar à fin juin 2008.

Revpar (en €, hors taxes - service compris)  
Room revenue per available room (Revpar) (In €, excl. VAT, incl. service charge)

	Cumul à fin Juin 2007	Cumul à fin Juin 2008	Évolution
<b>4 étoiles</b>			
Paris	133,7	137,2	+2,6%
Ile-de-France hors Paris	86,6	97,1	+12,1%
Province	104,2	91,7	-12,0%
<b>Moyenne France</b>	<b>115,0</b>	<b>121,1</b>	<b>+5,3%</b>
<b>3 étoiles</b>			
Paris	80,0	95,3	+19,1%
Ile-de-France hors Paris	58,5	64,4	+10,1%
Province	50,8	53,4	+5,1%
<b>Moyenne France</b>	<b>57,3</b>	<b>62,4</b>	<b>+8,9%</b>
<b>2 étoiles</b>			
Paris	55,6	58,3	+4,9%
Ile-de-France hors Paris	42,3	46,9	+10,9%
Province	36,9	39,5	+7,0%
<b>Moyenne France</b>	<b>39,9</b>	<b>42,8</b>	<b>+7,3%</b>
<b>0/1 étoile</b>			
Paris	39,0	41,1	+5,4%
Ile-de-France hors Paris	25,8	29,3	+13,6%
Province	22,5	23,8	+5,8%
<b>Moyenne France</b>	<b>23,8</b>	<b>25,5</b>	<b>+7,1%</b>

Source : KPMG Entreprises-Stratégies Management/Tourisme-Hôtellerie-Loisirs

## Profil de fréquentation

### Indicateurs de fréquentation

L'indice de fréquentation (également appelé "indice de double occupation") indique le nombre moyen de personnes par chambres louées. Cet indice illustre un positionnement plutôt affaires (indice autour de 1 à 1,3) ou loisirs (indice de 1,8 à plus de 2).

Indice de fréquentation par catégorie d'hôtel (nombre de personnes)  
Double occupancy rate by hotel category (number of clients)

	2003	2004	2005	2006	2007
<b>4 étoiles Supérieur</b>					
Paris	1,56	1,60	1,58	1,56	1,47
Provence-Côte d'Azur	1,64	1,52	1,56	1,54	1,51
Autres Régions	1,70	1,67	1,66	1,65	1,65
<b>Moyenne France</b>	<b>1,62</b>	<b>1,60</b>	<b>1,59</b>	<b>1,58</b>	<b>1,54</b>
<b>4 étoiles Standard</b>					
Paris	1,41	1,42	1,43	1,44	1,47
Ile-de-France hors Paris	1,21	1,28	N.S.	1,52	1,65
Province	1,45	1,46	1,49	1,46	1,50
<b>Moyenne France</b>	<b>1,40</b>	<b>1,41</b>	<b>1,45</b>	<b>1,47</b>	<b>1,51</b>
<b>3 étoiles</b>					
Paris	1,56	1,61	1,66	1,59	1,53
Ile-de-France hors Paris	1,54	1,38	1,34	1,56	1,48
Province	1,47	1,45	1,47	1,50	1,55
<b>Moyenne France</b>	<b>1,51</b>	<b>1,49</b>	<b>1,53</b>	<b>1,55</b>	<b>1,54</b>
<b>2 étoiles</b>					
Paris	1,63	1,65	1,71	1,59	1,80
Ile-de-France hors Paris	N.S.	N.S.	N.S.	1,41	1,46
Province	1,43	1,48	1,40	1,42	1,48
<b>Moyenne France</b>	<b>1,47</b>	<b>1,54</b>	<b>1,55</b>	<b>1,47</b>	<b>1,48</b>
<b>0/1 étoile</b>					
<b>Moyenne France</b>	<b>N.S.</b>	<b>N.S.</b>	<b>N.S.</b>	<b>N.S.</b>	<b>N.S.</b>

Source : KPMG Entreprises-Stratégies Management/Tourisme-Hôtellerie-Loisirs  
N.S. : Non Significatif/Non Representative



Balladins

La durée moyenne de séjour révèle également le caractère plutôt loisirs ou affaires d'un marché, ainsi que l'évolution des comportements de consommation (tendance au fractionnement et à la réduction de la durée des séjours). En moyenne pour la France, une durée entre 1 et 2,5 traduit plutôt un marché d'affaires, et une durée supérieure à 2,5 reflète davantage une hôtellerie de loisirs. À noter que les moyennes ci-dessous doivent être interprétées avec prudence, sachant que l'impact du site et du type d'hôtellerie influence fortement cet indicateur par rapport aux moyennes par zones géographiques.

**Durée moyenne de séjour, par catégorie d'hôtel (nombre de jours)**  
Average length of stay, by hotel category (number of days)

	2003	2004	2005	2006	2007
<b>4 étoiles Supérieur</b>					
Paris	3,7	3,9	3,3	3,1	3,2
Provence-Côte d'Azur	4,3	3,5	4,0	3,6	3,0
Autres Régions	3,6	3,3	3,3	3,1	3,4
<b>Moyenne France</b>	<b>3,8</b>	<b>3,6</b>	<b>3,4</b>	<b>3,2</b>	<b>3,2</b>
<b>4 étoiles Standard</b>					
Paris	2,3	2,4	2,2	2,1	2,1
Ile-de-France hors Paris	1,3	1,8	N.S.	N.S.	2,1
Province	2,4	2,2	2,5	2,5	2,3
<b>Moyenne France</b>	<b>2,2</b>	<b>2,2</b>	<b>2,5</b>	<b>2,4</b>	<b>2,2</b>
<b>3 étoiles</b>					
Paris	2,1	2,2	1,9	N.S.	1,9
Ile-de-France hors Paris	2,4	1,8	2,2	2,1	1,5
Province	1,7	2,0	1,7	1,7	1,7
<b>Moyenne France</b>	<b>1,9</b>	<b>2,0</b>	<b>1,8</b>	<b>1,8</b>	<b>1,7</b>
<b>2 étoiles</b>					
<b>Moyenne France</b>	<b>N.S.</b>	<b>N.S.</b>	<b>N.S.</b>	<b>N.S.</b>	<b>1,4</b>
<b>0/1 étoile</b>					
<b>Moyenne France</b>	<b>N.S.</b>	<b>N.S.</b>	<b>N.S.</b>	<b>N.S.</b>	<b>N.S.</b>

Source : KPMG Entreprises-Stratégies Management/Tourisme-Hôtellerie-Loisirs  
N.S. : Non Significatif/Non Representative



Crowne Plaza - Toulouse - Montauban

## Origine de la clientèle

**Origine de la clientèle (en % des nuitées clients)**  
Origin of guests (in % of guest nights)

2007	4 étoiles Supérieur				4 étoiles				3 étoiles			
	Paris	Provence Côte d'Azur	Province	Moyenne nationale	Paris	Ile-de-France hors Paris	Province	Moyenne nationale	Paris	Ile-de-France hors Paris	Province	Moyenne nationale
France	13,2	29,1	60,9	28,6	28,5	32,1	41,5	33,3	33,7	28,2	58,5	41,5
Italie <i>Italy</i>	2,6	5,7	4,9	4,0	3,0	3,4	4,8	3,7	7,1	4,7	3,3	4,5
Grande Bretagne <i>UK</i>	11,1	17,1	7,1	12,6	9,2	18,6	13,2	12,2	12,1	20,7	9,6	14,9
Allemagne <i>Germany</i>	2,0	3,6	1,7	2,3	2,2	5,1	4,8	3,6	3,3	3,9	4,9	4,2
Benelux	2,1	3,8	2,8	3,3	1,6	5,4	4,8	3,3	3,4	9,2	5,0	6,7
Espagne-Portugal <i>Spain-Portugal</i>	2,3	2,7	1,3	4,0	4,3	5,4	2,0	3,8	7,4	18,9	3,1	10,8
Europe de l'Est - CEI <i>Eastern Europe - CEI</i>	1,6	2,1	0,7	1,3	1,8	0,8	2,0	1,7	1,6	0,2	1,6	1,0
Autres Europe <i>Other European</i>	4,8	9,0	3,6	4,8	4,8	3,1	4,6	4,4	2,4	0,1	2,7	1,5
<b>TOTAL EUROPE</b>	<b>39,8</b>	<b>73,1</b>	<b>83,1</b>	<b>60,8</b>	<b>55,4</b>	<b>73,9</b>	<b>77,8</b>	<b>66,0</b>	<b>71,0</b>	<b>86,0</b>	<b>88,6</b>	<b>85,0</b>
U.S.A./Canada	28,2	11,5	4,8	16,8	16,4	10,2	8,6	12,7	8,8	0,4	3,7	2,9
Russie <i>Russia</i>	2,4	3,1	3,1	2,5	0,4	0,2	1,8	0,8	0,5	0,0	0,4	0,2
Chine <i>China</i>	0,9	0,1	0,1	0,5	0,2	1,2	0,5	0,5	0,2	0,0	0,8	0,4
Japon <i>Japan</i>	4,8	1,1	1,1	2,8	6,7	2,0	1,8	4,3	2,8	0,0	1,3	1,0
Moyen-Orient <i>Middle-East</i>	10,7	3,8	1,2	6,1	5,1	2,3	1,8	3,5	0,3	0,0	0,4	0,2
Autres nations <i>Other country</i>	13,2	7,3	6,6	10,5	15,8	10,2	7,7	12,2	16,3	13,6	4,7	10,3
<b>TOTAL HORS EUROPE</b> <b>TOTAL OUTSIDE EUROPE</b>	<b>60,2</b>	<b>26,9</b>	<b>16,9</b>	<b>39,2</b>	<b>44,6</b>	<b>26,1</b>	<b>22,2</b>	<b>34,0</b>	<b>29,0</b>	<b>14,0</b>	<b>11,4</b>	<b>15,0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Source : KPMG Entreprises-Stratégies Management/Tourisme-Hôtellerie-Loisirs

Structurellement, la clientèle tend à s'internationaliser à mesure que le niveau de gamme s'accroît, à l'exception de la zone "Autres régions". Parallèlement, la clientèle est nettement plus internationale dans les établissements parisiens que dans ceux de province, en raison du positionnement fort de la Capitale sur les marchés touristiques et d'affaires au niveau mondial, comparativement aux grandes métropoles régionales. Les établissements "haut de gamme" apparaissent ainsi les plus dépendants des marchés étrangers (autour de 85% de clientèle étrangère en 4 étoiles Supérieur et autour de 60% en 4 étoiles Standard), induisant une grande sensibilité aux aléas internationaux ou conjoncturels.

On notera que la clientèle nord-américaine reste globalement stable en part de clientèle, dans un contexte de hausse des taux d'occupation, indiquant une reconstitution des flux de clients nord-américains.

## Structure de la clientèle

Structure du marché par type de clientèle (en %)  
Market mix (In % )

2007	Individuel Affaires <i>Business</i>	Corporates <i>Corporates</i>	Congrès/Séminaires <i>Meetings/Seminars</i>	Individuel Tourisme <i>Individuals</i>	Groupe Tourisme <i>Groups</i>	Autres <i>Other purpose</i>
<b>4 étoiles Supérieur</b>						
Paris	22,0%	10,0%	13,2%	47,8%	4,3%	2,7%
Provence-Côte d'Azur	16,8%	1,8%	28,8%	38,4%	5,6%	8,5%
Autres régions	7,3%	N.S.	29,9%	48,8%	5,1%	8,6%
<b>Moyenne France</b>	<b>17,2%</b>	<b>6,1%</b>	<b>20,3%</b>	<b>46,5%</b>	<b>4,7%</b>	<b>5,2%</b>
<b>4 étoiles Standard</b>						
Paris	20,9%	11,7%	19,1%	17,6%	18,3%	12,5%
Ile-de-France hors Paris	15,2%	10,0%	13,9%	30,9%	14,1%	15,9%
Province	13,7%	10,5%	20,2%	25,0%	9,8%	20,8%
<b>Moyenne France</b>	<b>17,2%</b>	<b>10,9%</b>	<b>18,4%</b>	<b>23,0%</b>	<b>14,5%</b>	<b>16,1%</b>
<b>3 étoiles</b>						
Paris	20,4%	10,7%	3,6%	38,9%	5,8%	20,7%
Ile-de-France hors Paris	43,0%	7,1%	7,8%	27,4%	8,3%	6,4%
Province	24,3%	14,0%	10,0%	25,1%	14,6%	11,9%
<b>Moyenne France</b>	<b>25,1%</b>	<b>10,7%</b>	<b>8,3%</b>	<b>34,2%</b>	<b>10,9%</b>	<b>10,8%</b>
<b>2 étoiles</b>						
Paris	30,7%	9,6%	0,0%	49,4%	4,7%	5,6%
Ile-de-France hors Paris	45,1%	0,8%	0,0%	38,5%	10,1%	5,9%
Province	42,8%	6,5%	2,4%	30,4%	6,9%	11,0%
<b>Moyenne France</b>	<b>35,7%</b>	<b>3,0%</b>	<b>0,4%</b>	<b>38,8%</b>	<b>8,7%</b>	<b>13,4%</b>

Source : KPMG Entreprises-Stratégies Management/Tourisme-Hôtellerie-Loisirs



Balladins



Radisson - Nice

À noter que le mix-clientèle varie fortement en fonction de la localisation et de la typologie des hôtels (hôtels urbains d'affaires vs. hôtellerie de loisirs). Ceci explique la segmentation fortement atypique de la catégorie 4 étoiles Supérieure "Autres régions" et "Provence-Côte d'Azur", notre panel comprenant essentiellement une hôtellerie haut de gamme touristique (hôtels Resort ou de destination), dont l'activité repose essentiellement sur le tourisme, les congrès et les séminaires.



# Chiffre d'affaires et structure des ventes

## Recettes par chambre louée

### Recettes totales par chambre louée

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



Comfort Hotel - Carnac

Recettes totales par chambre louée (en €, hors taxes - service compris)  
Total revenue per room sold (in €, excl. VAT, incl. service charge)

	2003	2004	2005	2006	2007	TCAM/CAGR* 2003/2007
<b>4 étoiles Supérieur</b>						
Paris	620,4	655,3	668,6	685,8	706,1	+3,3%
Provence-Côte d'Azur	585,3	591,5	563,0	564,0	600,1	+0,6%
Autres Régions	383,2	382,7	403,0	405,0	425,1	+2,6%
<b>Moyenne France</b>	<b>558,1</b>	<b>576,2</b>	<b>582,3</b>	<b>589,2</b>	<b>595,8</b>	<b>+1,6%</b>
<b>4 étoiles Standard</b>						
Paris	232,8	253,1	250,1	252,0	251,9	+2,0%
Ile-de-France hors Paris	215,7	205,9	195,6	206,1	215,6	-0,0%
Province	197,4	207,9	213,0	225,7	237,4	+4,7%
<b>Moyenne France</b>	<b>219,5</b>	<b>222,2</b>	<b>220,6</b>	<b>234,2</b>	<b>239,7</b>	<b>+2,2%</b>
<b>3 étoiles</b>						
Paris	120,4	122,8	121,1	122,1	133,6	+2,6%
Ile-de-France hors Paris	118,0	114,3	113,2	116,3	133,2	+3,1%
Province	121,4	119,3	122,4	122,0	127,9	+1,3%
<b>Moyenne France</b>	<b>120,6</b>	<b>119,8</b>	<b>119,5</b>	<b>122,3</b>	<b>130,0</b>	<b>+1,9%</b>
<b>2 étoiles</b>						
Paris	73,3	71,8	72,3	72,5	81,9	+2,8%
Ile-de-France hors Paris	75,0	76,1	75,1	76,0	81,1	+2,0%
Province	78,4	80,6	80,6	81,8	81,4	+0,9%
<b>Moyenne France</b>	<b>77,1</b>	<b>78,4</b>	<b>78,4</b>	<b>79,8</b>	<b>81,3</b>	<b>+1,3%</b>
<b>0/1 étoile</b>						
Paris	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.	49,3	N.S.
Ile-de-France hors Paris	33,3	34,2	35,3	35,5	38,9	+3,9%
Province	33,8	35,7	37,0	36,6	40,7	+4,7%
<b>Moyenne France</b>	<b>34,0</b>	<b>35,4</b>	<b>36,6</b>	<b>36,5</b>	<b>40,7</b>	<b>+4,6%</b>

Source : KPMG Entreprises-Stratégies Management/Tourisme-Hôtellerie-Loisirs  
\*TCAM : taux de croissance annuel moyen/CAGR: compounded annual growth rate  
N.S. : Non Significatif/Non Representative

Structurellement, les recettes totales par chambre louée montrent des écarts Paris/Province légèrement moins marqués que les prix moyens par chambre louée. La raison principale est que 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, des Spas & Instituts de beauté, location d'espaces et de séminaires/réunions...

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)

	2007	
	Avec restaurant With restaurant	Sans restaurant Without restaurant
<b>4 étoiles Supérieur</b>		
Paris	720,7	N.S.
Provence-Côte d'Azur	600,1	N.S.
Autres Régions	426,9	N.S.
<b>Moyenne France</b>	<b>601,5</b>	<b>N.S.</b>
<b>4 étoiles Standard</b>		
Paris	255,7	200,1
Ile-de-France hors Paris	215,6	N.S.
Province	239,4	N.S.
<b>Moyenne France</b>	<b>241,7</b>	<b>201,3</b>
<b>3 étoiles</b>		
Paris	139,2	118,8
Ile-de-France hors Paris	135,7	98,2
Province	130,6	109,6
<b>Moyenne France</b>	<b>133,0</b>	<b>111,3</b>
<b>2 étoiles</b>		
Paris	85,5	73,2
Ile-de-France hors Paris	84,9	80,0
Province	83,3	64,8
<b>Moyenne France</b>	<b>83,8</b>	<b>76,7</b>
<b>0/1 étoile</b>		
Paris	N.S.	49,4
Ile-de-France hors Paris	N.S.	38,8
Province	74,6	40,6
<b>Moyenne France</b>	<b>60,6</b>	<b>40,6</b>

Source : KPMG Entreprises-Stratégies Management/Tourisme-Hôtellerie-Loisirs  
N.S. : Non Significatif/Non Representative

### Recettes hors hébergement par chambre louée

Ces recettes comprennent : la restauration, le téléphone/fax/multimédia, les Autres Départements Opérationnels (blanchisserie, piscine/fitness, centre d'affaires...) et les Autres Recettes (concessions, locations, commissions...).

### Recettes hors hébergement par chambre louée par catégorie d'hôtel (en €, hors taxes - service compris) Total income per room sold excluding rooms revenue by hotel category (in €, excl. VAT, incl. service charge)

	2003	2004	2005	2006	2007	TCAM/CAGR* 2003/2007
<b>4 étoiles Supérieur</b>						
Paris	225,5	253,1	256,6	265,3	253,6	+3,0%
Provence-Côte d'Azur	233,8	244,9	227,7	231,9	258,6	+2,6%
Autres Régions	159,5	162,2	171,4	176,2	196,2	+5,3%
<b>Moyenne France</b>	<b>214,2</b>	<b>229,7</b>	<b>230,3</b>	<b>237,2</b>	<b>238,1</b>	<b>+2,7%</b>
<b>4 étoiles Standard</b>						
Paris	71,7	76,6	72,6	73,3	81,1	+3,1%
Ile-de-France hors Paris	73,2	72,5	66,2	72,2	75,6	+0,8%
Province	71,0	78,3	74,5	75,4	80,5	+3,2%
<b>Moyenne France</b>	<b>71,7</b>	<b>76,4</b>	<b>72,4</b>	<b>73,6</b>	<b>79,7</b>	<b>+2,7%</b>
<b>3 étoiles</b>						
Paris	20,8	23,4	24,4	24,3	22,7	+2,2%
Ile-de-France hors Paris	43,8	40,1	40,3	43,2	44,8	+0,6%
Province	47,8	44,8	45,0	42,0	44,9	-1,6%
<b>Moyenne France</b>	<b>37,6</b>	<b>36,7</b>	<b>37,6</b>	<b>38,2</b>	<b>41,2</b>	<b>+2,3%</b>
<b>2 étoiles</b>						
Paris	11,8	11,0	11,0	11,0	11,1	-1,6%
Ile-de-France hors Paris	24,0	23,8	23,2	26,5	19,1	-5,6%
Province	28,9	29,0	28,3	30,0	24,8	-3,8%
<b>Moyenne France</b>	<b>25,6</b>	<b>25,4</b>	<b>24,8</b>	<b>27,0</b>	<b>21,4</b>	<b>-4,3%</b>
<b>0/1 étoile</b>						
Paris	4,3	3,5	2,8	3,5	5,1	+4,4%
Ile-de-France hors Paris	3,1	2,8	2,8	2,7	3,3	+1,3%
Province	3,8	3,8	4,3	3,8	4,3	+3,0%
<b>Moyenne France</b>	<b>3,7</b>	<b>3,6</b>	<b>4,0</b>	<b>3,6</b>	<b>4,1</b>	<b>+2,7%</b>

Source : KPMG Entreprises-Stratégies Management/Tourisme-Hôtellerie-Loisirs  
\*TCAM : taux de croissance annuel moyen/CAGR: compounded annual growth rate

Nota : dans la catégorie 0/1 étoile, la baisse progressive des recettes hors hébergement par chambre louée est imputable en partie à une modification progressive de la structure de l'échantillon, qui tend à s'orienter vers des produits plus centrés sur la vente d'hébergement. Ceci vaut particulièrement pour les zones Paris et Ile-de-France comprenant quasi-exclusivement une hôtellerie de chaîne.

### Recettes hors hébergement par chambre louée par catégorie d'hôtel Distinction hôtel avec/sans restaurant (en €, hors taxes - service compris) Total income per room sold excluding rooms revenue by hotel category Hotel with/without restaurant (In €, excl. VAT, incl. service charge)

	2007	
	Avec restaurant With restaurant	Sans restaurant Without restaurant
<b>4 étoiles Supérieur</b>		
Paris	261,3	N.S.
Provence-Côte d'Azur	258,6	N.S.
Autres Régions	198,0	N.S.
<b>Moyenne France</b>	<b>231,6</b>	<b>N.S.</b>
<b>4 étoiles Standard</b>		
Paris	85,4	21,7
Ile-de-France hors Paris	75,6	N.S.
Province	82,6	N.S.
<b>Moyenne France</b>	<b>82,4</b>	<b>30,1</b>
<b>3 étoiles</b>		
Paris	26,1	13,9
Ile-de-France hors Paris	46,6	19,0
Province	47,2	29,2
<b>Moyenne France</b>	<b>44,1</b>	<b>23,1</b>
<b>2 étoiles</b>		
Paris	13,5	5,3
Ile-de-France hors Paris	27,1	16,8
Province	26,6	9,0
<b>Moyenne France</b>	<b>25,1</b>	<b>14,4</b>
<b>0/1 étoile</b>		
Paris	N.S.	5,2
Ile-de-France hors Paris	N.S.	3,2
Province	N.S.	4,2
<b>Moyenne France</b>	<b>N.S.</b>	<b>4,1</b>

Source : KPMG Entreprises-Stratégies Management/Tourisme-Hôtellerie-Loisirs  
N.S. : Non Significatif/Non Representative

On note une large amplitude entre les performances de la tranche supérieure, qui rassemble des hôtels de luxe aux services développés, et celles de la tranche inférieure, constituée de produits très "économiques" qui ne proposent qu'une palette très limitée de prestations hors hébergement (essentiellement petits-déjeuners et distributeurs automatiques).

De plus, à l'exception du 4 étoiles Supérieur, on remarque que les recettes hors hébergement par chambre louée des hôtels de province sont souvent supérieures à celles d'Ile-de-France. En effet, les services annexes (restauration/banqueting, équipements de loisirs...) sont souvent plus développés dans les hôtels de province que dans les établissements franciliens.



Westin Trianon Palace - Versailles

## Structure des ventes

Les tableaux suivants présentent 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 des différents départements opérationnels.

### Structure des ventes par catégorie d'hôtel

Distinction hôtels avec/sans restaurant (en % des recettes totales hors taxes - service compris)

Sales mix by hotel category

Hotels with/without restaurant (In % of total sales, excl. VAT, incl. service charge)

2007	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
<b>4 étoiles Supérieur</b>						
Paris	64,5	N.S.	30,4	N.S.	51	N.S.
Provence-Côte d'Azur	61,4	N.S.	33,0	N.S.	5,6	N.S.
Autres Régions	61,4	N.S.	29,9	N.S.	8,8	N.S.
<b>Moyenne France</b>	<b>62,9</b>	<b>N.S.</b>	<b>30,9</b>	<b>N.S.</b>	<b>6,2</b>	<b>N.S.</b>
<b>4 étoiles Standard</b>						
Paris	69,3	87,8	26,7	9,7	4,0	2,5
Ile-de-France hors Paris	66,5	N.S.	27,4	N.S.	6,2	N.S.
Province	64,2	80,1	30,0	14,8	5,8	5,0
<b>Moyenne France</b>	<b>66,6</b>	<b>84,9</b>	<b>28,1</b>	<b>11,1</b>	<b>5,3</b>	<b>4,0</b>
<b>3 étoiles</b>						
Paris	82,6	88,3	15,9	6,3	1,4	5,4
Ile-de-France hors Paris	63,1	80,7	27,4	8,7	9,6	10,6
Province	57,4	73,1	35,6	16,1	6,9	10,8
<b>Moyenne France</b>	<b>61,2</b>	<b>79,2</b>	<b>30,4</b>	<b>11,0</b>	<b>8,4</b>	<b>9,8</b>
<b>2 étoiles</b>						
Paris	80,2	92,7	17,9	6,4	2,0	0,9
Ile-de-France hors Paris	68,00	88,1	25,2	8,9	6,7	2,9
Province	62,00	86,7	35,6	9,9	2,3	3,4
<b>Moyenne France</b>	<b>64,3</b>	<b>88,8</b>	<b>31,9</b>	<b>8,6</b>	<b>3,7</b>	<b>2,7</b>
<b>0/1 étoile</b>						
Paris	N.S.	94,0	N.S.	5,5	N.S.	0,5
Moyenne Ile-de-France	N.S.	90,4	N.S.	7,2	N.S.	2,4
Province	N.S.	89,4	N.S.	9,7	N.S.	0,9
<b>Moyenne France</b>	<b>N.S.</b>	<b>89,8</b>	<b>N.S.</b>	<b>9,2</b>	<b>N.S.</b>	<b>1,0</b>

Source : KPMG Entreprises-Stratégies Management/Tourisme-Hôtellerie-Loisirs  
N.S. : Non Significatif/Non Representative

La distinction entre hôtels "avec" et "sans restaurant" met en évidence deux types de structures des ventes bien différenciés. Au niveau des hôtels-restaurants, les ventes restauration (nourriture & boissons) représentent une part des ventes totales plus importante en province qu'en Ile-de-France. Plusieurs facteurs expliquent ce particularisme : marché parisien de la restauration soumis à une plus forte évasion (abondance de l'offre hors des hôtels), meilleure pénétration de l'hôtellerie de province sur les marchés locaux de la restauration (repas d'affaires, banquets, événements familiaux...), mais également part du chiffre d'affaires hébergement pouvant être minorée en province par des prix moyens par chambre et des taux d'occupation sensiblement inférieurs à ceux d'Ile-de-France.

Plus généralement, l'évolution de la structure des ventes varie en fonction de :

- L'évolution du Revpar et donc du chiffre d'affaires hébergement.
- Du positionnement et de la valorisation de la composante "restauration" (part des séminaires et banquets, restauration gastronomique notamment en haut de gamme où le restaurant participe au positionnement commercial, à l'image

de marque et à la communication dans les médias...).

- Du développement croissant des services complémentaires (en particulier de type Spa & Institut de beauté).

En hôtellerie super-économique (0/1 étoile), la très forte concentration des recettes sur l'hébergement s'explique par les concepts de chaînes offrant très rarement de la restauration

(hors petit-déjeuner et distributeurs de boissons/sandwichs).

À noter enfin que la généralisation de la téléphonie mobile a considérablement contracté la part des recettes téléphone/fax, qui s'élargit à des prestations "multimédia" : location vidéos, jeux vidéos..

## Recettes restauration

Ces tableaux détaillent les recettes moyennes par couvert, pour les établissements proposant des services de restauration. L'évolution de ces recettes est largement influencée par la diversité et le renouvellement continu des formules et concepts de restauration, qui rendent souvent peu lisibles les tendances d'évolution chiffrées.

### Restaurant - Banquet

Statistiques restauration - Recette moyenne par couvert et par catégorie d'hôtel (en €, hors taxes - service compris)  
Food & beverage statistics: Average check by hotel category (In €, excl. VAT, incl. service charge)

	Restaurant Restaurant					Banquet Banquets				
	2003	2004	2005	2006	2007	2003	2004	2005	2006	2007
<b>4 étoiles Supérieur</b>										
Paris	73,4	73,2	72,2	81,4	76,5	73,4	73,2	72,2	65,1	67,4
Provence-Côte d'Azur	63,6	70,2	67,3	66,1	70,1	63,6	70,2	67,3	57,2	58,5
Autres Régions	46,6	45,3	57,8	60,0	57,8	46,6	45,3	57,8	48,6	48,3
<b>Moyenne France</b>	<b>61,9</b>	<b>63,2</b>	<b>67,5</b>	<b>64,3</b>	<b>64,3</b>	<b>61,9</b>	<b>63,2</b>	<b>67,5</b>	<b>57,6</b>	<b>59,1</b>
<b>4 étoiles Standard</b>										
Paris	28,3	32,4	43,3	45,6	41,5	28,3	32,4	43,3	31,7	34,1
Ile-de-France hors Paris	29,4	31,8	36,1	37,2	32,0	29,4	31,8	36,1	34,0	29,6
Province	31,2	33,3	31,4	29,9	30,1	31,2	33,3	31,4	27,6	31,2
<b>Moyenne France</b>	<b>29,8</b>	<b>32,7</b>	<b>35,5</b>	<b>30,9</b>	<b>32,0</b>	<b>29,8</b>	<b>32,7</b>	<b>35,5</b>	<b>30,6</b>	<b>34,1</b>
<b>3 étoiles</b>										
Paris	23,6	19,7	17,2	18,3	17,8	23,6	19,7	17,2	16,1	17,6
Ile-de-France hors Paris	23,5	24,2	23,5	21,4	27,5	23,5	24,2	23,5	19,7	24,5
Province	21,8	23,3	26,1	23,2	21,9	21,8	23,3	26,1	24,3	35,7
<b>Moyenne France</b>	<b>22,2</b>	<b>23,2</b>	<b>24,1</b>	<b>22,6</b>	<b>22,6</b>	<b>22,2</b>	<b>23,2</b>	<b>24,1</b>	<b>21,1</b>	<b>28,7</b>
<b>2 étoiles</b>										
Paris	17,0	16,7	16,9	16,4	17,3	17,0	16,7	16,9	N.S.	N.S.
Ile-de-France hors Paris	15,7	16,0	16,0	14,8	16,4	15,7	16,0	16,0	14,3	10,2
Province	15,0	15,4	15,5	14,2	16,2	15,0	15,4	15,5	14,5	13,8
<b>Moyenne France</b>	<b>15,2</b>	<b>15,5</b>	<b>15,7</b>	<b>16,3</b>	<b>16,3</b>	<b>15,2</b>	<b>15,5</b>	<b>15,7</b>	<b>14,5</b>	<b>11,7</b>
<b>0/1 étoile</b>										
<b>Moyenne France</b>	<b>N.S.</b>	<b>N.S.</b>	<b>N.S.</b>	<b>N.S.</b>	<b>N.S.</b>	<b>N.S.</b>	<b>N.S.</b>	<b>N.S.</b>	<b>N.S.</b>	<b>N.S.</b>

Source : KPMG Entreprises-Stratégies Management/Tourisme-Hôtellerie-Loisirs  
N.S. : Non Significatif/Non Representative



## Petit-déjeuner

Petit-déjeuner - Recette moyenne par couvert et par catégorie d'hôtel (en €, hors taxes - service compris)  
Breakfast: average check by hotel category (In €, excl. VAT, incl. service charge)

	2003	2004	2005	2006	2007
<b>4 étoiles Supérieur</b>					
Paris	21,9	21,4	23,2	26,3	26,4
Provence-Côte d'Azur	19,5	19,5	17,6	19,0	18,5
Autres Régions	14,4	13,4	14,6	14,0	15,5
<b>Moyenne France</b>	<b>19,1</b>	<b>18,4</b>	<b>19,2</b>	<b>20,1</b>	<b>20,2</b>
<b>4 étoiles Standard</b>					
Paris	9,3	8,6	8,4	11,0	10,7
Ile-de-France hors Paris	10,5	7,9	6,7	7,4	8,1
Province	9,2	9,3	8,7	10,1	10,7
<b>Moyenne France</b>	<b>9,4</b>	<b>8,8</b>	<b>8,4</b>	<b>9,0</b>	<b>9,9</b>
<b>3 étoiles</b>					
Paris	6,5	5,7	4,8	4,3	4,9
Ile-de-France hors Paris	5,9	5,7	5,3	5,7	5,7
Province	7,1	6,6	7,2	7,1	7,8
<b>Moyenne France</b>	<b>6,7</b>	<b>6,2</b>	<b>6,1</b>	<b>6,0</b>	<b>6,3</b>
<b>2 étoiles</b>					
Paris	3,6	3,7	3,4	3,8	3,5
Ile-de-France hors Paris	4,5	4,6	4,8	5,1	3,8
Province	5,0	5,2	5,3	5,6	5,4
<b>Moyenne France</b>	<b>4,8</b>	<b>4,9</b>	<b>5,0</b>	<b>5,3</b>	<b>4,7</b>
<b>0/1 étoiles</b>					
Paris	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.
Ile-de-France hors Paris	N.S.	N.S.	N.S.	3,6	3,9
Province	N.S.	N.S.	N.S.	3,8	4,1
<b>Moyenne France</b>	<b>3,3</b>	<b>3,9</b>	<b>3,3</b>	<b>3,7</b>	<b>4,1</b>

Source : KPMG Entreprises-Stratégies Management/Tourisme-Hôtellerie-Loisirs  
N.S. : Non Significatif/Non Representative

## Room service

Room Service - Recette moyenne par couvert et par catégorie d'hôtel (en €, hors taxes - service compris)  
Room Service - Average check by hotel category (In €, excl. VAT, incl. service charge)

	2003	2004	2005	2006	2007	Évolution 2006/2007
<b>4 étoiles Supérieur</b>						
Paris	51,0	38,0	43,5	41,7	45,0	+7,9%
Provence-Côte d'Azur	40,2	47,3	45,1	35,9	34,4	-4,2%
Autres Régions	31,0	33,1	36,5	36,9	37,3	+1,2%
<b>Moyenne France</b>	<b>39,7</b>	<b>39,2</b>	<b>43,0</b>	<b>39,6</b>	<b>40,2</b>	<b>+1,5%</b>
<b>4 étoiles Standard</b>						
Paris	18,9	23,0	23,0	20,1	20,8	+3,3%
Ile-de-France hors Paris	18,2	17,9	16,4	16,1	15,8	-1,6%
Province	19,6	21,2	20,5	18,1	20,9	+15,6%
<b>Moyenne France</b>	<b>18,9</b>	<b>21,4</b>	<b>19,9</b>	<b>18,2</b>	<b>19,8</b>	<b>+8,9%</b>
<b>3 étoiles Standard</b>						
Paris	N.S.	19,1	18,4	N.S.	22,4	N.S.
Ile-de-France hors Paris	N.S.	N.S.	8,0	8,3	10,3	+24,4%
Province	N.S.	17,0	17,4	17,1	19,4	+13,7%
<b>Moyenne France</b>	<b>N.S.</b>	<b>17,7</b>	<b>10,8</b>	<b>9,2</b>	<b>12,2</b>	<b>N.S.</b>

Source : KPMG Entreprises-Stratégies Management/Tourisme-Hôtellerie-Loisirs  
N.S. : Non Significatif/Non Representative

En moyenne nationale, les catégories 4 étoiles Supérieur et 4 étoiles Standard affichent, ces dernières années, une progression forte et constante des recettes moyennes par couvert, en particulier sur le point de vente restaurant, traduisant les investissements importants réalisés par l'hôtellerie haut de gamme sur son offre de restauration.

Malgré la diversité des formules et concepts évoqués précédemment, la corrélation reste cependant nette entre le niveau de gamme des hôtels et les tickets moyens réalisés dans la partie restauration.



Hermitage Gantois



Marriott Riviera - Porte de Monaco

### Bar et mini-bar

Recettes bar par chambre louée et par catégorie d'hôtel (en €, hors taxes - service compris)  
Bar sales per room sold by hotel category (In €, excl. VAT, incl. service charge)

	2003	2004	2005	2006	2007	TCAM/CAGR* 2003/2007
<b>4 étoiles Supérieur</b>						
Paris	31,4	28,8	33,4	33,7	42,8	+8,1%
Provence-Côte d'Azur	27,2	26,9	24,5	24,1	24,4	-2,7%
Autres Régions	26,3	17,5	19,8	20,1	18,1	-8,9%
<b>Moyenne France</b>	<b>26,5</b>	<b>25,3</b>	<b>28,2</b>	<b>27,6</b>	<b>28,8</b>	<b>+2,1%</b>
<b>4 étoiles Standard</b>						
Paris	7,7	8,1	8,4	7,5	7,1	-2,2%
Ile-de-France hors Paris	6,1	6,1	5,7	7,5	7,2	+4,2%
Province	5,9	6,7	5,4	7,7	7,8	+7,1%
<b>Moyenne France</b>	<b>5,5</b>	<b>7,3</b>	<b>7,0</b>	<b>7,6</b>	<b>7,2</b>	<b>+7,0%</b>
<b>3 étoiles</b>						
Paris	1,7	1,6	1,1	1,3	1,2	-8,7%
Ile-de-France hors Paris	3,7	4,2	4,1	4,4	5,2	+8,9%
Province	3,3	3,1	3,3	3,1	3,3	+0,0%
<b>Moyenne France</b>	<b>2,8</b>	<b>2,8</b>	<b>2,7</b>	<b>2,8</b>	<b>4,0</b>	<b>+9,1%</b>

Source : KPMG Entreprises-Stratégies Management/Tourisme-Hôtellerie-Loisirs  
\*TCAM : taux de croissance annuel moyen/CAGR: compounded annual growth rate

On note, d'année en année, une certaine corrélation entre la recette moyenne bar par chambre louée et le niveau de gamme de l'établissement. Toutefois, au delà de ces moyennes, le ratio de recettes bar peut présenter de fortes disparités d'un hôtel à l'autre, en fonction notamment du degré d'ouverture du point de vente bar vers la clientèle extérieure de l'hôtel, de l'existence d'une thématique ou d'une animation, et surtout de l'importance accordée au bar dans le concept de produit de l'établissement (service d'appoint ou centre de profit à part entière).

Recettes mini-bar par chambre louée et par catégorie d'hôtel (en €, hors taxes - service compris)  
Minibar sales per room sold by hotel category (In €, excl. VAT, incl. service charge)

	2003	2004	2005	2006	2007	TCAM/CAGR* 2003/2007
<b>4 étoiles Supérieur</b>						
Paris	7,2	6,9	6,8	6,4	7,0	-0,5%
Provence-Côte d'Azur	5,8	5,3	5,1	5,4	5,2	-2,7%
Autres Régions	3,0	2,5	2,6	2,7	3,0	-0,3%
<b>Moyenne France</b>	<b>5,8</b>	<b>5,3</b>	<b>5,2</b>	<b>5,2</b>	<b>5,4</b>	<b>-1,6%</b>
<b>4 étoiles Standard</b>						
Paris	1,8	1,9	1,8	1,8	1,5	-4,8%
Ile-de-France hors Paris	1,5	1,6	1,4	1,7	1,9	+5,6%
Province	1,5	1,4	1,4	1,6	2,1	+8,5%
<b>Moyenne France</b>	<b>1,7</b>	<b>1,7</b>	<b>1,6</b>	<b>1,8</b>	<b>1,8</b>	<b>+0,9%</b>
<b>3 étoiles</b>						
Paris	1,0	1,0	0,9	0,8	0,8	-6,4%
Ile-de-France hors Paris	0,6	0,7	0,7	0,7	0,5	-5,3%
Province	0,8	0,7	0,7	0,7	1,0	+4,4%
<b>Moyenne France</b>	<b>0,8</b>	<b>0,8</b>	<b>0,8</b>	<b>0,8</b>	<b>0,7</b>	<b>-3,1%</b>

Source : KPMG Entreprises-Stratégies Management/Tourisme-Hôtellerie-Loisirs  
\*TCAM : taux de croissance annuel moyen/CAGR: compounded annual growth rate



Best Western - Axel Opéra - Paris

## Recettes téléphone/fax/multimédia

Recettes téléphone/fax/multimédia : moyenne par chambre louée et par catégorie d'hôtel (en €, hors taxes - service compris)  
Telephone/Fax/Multimedia sales per room sold, by hotel category (In €, excl. VAT, incl. service charge)

	2003	2004	2005	2006	2007	TCAM/CAGR* 2003/2007
<b>4 étoiles Supérieur</b>						
Paris	9,4	9,8	8,4	6,9	6,3	-9,5%
Provence-Côte d'Azur	5,1	3,7	4,2	2,6	1,8	-23,3%
Autres Régions	1,1	0,8	0,8	0,7	0,4	-20,3%
<b>Moyenne France</b>	<b>6,2</b>	<b>6,3</b>	<b>5,6</b>	<b>4,1</b>	<b>3,3</b>	<b>-14,4%</b>
<b>4 étoiles Standard</b>						
Paris	2,5	2,1	2,4	2,0	1,1	-19,2%
Ile-de-France hors Paris	3,0	2,9	1,9	1,1	1,4	-16,6%
Province	1,1	0,9	1,0	1,1	1,3	5,9%
<b>Moyenne France</b>	<b>2,1</b>	<b>1,9</b>	<b>1,9</b>	<b>1,5</b>	<b>1,4</b>	<b>-9,6%</b>
<b>3 étoiles</b>						
Paris	1,0	0,6	0,5	0,6	0,5	-14,7%
Ile-de-France hors Paris	0,7	0,6	0,4	0,2	0,5	-9,9%
Province	0,6	0,5	0,4	0,3	0,5	-4,5%
<b>Moyenne France</b>	<b>0,8</b>	<b>0,6</b>	<b>0,4</b>	<b>0,3</b>	<b>0,5</b>	<b>-9,6%</b>
<b>2 étoiles</b>						
Paris	0,5	0,3	0,2	0,3	0,2	-19,1%
Ile-de-France hors Paris	0,4	0,3	0,3	0,2	0,5	9,8%
Province	0,3	0,2	0,2	0,2	0,3	4,7%
<b>Moyenne France</b>	<b>0,3</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>	<b>-9,6%</b>

Source : KPMG Entreprises-Stratégies Management/Tourisme-Hôtellerie-Loisirs  
\*TCAM : taux de croissance annuel moyen/CAGR: compounded annual growth rate

Depuis de nombreuses années, les recettes téléphone/fax/multimédia par chambre louée ont connu une baisse drastique dans toutes les catégories, sous l'effet de la téléphonie mobile. La libéralisation de la tarification des télécommunications dans les établissements hôteliers adoptée en 1995 n'a donc pas compensé la perte de recettes provoquée par le développement accéléré des formules alternatives de téléphonie.

Comme chaque année, ce tableau met en évidence la forte distorsion entre les niveaux de recettes des tranches inférieures et supérieures. Cette amplitude peut s'expliquer par de multiples raisons : taux de marge appliqué, intégration du coût d'un personnel spécifique dans certains hôtels haut de gamme et de grande capacité, proportion variable de clientèle intercontinentale génératrice d'appels longue distance, part plus ou moins importante de la clientèle Affaires qui est généralement plus consommatrice de téléphone/fax/multimédia que les autres segments, etc. En hôtellerie haut de gamme, ces facteurs ont permis de partiellement limiter la baisse de ce poste de recettes.

## Trevpar

Le tableau suivant récapitule l'évolution du Trevpar, à savoir les recettes totales (hébergement, restauration et autres) par chambre disponible. Cet indicateur récapitule 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)

	2003	2004	2005	2006	2007	Évolution 2006/2007	TCAM/CAGR* 2003/2007
4 étoiles Supérieur	332,6	362,2	371,0	406,3	410	+0,9%	+5,4%
4 étoiles Standard	133,9	139,9	145,0	163,6	164,8	+0,8%	+5,3%
3 étoiles	77,1	77,3	79,1	81,7	90,5	+10,8%	+4,1%
2 étoiles	49,8	50,5	51,8	54,3	60,3	+11,0%	+4,9%
0/1 étoile	24,9	25,2	26,4	26,1	28,3	+8,4%	+3,2%

Source : KPMG Entreprises-Stratégies Management/Tourisme-Hôtellerie-Loisirs  
\*TCAM : taux de croissance annuel moyen/CAGR: compounded annual growth rate



Méridien Étoile - Paris



## Principaux coûts d'exploitation

Le schéma suivi au sein de cette étude pour la présentation des données d'exploitation rassemblées découle du 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, énergie...). 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.
- Les coûts d'entretien.

Ce système offre l'avantage de dégager un concept de Résultat Brut d'Exploitation 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 (Gross Operating Profit) 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 (Gross Operating Profit).



Warwick - Le Grand Hôtel

## Coûts nourriture et boissons

Les coûts nourriture et boissons sont exprimés en pourcentage des recettes hors taxes et service compris correspondantes.

Coût nourriture & boissons par catégorie d'hôtel (en % des recettes N & B, hors taxes - service compris)  
Food & Beverage costs by hotel category (In % of F&B sales excl. VAT, incl. service charge)

	Nourriture Food					Boissons Beverage					Nourriture & Boissons Food & Beverage				
	2003	2004	2005	2006	2007	2003	2004	2005	2006	2007	2003	2004	2005	2006	2007
<b>4 étoiles Supérieur</b>															
Paris	29,3	28,1	28,4	31,8	28,5%	18,2	19,7	18,6	19,6	16,5%	23,6	23,0	23,7	25,1	29,6%
Provence-Côte d'Azur	29,5	28,7	29,1	30,7	31,4%	16,1	17,1	17,8	17,7	18,4%	23,0	23,3	24,2	24,8	28,0%
Autres Régions	33,2	32,4	33,1	32,6	30,3%	21,0	21,1	21,8	22,6	23,8%	29,7	29,0	31,0	28,4	29,3%
<b>Moyenne France</b>	<b>30,1</b>	<b>28,9</b>	<b>29,3</b>	<b>31,7</b>	<b>29,6%</b>	<b>17,7</b>	<b>19,2</b>	<b>18,7</b>	<b>19,1</b>	<b>18,7%</b>	<b>24,4</b>	<b>24,0</b>	<b>24,9</b>	<b>25,3</b>	<b>25,3%</b>
<b>4 étoiles Standard</b>															
Paris	26,7	26,3	26,3	26,2	30,0%	16,5	15,9	15,7	15,7	16,6%	19,8	19,8	19,7	21,1	26,9%
Ile-de-France hors Paris	31,8	31,2	32,5	32,4	30,0%	19,6	17,6	15,9	16,1	20,2%	23,2	25,7	24,3	25,0	24,4%
Province	31,2	30,8	31,1	30,8	30,3%	20,8	19,6	22,9	20,3	20,0%	26,9	27,8	27,8	26,1	30,8%
<b>Moyenne France</b>	<b>28,8</b>	<b>28,2</b>	<b>28,7</b>	<b>28,6</b>	<b>29,3%</b>	<b>18,1</b>	<b>17,1</b>	<b>18,0</b>	<b>16,9</b>	<b>18,9%</b>	<b>22,6</b>	<b>23,2</b>	<b>22,1</b>	<b>22,9</b>	<b>28,7%</b>
<b>3 étoiles</b>															
Paris	34,9	39,9	38,5	38,3	34,9%	25,9	28,9	27,0	26,3	27,0%	29,8	32,2	34,3	33,3	32,0%
Ile-de-France hors Paris	39,3	34,5	36,5	35,9	30,7%	24,5	25,1	22,7	22,5	22,2%	30,2	30,4	32,0	30,2	27,2%
Province	35,5	35,0	31,7	32,0	31,0%	27,5	29,9	35,4	31,2	33,6%	30,5	31,2	30,0	31,6	32,7%
<b>Moyenne France</b>	<b>35,8</b>	<b>35,4</b>	<b>33,4</b>	<b>33,2</b>	<b>31,0%</b>	<b>26,9</b>	<b>28,7</b>	<b>32,0</b>	<b>27,1</b>	<b>26,4%</b>	<b>30,3</b>	<b>31,2</b>	<b>30,9</b>	<b>31,4</b>	<b>30,1%</b>
<b>2 étoiles</b>															
Paris	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.	32,7%	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.	21,9%	34,0	36,3	31,4	33,2	33,0%
Ile-de-France hors Paris	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.	27,0%	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.	26,8%	32,2	31,8	30,6	30,1	32,0%
Province	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.	26,1%	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.	21,7%	32,3	31,8	30,6	30,3	30,4%
<b>Moyenne France</b>	<b>N.S.</b>	<b>N.S.</b>	<b>N.S.</b>	<b>N.S.</b>	<b>26,4%</b>	<b>N.S.</b>	<b>N.S.</b>	<b>N.S.</b>	<b>N.S.</b>	<b>23,2%</b>	<b>32,4</b>	<b>32,0</b>	<b>30,6</b>	<b>30,7</b>	<b>31,0%</b>
<b>0/1 étoile</b>															
Ile-de-France hors Paris	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.	25,8%	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.	25,6	25,8	30,3	30,4	29,4%
Province	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.	24,0%	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.	24,3	24,4	26,6	27,2	25,9%
<b>Moyenne France</b>	<b>N.S.</b>	<b>N.S.</b>	<b>N.S.</b>	<b>N.S.</b>	<b>24,3%</b>	<b>N.S.</b>	<b>N.S.</b>	<b>N.S.</b>	<b>N.S.</b>	<b>N.S.</b>	<b>24,6</b>	<b>24,7</b>	<b>27,3</b>	<b>29,1</b>	<b>26,7%</b>

Source : KPMG Entreprises-Stratégies Management/Tourisme-Hôtellerie-Loisirs  
N.S. : Non Significatif/Non Representative

Structurellement, on observe que les coûts nourriture varient généralement dans une fourchette de 24% à 35%, tandis que les coûts boissons sont généralement compris entre 16% et 34% des recettes correspondantes. Cette dispersion plus marquée des coûts boissons est liée notamment au taux de marge appliqué, qui intègre ou non, suivant

l'établissement, l'utilisation d'un personnel spécifique et professionnel pour le service des boissons. La nature des produits vendus a également son incidence (des coefficients multiplicateurs différents étant généralement appliqués sur le vin et sur les alcools, par exemple).

Nota : l'échantillon du ratio "nourriture et boissons" peut être numériquement supérieur à celui de "nourriture" et de "boissons", et ainsi décaler légèrement la moyenne "nourriture et boissons".

Coût nourriture & boissons par catégorie d'hôtel - Hôtels avec/sans restaurant  
(en % des recettes N & B, hors taxes - service compris)  
Food & Beverage Costs by hotel category - Hotels with/without restaurant  
(In % of F&B sales excl. VAT, incl. service charge)

2007	Nourriture & Boissons Food & Beverage	
	Avec/with restaurant	Sans/without restaurant
<b>4 étoiles Supérieur</b>		
Paris	22,7%	N.S.
Provence-Côte d'Azur	27,9%	N.S.
Autres Régions	27,6%	N.S.
<b>Moyenne France</b>	<b>25,2%</b>	<b>N.S.</b>
<b>4 étoiles Standard</b>		
Paris	29,9%	34,5%
Ile-de-France hors Paris	24,4%	N.S.
Province	30,9%	29,2%
<b>Moyenne France</b>	<b>28,6%</b>	<b>32,5%</b>
<b>3 étoiles</b>		
Paris	31,7%	36,9%
Ile-de-France hors Paris	27,2%	37,0%
Province	32,6%	32,9%
<b>Moyenne France</b>	<b>29,5%</b>	<b>36,7%</b>
<b>2 étoiles</b>		
Paris	31,9%	38,2%
Ile-de-France hors Paris	32,0%	31,3%
Province	30,3%	33,6%
<b>Moyenne France</b>	<b>30,7%</b>	<b>35,3%</b>
<b>0/1 étoile</b>		
Paris	N.S.	37,8%
Ile-de-France hors Paris	N.S.	26,1%
Province	N.S.	24,1%
<b>Moyenne France</b>	<b>N.S.</b>	<b>24,4%</b>

Source : KPMG Entreprises-Stratégies Management/Tourisme-Hôtellerie-Loisirs  
N.S. : Non Significatif/Non Representative

Les unités sans restaurant (qui servent essentiellement du petit-déjeuner, et éventuellement du bar et mini-bar) réalisent, dans l'ensemble, des niveaux de coûts supérieurs aux hôtels-restaurants. Cette distorsion, alors que le coût de la prestation petit-déjeuner est relativement basse en général, s'explique en majeure partie par les clés de répartition des recettes adoptées au niveau des forfaits hébergement petit-déjeuner inclus, qui tendent souvent à privilégier la partie hébergement au détriment du petit-déjeuner, et accentuent ainsi l'impact des coûts matières.

## Frais de personnel

L'industrie hôtelière est, par nature, forte pourvoyeuse de salariés, de sorte que les frais de personnel constituent un poste d'importance majeure 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.

Pour mémoire, ces dernières années ont engendré d'importantes évolutions impactant la gestion des ressources humaines, et notamment le coût salarial, à savoir : l'abaissement de la durée de travail, l'instauration d'une prime à l'emploi pour une durée de 18 mois, la suppression du SMIC hôtelier et la mise en place d'une 6<sup>e</sup> semaine de congés payés ainsi que d'un régime de prévoyance. Ces dernières dispositions, applicables pour l'essentiel depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005, ont globalement eu, à ce stade, un impact limité sur l'évolution des frais de personnel. Les hôteliers ont, en effet, bien anticipé ces risques, bénéficié de la reprise de l'activité depuis 2004 et amorti les potentiels surcoûts grâce aux mesures d'urgence en faveur de l'emploi prises par le Gouvernement en juillet 2005 (CNE, allègement des obligations financières liées au franchissement des 10 salariés pour les petites entreprises...).

Plus récemment, les entreprises hôtelières ont retrouvé une stabilité en matière de réglementation du travail depuis l'arrêté du 26 mars 2007 (qui concrétise les 2 avenants à la convention collective du 5 février 2007 concernant le temps de travail et les salaires). Cet arrêté régleme le temps de travail sur la base des 39 heures, mais les entreprises doivent, en contrepartie, payer une majoration sur les heures effectuées à partir de la 36<sup>e</sup> heure. Au niveau de la réglementation salariale, l'arrêté du 26 mars 2007 met en place une grille de salaires organisée selon les qualifications, les expériences et le niveau de compétence. Cet arrêté qui avait été instauré en 2006, a permis de créer 20 000 emplois en 2006 et d'augmenter le SMIC hôtelier à 1 500 euros. La revalorisation de l'arrêté du 26 mars 2007 a encouragé ces évolutions au sein de l'entreprise.

Autre nouveauté pour l'année 2007, les aides à l'emploi ou "prime Sarkozy" qui prévoient depuis le 17 mai 2007 de favoriser l'emploi en accordant une aide financière aux entreprises en fonction du niveau de rémunération des salariés et du secteur d'activité de l'entreprise concernée.



Plaza Athénée - Paris

### La TVA à 5,5% dans la restauration ?

L'harmonisation du taux de TVA dans la restauration continue de rencontrer des obstacles qui nuisent à l'acceptation du taux à 5,5% par la commission européenne, malgré les récentes avancées politiques dans ce sens. L'unanimité est nécessaire pour appliquer le taux de TVA réduit, mais rencontre un certain scepticisme sur les apports bénéfiques engendrés par un taux à 5,5%.

### Principaux ratios liés au personnel

Statistiques de personnel par catégorie d'hôtel (frais de personnel en % du C.A. total hors taxes - service compris - effectifs moyens)  
Payroll and Head count by hotel category (Payroll in % of total sales excl. VAT, incl. service charge, average number of employees)

	Frais de personnel Payroll expenses					Effectif moyen par chambre disponible Average number of employees per available room					Effectif moyen par chambre louée Average number of employees per room sold				
	2003	2004	2005	2006	2007	2003	2004	2005	2006	2007	2003	2004	2005	2006	2007
<b>4 étoiles Supérieur</b>															
Paris	42,1	41,3	41,2	37,5	36,5	1,54	1,58	1,66	1,62	1,53	2,56	2,44	2,44	2,25	2,01
Provence-Côte d'Azur	35,9	34,4	35,4	37,1	35,2	1,07	1,13	1,20	1,18	1,10	1,77	1,92	1,92	1,84	1,70
Autres Régions	40,4	40,8	41,6	40,9	36,9	0,95	0,86	0,90	0,95	0,95	1,57	1,39	1,57	1,49	1,34
<b>Moyenne France</b>	<b>39,5</b>	<b>39,6</b>	<b>40,7</b>	<b>38,3</b>	<b>36,6</b>	<b>1,22</b>	<b>1,29</b>	<b>1,33</b>	<b>1,31</b>	<b>1,20</b>	<b>2,02</b>	<b>2,05</b>	<b>2,10</b>	<b>1,95</b>	<b>1,68</b>
<b>4 étoiles Standard</b>															
Paris	35,1	36,4	35,1	35,0	34,6	0,53	0,52	0,53	0,55	0,56	0,82	0,79	0,75	0,73	0,72
Ile-de-France hors Paris	36,0	37,0	31,7	30,9	30,6	0,47	0,46	0,41	0,46	0,59	0,81	0,74	0,72	0,71	0,79
Province	37,4	36,3	35,9	37,2	33,0	0,48	0,50	0,52	0,58	0,55	0,84	0,84	0,89	0,92	0,89
<b>Moyenne France</b>	<b>35,9</b>	<b>36,4</b>	<b>35,0</b>	<b>35,1</b>	<b>33,8</b>	<b>0,50</b>	<b>0,50</b>	<b>0,51</b>	<b>0,53</b>	<b>0,56</b>	<b>0,82</b>	<b>0,80</b>	<b>0,77</b>	<b>0,77</b>	<b>0,79</b>
<b>3 étoiles</b>															
Paris	30,0	28,9	30,9	29,3	28,3	0,27	0,27	0,24	0,24	0,27	0,37	0,36	0,32	0,28	0,34
Ile-de-France hors Paris	35,0	37,0	36,6	33,2	24,6	0,28	0,31	0,28	0,32	0,39	0,46	0,50	0,41	0,41	0,49
Province	35,5	36,4	36,4	34,6	32,5	0,31	0,31	0,32	0,36	0,31	0,50	0,51	0,51	0,54	0,50
<b>Moyenne France</b>	<b>33,7</b>	<b>34,4</b>	<b>34,5</b>	<b>32,5</b>	<b>28,4</b>	<b>0,29</b>	<b>0,30</b>	<b>0,29</b>	<b>0,32</b>	<b>0,32</b>	<b>0,45</b>	<b>0,47</b>	<b>0,43</b>	<b>0,42</b>	<b>0,45</b>
<b>2 étoiles</b>															
Paris	29,6	28,9	29,2	28,7	26,1	0,16	0,18	0,20	0,21	0,22	0,22	0,23	0,23	0,24	0,26
Ile-de-France hors Paris	32,5	32,0	32,1	31,0	24,7	0,19	0,20	0,19	0,20	0,24	0,30	0,31	0,27	0,26	0,32
Province	31,8	31,7	32,0	31,1	30,4	0,23	0,23	0,21	0,22	0,24	0,35	0,36	0,32	0,34	0,36
<b>Moyenne France</b>	<b>31,8</b>	<b>31,5</b>	<b>31,7</b>	<b>30,9</b>	<b>28,4</b>	<b>0,22</b>	<b>0,22</b>	<b>0,21</b>	<b>0,21</b>	<b>0,24</b>	<b>0,33</b>	<b>0,33</b>	<b>0,28</b>	<b>0,28</b>	<b>0,34</b>
<b>0/1 étoile</b>															
Paris	N.S	N.S	N.S	N.S	26,9	N.S	N.S	N.S	N.S	0,14					0,15
Ile-de-France hors Paris	24,8	26,7	27,0	26,0	24,1	0,06	0,06	0,06	0,07	0,09	0,08	0,08	0,08	0,12	0,14
Province	27,2	26,7	27,8	28,1	26,0	0,08	0,08	0,08	0,07	0,12	0,11	0,11	0,10	0,13	0,16
<b>Moyenne France</b>	<b>26,6</b>	<b>26,7</b>	<b>27,5</b>	<b>27,5</b>	<b>25,6</b>	<b>0,07</b>	<b>0,07</b>	<b>0,07</b>	<b>0,07</b>	<b>0,11</b>	<b>0,10</b>	<b>0,10</b>	<b>0,10</b>	<b>0,12</b>	<b>0,15</b>

Source : KPMG Entreprises-Stratégies Management/Tourisme-Hôtellerie-Loisirs  
N.S. : Non Significatif/Non Representative

Nota : dans la catégorie 0/1 étoile, la faiblesse des effectifs moyens s'explique en partie par le recours important à la sous-traitance du ménage, non incluse dans les effectifs salariés de l'hôtel et qui minore donc fortement ces ratios.

En 2007, le ratio de frais de personnel/chiffre d'affaires est resté stable globalement, sauf en 4 étoiles Supérieur.

Sur la période 2003-2007, ce même ratio a progressé de façon modérée sur toutes les gammes, traduisant une bonne gestion des coûts salariaux dans un contexte de chiffre d'affaires mitigé. À noter néanmoins, une légère décline du ratio personnel en 4 étoiles Supérieur, reflétant l'accroissement du chiffre d'affaires en 2007.

Sur la même période 2003-2007, les effectifs moyens par chambre disponible sont restés stables. Le ratio des effectifs moyens par chambre louée présente des degrés de flexibilité différenciés dans un contexte de taux d'occupation en forte croissance sur la période observée. Si les catégories du 0/1 étoile au 4 étoiles Standard ont montré une importante flexibilité lors de la baisse d'occupation de 2003, voire 2004, la gamme 4 étoiles Supérieur a été contrainte par une masse salariale structurellement plus rigide.

Statistiques de personnel par catégorie d'hôtel - Hôtels avec/sans restaurant (frais de personnel en % du C.A. total hors taxes - service compris - effectifs moyens)  
Payroll and head count by hotel category - Hotels with/without restaurant (Payroll in % of total sales excl. VAT, incl. service charge, average number of employees)

2007	Frais de personnel Payroll expenses		Effectif moyen par chambre disponible Average number of employees per available room		Effectif moyen par chambre louée Average number of employees 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
<b>4 étoiles Supérieur</b>						
Paris	36,7%	N.S.	1,58	N.S.	2,05	N.S.
Provence-Côte d'Azur	36,9%	N.S.	1,10	N.S.	1,70	N.S.
Autres Régions	39,5%	N.S.	0,96	N.S.	1,57	N.S.
<b>Moyenne France</b>	<b>38,8%</b>	<b>N.S.</b>	<b>1,21</b>	<b>N.S.</b>	<b>1,70</b>	<b>N.S.</b>
<b>4 étoiles Standard</b>						
Paris	34,4%	37,1%	0,53	0,33	0,63	0,43
Ile-de-France hors Paris	30,8%	N.S.	0,59	N.S.	0,77	N.S.
Province	35,8%	37,7%	0,57	0,36	0,91	0,57
<b>Moyenne France</b>	<b>34,2%</b>	<b>31,4%</b>	<b>0,56</b>	<b>0,34</b>	<b>0,76</b>	<b>0,50</b>
<b>3 étoiles</b>						
Paris	30,4%	17,9%	0,19	0,28	0,26	0,35
Ile-de-France hors Paris	28,8%	N.S.	0,41	0,23	0,52	0,33
Province	35,1%	28,2%	0,32	0,24	0,54	0,38
<b>Moyenne France</b>	<b>30,1%</b>	<b>25,3%</b>	<b>0,36</b>	<b>0,25</b>	<b>0,52</b>	<b>0,37</b>
<b>2 étoiles</b>						
Paris	26,3%	26,1%	0,25	0,21	0,30	0,25
Ile-de-France hors Paris	24,4%	27,1%	0,25	0,16	0,34	0,21
Province	30,7%	28,9%	0,26	0,16	0,39	0,23
<b>Moyenne France</b>	<b>28,6%</b>	<b>27,7%</b>	<b>0,26</b>	<b>0,17</b>	<b>0,37</b>	<b>0,23</b>
<b>0/1 étoile</b>						
<b>Moyenne France</b>	<b>31,9%</b>	<b>25,5%</b>	<b>0,10</b>	<b>0,11</b>	<b>0,21</b>	<b>0,15</b>

Source : KPMG Entreprises-Stratégies Management/Tourisme-Hôtellerie-Loisirs  
N.S. : Non Significatif/Non Representative



Les hôtels sans restaurant enregistrent généralement des ratios de frais de personnel inférieurs, dus à des structures d'exploitation plus légères. Ceci est lié essentiellement au poids de l'activité restaurant qui utilise un personnel plus important, incluant certains postes qualifiés à niveau élevé de rémunération.

**Statistiques de personnel par catégorie d'hôtel (productivité par employé)**  
Productivity statistics by hotel category (Cost per employee and Total sales per employee in €)

	Coût par employé Cost per employee					Chiffre d'affaires par employé Total sales per employee					Productivité (1) Productivity ratio (1)				
	2003	2004	2005	2006	2007	2003	2004	2005	2006	2007	2003	2004	2005	2006	2007
<b>4 étoiles Supérieur</b>															
Paris	40 384	41 419	42 120	43 775	45 993	96 129	100 264	102 239	109 085	125 872	2,38	2,42	2,43	2,49	2,74
Provence-Côte d'Azur	38 969	35 764	39 593	40 960	41 510	108 686	104 064	101 553	111 260	122 107	2,79	2,91	2,56	2,72	2,94
Autres Régions	30 743	32 327	32 646	33 593	34 545	75 615	79 254	77 169	86 039	90 621	2,46	2,45	2,36	2,56	2,62
<b>Moyenne France</b>	<b>38 207</b>	<b>38 638</b>	<b>39 888</b>	<b>41 796</b>	<b>41 517</b>	<b>96 796</b>	<b>97 606</b>	<b>97 852</b>	<b>105 293</b>	<b>119 103</b>	<b>2,53</b>	<b>2,53</b>	<b>2,46</b>	<b>2,52</b>	<b>2,87</b>
<b>4 étoiles Standard</b>															
Paris	36 320	38 886	40 740	39 586	39 890	103 536	107 221	113 696	110 230	119 235	2,85	2,76	2,79	2,78	2,99
Ile-de-France hors Paris	35 079	36 532	34 976	34 892	35 084	97 362	102 489	107 206	119 995	109 673	2,78	2,81	3,07	3,44	3,13
Province	30 887	31 710	31 809	32 301	31 229	83 015	89 485	85 732	96 180	95 299	2,69	2,82	2,70	2,98	3,05
<b>Moyenne France</b>	<b>34 498</b>	<b>36 183</b>	<b>36 758</b>	<b>36 913</b>	<b>35 609</b>	<b>96 469</b>	<b>100 704</b>	<b>102 615</b>	<b>108 328</b>	<b>108 233</b>	<b>2,80</b>	<b>2,78</b>	<b>2,79</b>	<b>2,93</b>	<b>3,04</b>
<b>3 étoiles</b>															
Paris	31 368	31 203	32 751	31 893	34 164	118 134	122 157	122 729	125 080	119 207	3,77	3,91	3,75	3,92	3,53
Ile-de-France hors Paris	33 208	32 772	30 981	29 838	32 555	98 286	90 394	100 904	113 687	128 420	2,96	2,76	3,26	3,81	3,94
Province	28 185	28 435	29 235	29 171	29 809	85 564	81 748	88 857	80 356	96 768	3,04	2,87	3,04	2,75	3,08
<b>Moyenne France</b>	<b>29 605</b>	<b>29 630</b>	<b>29 869</b>	<b>30 050</b>	<b>31 995</b>	<b>95 658</b>	<b>91 791</b>	<b>98 753</b>	<b>97 612</b>	<b>106 247</b>	<b>3,23</b>	<b>3,10</b>	<b>3,31</b>	<b>3,25</b>	<b>3,32</b>
<b>2 étoiles</b>															
Paris	30 363	28 198	30 017	29 758	27 298	130 741	118 462	118 446	114 455	103 787	4,31	4,20	3,95	3,85	3,83
Ile-de-France hors Paris	28 535	27 694	29 595	30 101	26 717	102 644	102 052	103 436	103 256	108 227	3,60	3,68	3,50	3,43	4,06
Province	26 367	26 973	27 431	28 610	25 576	89 496	90 723	90 015	90 153	84 472	3,39	3,36	3,28	3,15	3,29
<b>Moyenne France</b>	<b>26 957</b>	<b>27 217</b>	<b>28 389</b>	<b>29 307</b>	<b>25 961</b>	<b>93 645</b>	<b>94 866</b>	<b>95 816</b>	<b>102 657</b>	<b>91 509</b>	<b>3,47</b>	<b>3,49</b>	<b>3,38</b>	<b>3,50</b>	<b>3,52</b>
<b>0/1 étoile</b>															
Paris					33 825					126 680					3,72
Ile-de-France hors Paris					25 776					106 927					4,14
Province					23 757					91 534					3,85
<b>Moyenne France</b>	<b>27 053</b>	<b>27 195</b>	<b>28 613</b>	<b>28 216</b>	<b>24 419</b>	<b>125 879</b>	<b>126 219</b>	<b>128 854</b>	<b>129 410</b>	<b>95 406</b>	<b>4,65</b>	<b>4,64</b>	<b>4,50</b>	<b>4,59</b>	<b>3,90</b>

Source : KPMG Entreprises-Stratégies Management/Tourisme-Hôtellerie-Loisirs  
(1) Productivité : l'indice est égal au rapport entre le chiffre d'affaires par employé et le coût par employé  
(1) Productivity ratio: Total sales per employee divided by cost per employee

Les coûts par employé tendent à s'élever à mesure que le standing de l'établissement augmente, et donc que le niveau d'expérience et de qualification du personnel s'accroît. Les écarts se réduisent cependant, voire s'effacent, au niveau de l'hôtellerie économique et milieu de gamme. À noter, pour l'hôtellerie économique, que les frais de personnel intègrent les primes et bonus versés aux gérants, contribuant ainsi à rehausser les moyennes en période de conjoncture favorable. Par ailleurs, dans la catégorie

4 étoiles Supérieur, la distribution du service, encore appliquée par quelques établissements, peut contribuer à rehausser les moyennes de ce segment.

Les moyennes de coûts par employé sont généralement plus élevées en Ile-de-France qu'en province, révélant un marché de l'emploi géographiquement différencié. Cet écart est toutefois légèrement atténué dans l'hôtellerie économique (0/1 et 2 étoiles) où les politiques salariales tendent à être plus standardisées.

Par ailleurs, en catégorie 0/1 étoile, les ratios de chiffre d'affaires par employés et les indices de productivité ne se comparent pas pleinement à ceux des catégories supérieures. En effet, le large recours à la sous-traitance des hôtels de notre échantillon minore les effectifs salariés, et a donc un effet fortement dynamisant sur le chiffre d'affaires par employé, effet se répercutant à son tour sur l'indice de productivité.

**Statistiques de personnel par catégorie d'hôtel. Hôtels avec/sans restaurant (productivité par employé)**  
Productivity statistics by hotel category. Hotels with/without restaurant (Cost per employee and Total sales per employee in €)

2007	Coût par employé Cost per employee		Chiffre d'affaires par employé Total sales per employee		Productivité (1) Productivity ratio (1)	
	Avec restaurant With restaurant	Sans restaurant Without restaurant	Avec restaurant With restaurant	Sans restaurant Without restaurant	Avec restaurant With restaurant	Sans restaurant Without restaurant
<b>4 étoiles Supérieur</b>						
Paris	45 975	N.S.	126 050	N.S.	2,74	N.S.
Provence-Côte d'Azur	41 510	N.S.	122 107	N.S.	2,94	N.S.
Autres Régions	34 634	N.S.	107 459	N.S.	3,10	N.S.
<b>Moyenne France</b>	<b>41 541</b>	<b>N.S.</b>	<b>119 375</b>	<b>N.S.</b>	<b>2,87</b>	<b>N.S.</b>
<b>4 étoiles Standard</b>						
Paris	44 094	N.S.	130 032	171 810	2,95	N.S.
Ile-de-France hors Paris	35 084	N.S.	109 673	N.S.	3,13	N.S.
Province	30 830	36 297	93 438	98 237	3,03	N.S.
<b>Moyenne France</b>	<b>36 467</b>	<b>36 918</b>	<b>109 337</b>	<b>128 832</b>	<b>3,00</b>	<b>3,49</b>
<b>3 étoiles</b>						
Paris	36 400	33 924	119 667	119 158	3,29	N.S.
Ile-de-France hors Paris	32 617	31 930	130 247	108 627	3,99	3,40
Province	29 139	31 541	92 290	104 994	3,17	3,33
<b>Moyenne France</b>	<b>31 823</b>	<b>32 315</b>	<b>114 141</b>	<b>109 675</b>	<b>3,59</b>	<b>3,39</b>
<b>2 étoiles</b>						
Paris	25 397	28 202	118 172	107 131	N.S.	3,80
Ile-de-France hors Paris	26 641	27 316	109 187	100 654	4,10	3,68
Province	28 786	27 995	82 777	97 103	2,88	3,47
<b>Moyenne France</b>	<b>25 620</b>	<b>27 920</b>	<b>90 285</b>	<b>100 381</b>	<b>3,52</b>	<b>3,60</b>
<b>0/1 étoile</b>						
Paris		33 825		126 680		3,75
Ile-de-France hors Paris		25 760		103 667		3,86
Province		23 750		83 071		3,30
<b>Moyenne France</b>	<b>25 826</b>	<b>24 410</b>	<b>91 130</b>	<b>95 435</b>	<b>3,53</b>	<b>3,91</b>

Source : KPMG Entreprises-Stratégies Management/Tourisme-Hôtellerie-Loisirs  
(1) Productivité : l'indice est égal au rapport entre le chiffre d'affaires par employé et le coût par employé  
(1) Productivity ratio: Total sales per employee divided by cost per employee  
N.S. : Non Significatif/Non Representative

Les indices de productivité sont généralement supérieurs pour les hôtels sans restaurant, en raison de structures d'effectifs plus ramassées qui permettent de dynamiser le ratio de chiffre d'affaires par employé.

### Sous-traitance

Sous-traitance par chambre louée, par catégorie d'hôtel (en € hors taxes)  
Cost of outsourced cleaning per room sold by hotel category (In € excl. VAT)

	2003	2004	2005	2006	2007
<b>3 étoiles</b>					
Paris	6,2	6,7	7,4	5,6	6,3
Ile-de-France hors Paris	5,7	6,7	6,7	5,8	5,9
Province	5,0	4,9	5,1	5,7	4,9
<b>Moyenne France</b>	<b>5,5</b>	<b>5,7</b>	<b>5,9</b>	<b>5,7</b>	<b>5,5</b>
<b>2 étoiles</b>					
Paris	4,3	4,4	4,2	3,5	3,3
Ile-de-France hors Paris	4,4	4,7	4,2	4,5	4,2
Province	3,1	3,2	3,2	3,4	3,8
<b>Moyenne France</b>	<b>3,6</b>	<b>3,9</b>	<b>3,6</b>	<b>3,8</b>	<b>3,8</b>
<b>0/1 étoile</b>					
Paris	N.S.	N.S.	3,2	3,1	3,0
Ile-de-France hors Paris	2,8	2,8	2,8	2,7	2,5
Province	2,3	2,6	2,7	3,1	2,6
<b>Moyenne France</b>	<b>2,6</b>	<b>2,7</b>	<b>2,8</b>	<b>3,0</b>	<b>2,6</b>

Source : KPMG Entreprises-Stratégies Management/Tourisme-Hôtellerie-Loisirs  
N.S. : Non Significatif/Non Representative

Le tableau ci-dessus détaille le coût moyen du nettoyage des chambres, lorsque cette tâche est sous-traitée à une société extérieure. Ceci concerne principalement les hôtels de niveau 3 étoiles et inférieur, le recours au ménage sous-traité restant encore limité dans l'hôtellerie haut de gamme.



Villa Belrose - Saint-Tropez



Hôtel du Palais

### Coût d'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 (€) Amount per available room (in €)				
	2003	2004	2005	2006	2007	2003	2004	2005	2006	2007
<b>4 étoiles Supérieur</b>										
Paris	1,8	1,7	1,7	1,7	1,6	7,0	7,3	7,9	8,1	8,4
Provence-Côte d'Azur	1,9	2,0	1,8	1,9	1,8	6,6	7,1	6,5	7,0	6,6
Autres Régions	2,3	2,2	2,5	2,4	2,2	5,2	5,1	5,5	5,8	5,5
<b>Moyenne France</b>	<b>1,9</b>	<b>1,8</b>	<b>1,8</b>	<b>1,8</b>	<b>1,7</b>	<b>6,4</b>	<b>6,7</b>	<b>6,9</b>	<b>7,1</b>	<b>6,9</b>
<b>4 étoiles Standard</b>										
Paris	2,1	2,1	2,2	2,1	2,0	3,1	3,3	3,7	3,6	3,8
Ile-de-France hors Paris	3,2	3,5	3,2	2,7	2,9	3,9	4,5	4,5	4,7	4,6
Province	2,7	2,5	2,7	2,8	2,5	3,0	3,1	3,4	4,4	3,8
<b>Moyenne France</b>	<b>2,4</b>	<b>2,5</b>	<b>2,5</b>	<b>2,4</b>	<b>2,4</b>	<b>3,2</b>	<b>3,4</b>	<b>3,6</b>	<b>4,1</b>	<b>4,0</b>
<b>3 étoiles</b>										
Paris	2,1	2,1	2,7	2,7	2,3	1,9	1,9	2,2	2,0	2,2
Ile-de-France hors Paris	3,6	3,3	3,4	2,8	2,2	2,7	2,5	2,6	3,5	3,2
Province	3,2	3,2	3,1	3,2	2,8	2,4	2,3	2,4	2,4	2,4
<b>Moyenne France</b>	<b>2,9</b>	<b>2,9</b>	<b>3,0</b>	<b>2,9</b>	<b>2,4</b>	<b>2,3</b>	<b>2,2</b>	<b>2,4</b>	<b>2,8</b>	<b>2,7</b>
<b>2 étoiles</b>										
Paris	2,8	2,4	2,5	2,6	2,4	1,5	1,3	1,4	1,5	1,4
Ile-de-France hors Paris	3,3	3,3	3,0	3,3	2,9	1,7	1,8	1,8	2,0	2,2
Province	3,3	3,2	3,2	3,2	3,1	1,8	1,8	1,9	1,9	1,8
<b>Moyenne France</b>	<b>3,2</b>	<b>3,1</b>	<b>3,1</b>	<b>3,2</b>	<b>3,0</b>	<b>1,8</b>	<b>1,7</b>	<b>1,8</b>	<b>1,9</b>	<b>1,9</b>
<b>0/1 étoile</b>										
Paris	2,9	3,2	3,1	3,7	2,5	1,1	1,1	1,2	1,2	0,9
Ile-de-France hors Paris	4,9	4,5	4,4	5,1	4,4	1,2	1,1	1,2	1,3	1,2
Province	4,6	4,5	4,4	4,4	4,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1
<b>Moyenne France</b>	<b>4,5</b>	<b>4,5</b>	<b>4,4</b>	<b>4,6</b>	<b>4,2</b>	<b>1,1</b>	<b>1,1</b>	<b>1,1</b>	<b>1,1</b>	<b>1,1</b>

Source : KPMG Entreprises-Stratégies Management/Tourisme-Hôtellerie-Loisirs

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).



Résultats Bruts d'Exploitation (RBE)



Le RBE, équivalent dans cette étude au Gross Operating Profit (GOP), est une marge comptable qui correspond au résultat d'exploitation avant imputation des charges fixes 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) by hotel category

	2003	2004	2005	2006	2007	TCAM/CAGR* 2003/2007
<b>4 étoiles Supérieur</b>						
Paris	156,5	159,4	160,7	171,8	220,5	+8,9%
Provence-Côte d'Azur	153,2	140,3	160,1	167,6	183,3	+4,6%
Autres Régions	73,4	70,5	79,1	82,9	106,8	+9,8%
<b>Moyenne France</b>	<b>133,1</b>	<b>133,6</b>	<b>142,7</b>	<b>160,3</b>	<b>186,6</b>	<b>+8,8%</b>
<b>4 étoiles Standard</b>						
Paris	80,7	76,0	78,0	79,0	98,8	+5,2%
Ile-de-France hors Paris	59,3	53,4	59,8	62,0	76,0	+6,4%
Province	51,4	57,1	62,4	59,2	75,4	+10,1%
<b>Moyenne France</b>	<b>69,4</b>	<b>66,5</b>	<b>70,5</b>	<b>72,3</b>	<b>87,0</b>	<b>+5,8%</b>
<b>3 étoiles</b>						
Paris	50,4	48,5	44,3	47,0	59,7	+4,3%
Ile-de-France hors Paris	32,1	31,8	34,6	34,0	53,4	+13,5%
Province	32,9	32,8	37,6	37,7	47,0	+9,3%
<b>Moyenne France</b>	<b>37,9</b>	<b>37,2</b>	<b>39,5</b>	<b>41,2</b>	<b>50,5</b>	<b>+7,5%</b>
<b>2 étoiles</b>						
Paris	27,6	26,4	26,4	25,2	36,6	+7,3%
Ile-de-France hors Paris	24,9	26,0	27,4	28,9	32,1	+6,6%
Province	24,4	25,7	24,7	25,1	30,5	+5,8%
<b>Moyenne France</b>	<b>24,8</b>	<b>25,9</b>	<b>25,5</b>	<b>27,2</b>	<b>31,5</b>	<b>+6,2%</b>
<b>0/1 étoile</b>						
Paris					18,9	
Ile-de-France hors Paris					16,5	
Province					14,9	
<b>Moyenne France</b>	<b>12,4</b>	<b>13,0</b>	<b>13,0</b>	<b>13,6</b>	<b>15,3</b>	<b>+5,4%</b>

Source : KPMG Entreprises-Stratégies Management/Tourisme-Hôtellerie-Loisirs  
\*TCAM : taux de croissance annuel moyen/CAGR: compounded annual growth rate



Radisson - Nice

**Les excellentes années 2006-2007 participent à l'augmentation des marges bénéficiaires.**

La reprise amorcée en 2005 dans les catégories 3\* et 4\*, et l'excellente année 2006, puis 2007, bénéficient à l'ensemble des catégories. Les RBE progressent fortement en 2007, en raison d'un repositionnement des politiques tarifaires de nombreuses enseignes et hôtels haut de gamme. Les 4 étoiles Supérieur habituellement moins réactifs aux changements conjoncturels en valeur relative (exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires total) ont largement bénéficié de l'activité de 2006-2007. L'ensemble des catégories 2 à 4 étoiles Supérieur affichent des croissances supérieures à 10% en 2007. Cette conjoncture très favorable a donc porté à la hausse les RBE des acteurs de l'industrie hôtelière. De manière générale, les ratios de RBE en 4 étoiles Supérieur sont à nouveau à la hausse, compris entre 25,5% et 31,0% du chiffre d'affaires, se rapprochant des taux observés en 2000 (atteignant 33% de moyenne).

Par comparaison avec l'année faste de 2000, l'évolution des RBE par chambre disponible reste toujours modérée dans l'hôtellerie 4 étoiles Supérieur, bien qu'une nette progression soit apparue dès 2006. Cette observation confirme la forte sensibilité aux aléas de la conjoncture internationale (très favorable en 2007), mais aussi de structures d'exploitation rigides qui ralentissent les perspectives d'évolution rapide (notamment le facteur personnel...). Concernant les 4 étoiles Standard, l'année 2007 confirme la reconstitution des marges bénéficiaires, suite à la crise conjoncturelle internationale de 2003-2004.

**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)

	2003	2004	2005	2006	2007	Évolution 2006/2007	TCAM/CAGR* 2003/2007
<b>4 étoiles Supérieur</b>							
Paris	22,7	23,9	23,5	29,6	31,0	+4,8%	+8,1%
Provence-Côte d'Azur	28,1	25,3	28,1	29,0	30,6	+5,3%	+2,1%
Autres Régions	19,5	19,1	20,3	25,1	25,5	+1,5%	+6,9%
<b>Moyenne France</b>	<b>23,9</b>	<b>23,4</b>	<b>24,3</b>	<b>26,3</b>	<b>31,9</b>	<b>+21,3%</b>	<b>+7,5%</b>
<b>4 étoiles Standard</b>							
Paris	34,4	32,8	33,2	34,2	39,3	+14,9%	+3,4%
Ile-de-France hors Paris	27,5	26,0	32,9	34,1	34,5	+1,1%	+5,8%
Province	26,4	27,4	29,4	29,3	31,5	+7,4%	+4,5%
<b>Moyenne France</b>	<b>31,5</b>	<b>30,2</b>	<b>32,0</b>	<b>32,4</b>	<b>36,1</b>	<b>+11,3%</b>	<b>+3,5%</b>
<b>3 étoiles</b>							
Paris	39,7	40,9	39,9	40,0	45,8	+14,5%	+3,6%
Ile-de-France hors Paris	26,8	28,1	29,6	31,2	38,7	+24,0%	+9,6%
Province	26,6	27,5	29,9	30,0	35,4	+18,1%	+7,4%
<b>Moyenne France</b>	<b>30,6</b>	<b>31,4</b>	<b>33,3</b>	<b>34,7</b>	<b>38,6</b>	<b>+11,3%</b>	
<b>2 étoiles</b>							
Paris	38,5	38,1	37,7	38,0	42,9	+12,9%	+2,7%
Ile-de-France hors Paris	30,0	30,8	31,9	32,4	37,5	+15,6%	+5,7%
Province	28,7	29,5	28,0	27,5	33,3	+21,1%	+3,8%
<b>Moyenne France</b>	<b>29,7</b>	<b>30,8</b>	<b>29,8</b>	<b>30,4</b>	<b>35,6</b>	<b>+16,9%</b>	<b>+4,6%</b>
<b>0/1 étoile</b>							
Paris	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.	43,2		
Ile-de-France hors Paris	37,7	37,9	39,1	39,5	43,3	+9,6%	+3,5%
Province	36,0	37,7	37,1	38,1	40,2	+5,4%	+2,8%
<b>Moyenne France</b>	<b>37,4</b>	<b>37,8</b>	<b>37,7</b>	<b>38,3</b>	<b>40,9</b>	<b>+6,9%</b>	<b>+2,3%</b>

Source : KPMG Entreprises-Stratégies Management/Tourisme-Hôtellerie-Loisirs  
N.S. : Non Significatif/Non Representative

Résultat Brut d'Exploitation (RBE) par chambre disponible (en €, hors taxe - service compris)  
Amount of Gross Operating Profit (GOP) per available room (In €)

	2003	2004	2005	2006	2007	TCAM/CAGR* 2003/2007
<b>4 étoiles Supérieur</b>						
Paris	94,0	103,5	109,0	126,8	168,3	+15,7%
Provence-Côte d'Azur	92,4	81,6	99,4	117,0	122,7	+7,3%
Autres Régions	43,4	43,6	45,1	50,1	68,7	+12,2%
<b>Moyenne France</b>	<b>79,7</b>	<b>83,8</b>	<b>90,7</b>	<b>104,6</b>	<b>133,4</b>	<b>+13,7%</b>
<b>4 étoiles Standard</b>						
Paris	52,1	50,5	55,0	55,7	72,5	+8,6%
Ile-de-France hors Paris	34,2	33,2	41,7	43,2	54,5	+12,4%
Province	29,3	34,1	36,7	34,8	47,4	+12,8%
<b>Moyenne France</b>	<b>42,6</b>	<b>42,2</b>	<b>46,7</b>	<b>47,9</b>	<b>62,3</b>	<b>+10,0%</b>
<b>3 étoiles</b>						
Paris	36,3	36,7	33,0	35,0	41,7	+3,5%
Ile-de-France hors Paris	20,0	20,5	23,9	23,5	39,0	+18,2%
Province	19,7	19,8	23,0	23,1	29,3	+10,5%
<b>Moyenne France</b>	<b>24,1</b>	<b>24,0</b>	<b>26,0</b>	<b>27,1</b>	<b>34,1</b>	<b>+9,1%</b>
<b>2 étoiles</b>						
Paris	20,1	20,5	21,1	21,0	27,8	+8,5%
Ile-de-France hors Paris	16,0	16,7	18,6	19,4	22,2	+8,5%
Province	16,0	16,5	16,2	16,5	20,2	+6,0%
<b>Moyenne France</b>	<b>16,3</b>	<b>17,0</b>	<b>17,2</b>	<b>18,3</b>	<b>21,5</b>	<b>+7,2%</b>
<b>0/1 étoile</b>						
Paris	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.	15,2	N.S.
Ile-de-France hors Paris	10,8	9,5	10,5	10,5	12,0	+2,6%
Province	8,5	9,0	9,2	9,3	10,4	+5,2%
<b>Moyenne France</b>	<b>9,0</b>	<b>9,2</b>	<b>9,5</b>	<b>9,6</b>	<b>10,8</b>	<b>+4,7%</b>

Source : KPMG Entreprises-Stratégies Management/Tourisme-Hôtellerie-Loisirs  
\*TCAM : taux de croissance annuel moyen/CAGR: compounded annual growth rate  
N.S. : Non Significatif/Non Representative

Résultant de ces diverses évolutions, les montants de RBE par chambre disponible réalisés en Ile-de-France restent supérieurs, comme traditionnellement, à ceux de la province.

Au total, l'année 2007 a montré, dans la plupart des régions et des catégories, une nette amélioration par rapport à 2005 et 2006. Les 0\*/1\* prolongent une période de stabilisation et de consolidation de taux de RBE à un niveau relativement élevé, dépassant à nouveau les 40% de résultat. La reconstitution des niveaux de RBE, tant en valeur relative qu'en montants, reste nuancée selon les catégories et les localisations. À l'exception de l'hôtellerie super-économique et économique, elle ne constitue en tout état de cause qu'un rattrapage des niveaux enregistrés au cours des années 2000-2002 (en particulier dans le 4 étoiles Supérieur).

**2007 a donc enregistré des niveaux de RBE hôteliers exceptionnels, reflet d'une hôtellerie en plein essor et ayant bénéficié d'une attractivité particulière de la part des clientèles étrangères au cours de cette année d'exploitation.**

**2007 est une nouvelle année de référence en termes de résultats d'exploitation et financiers dans l'industrie hôtelière française.**

Le tableau suivant présente pour l'année 2007 les niveaux de Résultat Brut d'Exploitation en distinguant les hôtels avec et sans restaurant.

Résultat Brut d'Exploitation (RBE), par catégorie d'hôtel. Hôtels avec/sans restaurant  
Gross operating profit (GOP) by hotel category. Hotels with/without restaurant

2007	RBE en % des recettes totales (HT, SC) GOP in % of total sales (excl. VAT, incl. service charge)		RBE par chambre louée (€) Amount of GOP per room sold (In €)		RBE par chambre disponible (€) Amount of GOP per available room (In €)	
	Avec/with restaurant	Sans/without restaurant	Avec/with restaurant	Sans/without restaurant	Avec/with restaurant	Sans/without restaurant
<b>4 étoiles Supérieur</b>						
Paris	31,6%	N.S.	212,9	N.S.	170,1	N.S.
Provence-Côte d'Azur	30,6%	N.S.	183,3	N.S.	122,7	N.S.
Autres Régions	25,6%	N.S.	107,6	N.S.	69,1	N.S.
<b>Moyenne France</b>	<b>30,8%</b>	<b>N.S.</b>	<b>187,4</b>	<b>N.S.</b>	<b>133,9</b>	<b>N.S.</b>
<b>4 étoiles Standard</b>						
Paris	38,7%	47,3%	99,2	95,0	71,7	78,4
Ile-de-France hors Paris	34,5%	N.S.	83,4	N.S.	54,5	N.S.
Province	31,3%	34,2%	87,3	61,3	54,6	35,0
<b>Moyenne France</b>	<b>35,7%</b>	<b>42,3%</b>	<b>87,2</b>	<b>84,3</b>	<b>62,3</b>	<b>56,8</b>
<b>3 étoiles</b>						
Paris	37,6%	57,3%	50,8	60,4	44,0	40,0
Ile-de-France hors Paris	37,6%	38,6%	53,6	50,9	38,9	39,6
Province	33,7%	41,3%	47,5	45,7	29,3	29,3
<b>Moyenne France</b>	<b>35,0%</b>	<b>39,6%</b>	<b>49,2</b>	<b>53,0</b>	<b>31,8</b>	<b>38,9</b>
<b>2 étoiles</b>						
Paris	38,6%	46,8%	38,3	36,1	27,6	27,9
Ile-de-France hors Paris	37,1%	42,2%	41,6	25,5	22,5	18,9
Province	33,3%	33,1%	31,2	20,5	20,8	15,6
<b>Moyenne France</b>	<b>34,5%</b>	<b>44,0%</b>	<b>31,7</b>	<b>30,5</b>	<b>23,3</b>	<b>22,2</b>
<b>0/1 étoile</b>						
<b>Moyenne France</b>	<b>N.S.</b>	<b>41,9%</b>	<b>N.S.</b>	<b>15,3</b>	<b>N.S.</b>	<b>10,9</b>

Source : KPMG Entreprises-Stratégies Management/Tourisme-Hôtellerie-Loisirs  
N.S. : Non Significatif/Non Representative

Grâce à leur structure de charges plus légère, les hôtels sans restaurant réalisent en principe des ratios de RBE nettement supérieurs (en pourcentage), à ceux des hôtels avec restaurant.



Best Western Park Hotel - Restaurant le Chap' - Perpignan

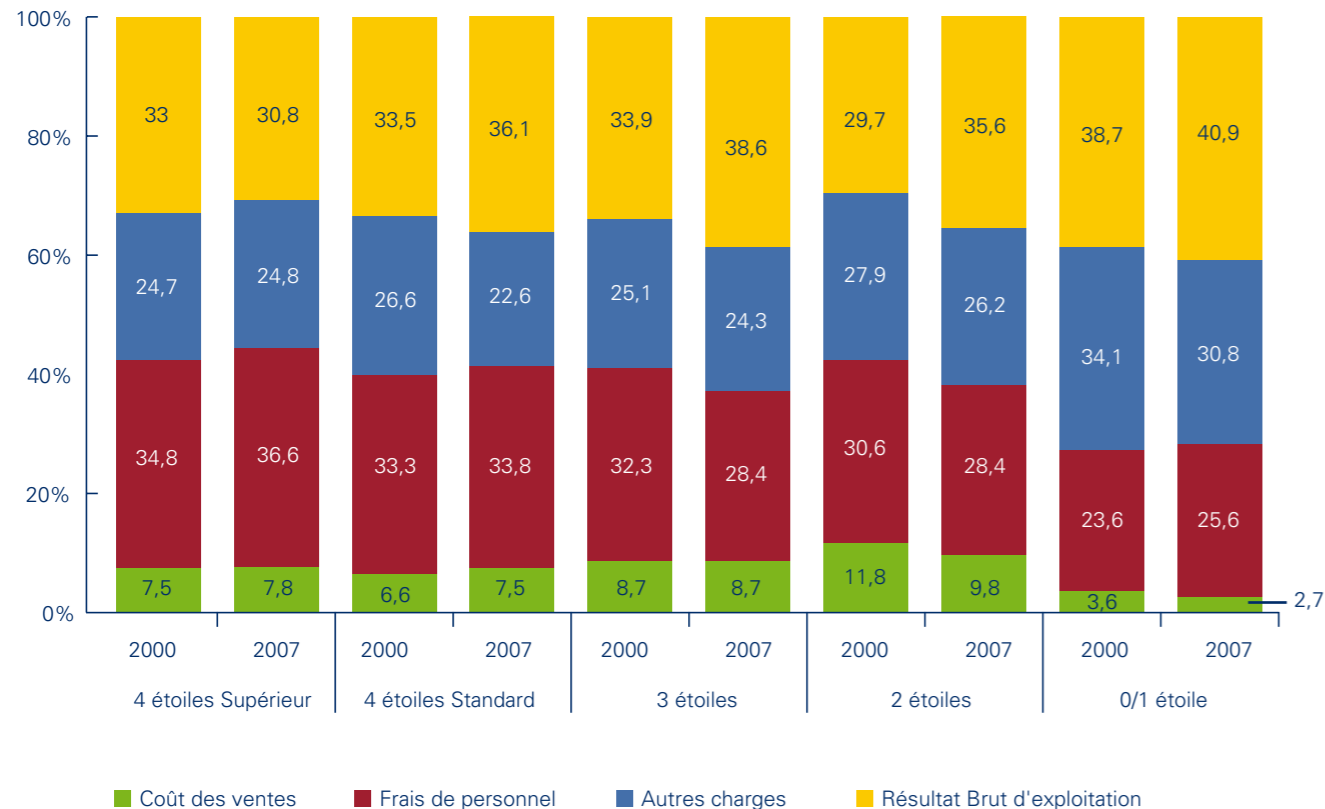
Résultat Brut d'Exploitation (RBE), par niveau de prix moyen chambre  
Gross operating profit (GOP), by level of Average Daily Room Rate

RBE en % des recettes totales (HT-SC) GOP in % of Total sales (excl. VAT, incl. service charge)			
2007	Paris	Ile-de-France Hors Paris	Province
+ de 300 €	27,2%	N.S.	31,2%
150 à 300 €	39,5%	40,3%	26,4%
100 à 150 €	38,9%	43,2%	30,7%
70 à 100 €	57,6%	43,8%	35,8%
35 à 70 €	43,2%	37,2%	34,1%
- 35 €	N.S.	35,9%	37,6%

Source : KPMG Entreprises-Stratégies Management/Tourisme-Hôtellerie-Loisirs  
N.S. : Non Significatif/Non Representative

À l'exception du 4 étoiles Supérieur, dont les résultats peuvent être affectés par les fluctuations de la conjoncture et le maintien d'un niveau de services haut de gamme, l'Ile-de-France enregistre généralement des niveaux de performances plus élevés qu'en province. Ce phénomène s'explique par une dynamique de marché plus forte à Paris qu'en province (apport des marchés internationaux, faible saisonnalité), mais également par une plus forte proportion d'hôtels "bureaux" (sans restaurant), dont le Résultat Brut d'Exploitation n'est pas pénalisé par les marges de la restauration, traditionnellement faibles (voire parfois négatives) comparées à celles de l'hébergement.

Évolution de la distribution du chiffre d'affaires entre les charges d'exploitation et le RBE.



## Charges fixes après RBE

Cette section analyse le poste de la taxe professionnelle, qui est imputée après le RBE, selon le modèle du "Uniform System of Account for Hotels".

### Taxe professionnelle

Le tableau suivant présente le montant moyen de la taxe professionnelle, rapporté à la chambre disponible. L'hôtellerie de niveau 4 étoiles Supérieur se distingue par des niveaux de coût élevés, liés à l'importance de sa masse salariale (effectifs nombreux, niveaux de salaires élevés...) et à des valeurs locatives plus fortes par sa localisation sur des sites de haute qualité.

Compte tenu d'une masse salariale plus importante, les hôtels avec restaurant supportent des coûts à la chambre plus élevés.

Taxe professionnelle par chambre disponible et par catégorie d'hôtel (en €, hors taxes)  
"Taxe professionnelle" per developed room, by hotel category (In € excl. taxes)

	2003	2004	2005	2006	2007
<b>4 étoiles Supérieur</b>					
Paris	2 090,7	1 773,0	2 129,1	2 009,1	2 057,1
Provence-Côte d'Azur	2 045,8	1 860,1	1 996,4	2 078,0	1 976,8
Autres Régions	1 409,1	1 574,1	1 432,0	1 585,3	1 524,7
<b>Moyenne France</b>	<b>1 881,9</b>	<b>1 741,0</b>	<b>1 795,7</b>	<b>1 911,0</b>	<b>1 868,2</b>
<b>4 étoiles Standard</b>					
Paris	880,0	885,0	965,8	913,5	902,9
Ile-de-France hors Paris	N.S.	1 034,0	1 008,5	922,7	909,2
Province	1 056,8	949,7	1 213,9	1 112,5	1 115,4
<b>Moyenne France</b>	<b>952,5</b>	<b>923,1</b>	<b>1 048,7</b>	<b>940,5</b>	<b>975,3</b>
<b>3 étoiles</b>					
Paris	421,0	449,0	655,5	460,5	429,1
Ile-de-France hors Paris	739,0	728,0	609,0	803,5	772,3
Province	565,8	542,5	668,9	650,0	596,2
<b>Moyenne France</b>	<b>557,8</b>	<b>547,4</b>	<b>656,3</b>	<b>590,3</b>	<b>594,6</b>
<b>2 étoiles</b>					
Paris	327,0	333,0	276,0	251,6	241,5
Ile-de-France hors Paris	387,0	368,0	385,6	360,5	380,8
Province	364,6	368,4	353,4	342,0	372,7
<b>Moyenne France</b>	<b>367,7</b>	<b>365,1</b>	<b>353,3</b>	<b>331,7</b>	<b>337,9</b>
<b>0/1 étoile</b>					
<b>Moyenne France</b>	<b>187,7</b>	<b>190,3</b>	<b>203,8</b>	<b>198,5</b>	<b>194,2</b>

Source : KPMG Entreprises-Stratégies Management/Tourisme-Hôtellerie-Loisirs  
N.S. : Non Significatif/Non Representative



## Analyse selon le "Uniform System of Accounts for Hotels"

Les statistiques présentées ci-après sont basées sur les unités de notre panel opérant selon le "Uniform System of Accounts for Hotels", plan comptable hôtelier adopté par les principales chaînes internationales.

Les établissements intégrés à cette analyse sont essentiellement affiliés à des chaînes d'envergure internationale, toutes catégories confondues. De ce fait, ce panel d'hôtels se concentre fortement, d'un point de vue géographique, sur les grandes zones urbaines.

Toutes les données présentées concernent l'exercice 2007.



Le Meurice - Paris

Compte de résultat (départements opérationnels : en % des revenus du département ; charges non réparties : en pourcentage des revenus totaux)

Niveaux de prix moyen par chambre/Level of average room rate (en €, hors taxes - service compris/in €, excl. Taxes - incl. Service charge)	+ de 300 €	de 150 € à 299 €	de 100 € à 149 €	- de 100 €
<b>Hébergement/Accommodation</b>				
Recettes/Revenue	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Frais de personnel/Payroll Expenses	16,2%	16,6%	12,6%	15,8%
Autres dépenses/Other Expenses	8,1%	9,7%	11,1%	14,0%
<b>Marge directe hébergement/Departmental Margin</b>	<b>75,7%</b>	<b>73,7%</b>	<b>76,2%</b>	<b>70,2%</b>
<b>Restauration/Food &amp; Beverage</b>				
<b>Recettes/Revenue</b>				
Nourriture/Food	62,7%	49,9%	50,6%	50,1%
Boissons/Beverage	32,5%	21,8%	14,1%	11,7%
Autres Ventes Rest./Other Revenues	4,9%	28,4%	35,2%	38,2%
Total recettes/Total Revenues	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
<b>Coûts directs/Cost of Sales</b>				
Nourriture/Food	29,3%	25,0%	29,9%	27,1%
Boissons/Beverage	18,0%	14,5%	22,0%	25,7%
Total coûts directs/Total Cost of Sales	25,5%	21,8%	28,1%	26,8%
Frais de personnel/Payroll Cost	42,0%	40,8%	31,4%	23,4%
Autres dépenses/Other Departmental Expenses	9,3%	9,4%	4,4%	2,1%
<b>Marge directe restauration/Departmental Margin</b>	<b>23,2%</b>	<b>32,4%</b>	<b>36,1%</b>	<b>47,7%</b>
<b>Téléphone/fax/multimédia</b>				
<b>Recettes/Revenue</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
Coûts directs/Direct Cost	21,3%	39,4%	13,9%	6,6%
Frais de personnel/Payroll Expenses	35,1%	42,2%	27,1%	0,0%
Autres dépenses/Other Expenses	11,6%	18,3%	0,7%	4,5%
Total dépenses/Total Expenses Téléphone/Fax/Multimédia	<b>68,0%</b>	<b>62,9%</b>	<b>41,7%</b>	<b>11,1%</b>
<b>Marge directe téléphone/fax/Departmental Margin</b>	<b>32,0%</b>	<b>37,1%</b>	<b>58,3%</b>	<b>88,9%</b>
<b>Autres dépts opérationnels/Other Operated Departments</b>				
<b>Recettes/Revenue</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
Coûts directs/Direct Cost	25,7%	25,0%	20,8%	23,2%
Frais de personnel/Payroll Cost	11,8%	24,5%	29,6%	21,9%
Autres dépenses/Other Expenses	16,0%	24,0%	12,9%	6,9%
Total dépenses Autres Dépts Op./Total Departmental Expenses	<b>53,5%</b>	<b>73,5%</b>	<b>63,3%</b>	<b>52,0%</b>
<b>Marge directe Autres Dépts Op./Departmental Margin</b>	<b>46,5%</b>	<b>26,5%</b>	<b>36,7%</b>	<b>48,0%</b>
<b>Loyers/Concessions/Autres recettes/Rentals/Other Revenues</b>				
<b>Marge directe Loyers/Concessions/Autres Rec./Department Margin</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Marge des dépts opérationnels/Operating Depts Margin</b>	<b>52,9%</b>	<b>59,1%</b>	<b>60,1%</b>	<b>63,2%</b>
<b>Charges non réparties/Undistributed Operating Expenses</b>				
<b>Administration/Général</b>				
Frais de personnel/Payroll Cost	8,0%	5,0%	2,6%	2,5%
Autres dépenses/Other Expenses	6,2%	3,4%	2,8%	1,9%
Total Administration/Général	14,2%	8,3%	5,3%	3,6%
<b>Marketing/Promotion</b>				
Frais de personnel/Payroll Cost	2,3%	1,6%	1,9%	2,7%
Autres dépenses/Other Expenses	3,0%	2,5%	2,5%	1,7%
Total Marketing/Promotion	2,7%	4,1%	4,1%	2,9%
<b>Énergie/Energy</b>				
	1,6%	1,8%	2,8%	3,0%
<b>Entretien/Property operation &amp; maintenance</b>				
Frais de personnel/Payroll Cost	2,8%	2,1%	2,6%	2,9%
Autres dépenses/Other Expenses	7,5%	2,8%	4,0%	2,3%
Total Entretien/Total POM	4,9%	4,3%	5,5%	5,0%
Total charges non réparties/Undistributed Expenses	23,4%	18,6%	17,7%	14,5%
<b>Résultat avant management fees/Result Before Management Fees &amp; Incentive Fees</b>	<b>33,5%</b>	<b>37,3%</b>	<b>34,6%</b>	<b>36,0%</b>
Frais de siège/Management Fees	4,8%	6,3%	7,4%	4,8%
<b>Résultat avant charges fixes/Profit Before Fixed Cost</b>	<b>28,7%</b>	<b>31,0%</b>	<b>27,2%</b>	<b>31,2%</b>

Source: KPMG Entreprises-Stratégies Management/Tourisme-Hôtellerie-Loisirs

Nota : Les pourcentages ne s'additionnent pas nécessairement, l'échantillon pouvant varier légèrement d'un ratio à l'autre

Statistiques de personnel par département  
Payroll Statistics by department

Niveaux de prix moyen par chambre (en € HT-SC)	+ de 300 €		de 150 à 299 €		de 100 à 149 €		- de 100 €	
	Nbre employés pour 100 chambres	Coût par employé (en €)	Nbre employés pour 100 chambres	Coût par employé (en €)	Nbre employés pour 100 chambres	Coût par employé (en €)	Nbre employés pour 100 chambres	Coût par employé (en €)
Hébergement	44,7	42 260	20,5	33 862	14,5	31 862	12,3	31 988
Restauration	71,1	44 503	25,4	37 110	21,1	36 117	7,4	29 102
Téléphone	1,2	41 089	0,3	27 500	0,1	34 875	N.S.	N.S.
Autres Dép. opération.	8,1	45 928	3,7	30 734	5,6	36 276	0,6	31 667
Administr./général	11,1	58 755	5,0	63 070	2,1	51 044	2,5	52 874
Marketing/Promotion	2,6	72 071	1,6	63 488	0,7	36 438	0,5	39 632
Entretien	5,4	41 817	2,1	30 593	1,9	33 336	1,9	31 449
Total (moyenne)	144,2	45 355	58,6	38 206	45,9	35 358	25,3	31 814
Indice de productivité (1)	2,87		3,16		4,11		4,28	

Source : KPMG Entreprises-Stratégies Management/Tourisme-Hôtellerie-Loisirs

(1) Productivité : rapport du chiffre d'affaires par employé/coût par employé

N.B : Panel élargit pour tous les niveaux de prix moyen chambre par rapport à notre précédente édition.



Hôtel Westminster - Paris

## Glossaire





# Définition des termes et bases utilisés

## 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 la boisson destinée 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 de la boisson 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 y 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 Hotels". 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...).



Best Western - Colbert - Châteauroux

# Notice to English-speaking readers

## Classification used

The average results and ratios presented in the report can be classified into 3 different types of tables :

- The basic tables present average results or ratios by category of hotel and general location (Paris region/provinces), over a 3-year period.

The hotel categories include :

- 4 étoiles Supérieur/Superior 4 star : Deluxe properties, exhibiting a high level of quality and personalization of product and service.
- 4 étoiles Standard/Standard 4 star : 4-star properties offering a more standardized product and service, and enjoying a less exclusive market position.
- 3 étoiles/3 star : Mid-market properties.
- 2 étoiles/2 star : Budget properties.
- 0/1 étoile/0/1 star : Economy properties.

The regions encompass the following :

- Île-de-France : Paris city and its region (area comprised between 40 and 80 kilometres from the city center).
- Provence-Côte d'Azur (for Superior 4 Star hotels only) : French Riviera (from Marseilles to the Italian border, including Cannes, Nice and Monaco) and its hinterland.
- Autres régions (for Superior 4 Star hotels only) : all other regions outside the Paris region and the French Riviera (excluding overseas territories).
- Province : All regions outside the Paris region (excluding overseas territories).
- Moyenne France : Average for France

- A second type of tables provides more detailed figures for hotels with or without restaurant.

Avec restaurant = with restaurant

Sans restaurant = without restaurant

This type of analysis follows the same categorisation and regional classification structure as detailed previously.

- A third type of tables displays the average results or ratios for hotels according to their level of Average Daily Room Rate (ADRR).

These levels of ADRR are expressed in euros (€) including service charge and excluding V.A.T.

Figures are presented in two columns, reflecting the geographical location of the properties :

Île-de-France = Paris region (including Paris)

Province = all other regions (excluding overseas territories).

Titles for each table are translated into English. The terms and bases used are explained at the end of this report.

# Terms and bases used

## Occupancy rate

Ratio of total occupied rooms to total available rooms.

## Double occupancy rate

Total number of guests divided by total number of rooms occupied.

## Average daily room rate

Total room sales divided by total number of rooms sold.

## Room revenue per available room (Revpar)

Total room sales divided by total number of rooms available. It can also be calculated by multiplying the average daily room rate by the occupancy rate.

## Total revenue per room sold

Total revenue (including room sales, food & beverage sales, telephone sales, minor operated department sales, and other income) divided by total number of rooms sold.

## Room sales

Revenue derived from the rental of sleeping rooms. The figures are net of any sales or turnover taxes, but include service charges paid to employees when applicable. Room sales do not include breakfast, roomservice, minibar nor telephone expenses. Revenue from public rooms ordinarily used for food and beverage service is not included in room sales.

## Food sales

Revenue derived from the sale of food in restaurants, through the room service or at banquets, and to a smaller extent in bars (coffee or fresh fruit juices are considered as food). These sales do not include VAT nor meals charged by hotel management staff. They include service charges paid to employees when applicable.

## Beverage sales

Revenue derived from the sale of beverage (wine, spirits, liqueurs, juices, beers, mineral waters...) in restaurants and bars, through room service and minibar, or at banquets. These sales do not include VAT nor beverages charged by hotel management staff. They include service charges paid to employees when applicable.

## Telephone/Fax sales

Revenue derived from guest use of telephones and faxes in the hotel, including service charges when applicable.

## Other income

This category encompasses:

- Minor Operated Department sales: revenue derived from parking, laundry and valet services. It also includes income from casino operations, pool club memberships and other operated departments.
- Rentals and other income: this category includes profit on foreign exchange, concession income and other income such as commissions from car rentals, garage, parking lots...



Hermitage Gantois



L'équipe Tourisme-Hôtellerie-Loisirs de KPMG



## Qui sommes-nous ?

Premier cabinet français d'audit, d'expertise comptable et de conseil\*, KPMG met à votre disposition un ensemble de compétences pluridisciplinaires.

Grâce à l'appui de son réseau international, KPMG propose de vous accompagner dans 145 pays.

\* Source : Profession comptable 2008



Marriott Riviera - Porte de Monaco

### KPMG S.A. en France

- Nombre de villes : 194
- Effectif : 7 000
- Chiffre d'affaires consolidé : 757 millions d'euros

### KPMG International

- Nombre de pays : 145
- Effectif : plus de 123 000
- Chiffre d'affaires : 19,8 milliards de dollars

KPMG compte plus de 70 000 clients en France parmi lesquels :

- 200 sociétés cotées ou faisant appel public à l'épargne
- 20 % des PME de plus de 50 salariés
- 6 300 associations et entités du secteur non marchand
- 47 000 petites entreprises et professions libérales
- 5 000 références dans les collectivités publiques

Chiffres au 30 septembre 2007

## KPMG et les activités Tourisme-Hôtellerie-Loisirs (THL)

Au sein de KPMG Entreprises, une équipe de consultants pluridisciplinaires 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 appliqué 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. Il réalise un nombre important d'études chaque année : implantation, faisabilité, benchmarking, schéma directeur, CDEC, Audit d'exploitation et financier... ainsi que de nombreuses évaluations récurrentes pour des investisseurs.

La richesse d'expérience de nos consultants tient dans la diversité de leurs implications et missions touchant aussi bien à la grande qu'à la petite hôtellerie, mais aussi à toutes les autres formes d'hébergements marchands (résidences de tourisme, timeshare, campings, gîtes) et aux grands équipements ou produits touristiques (golf, Spa, centre de congrès, croisières, centre de conférences).

## Nos publications et statistiques

La forte présence de notre cabinet dans le milieu hôtelier a permis de mettre en place une importante banque de données hôtelières.

À ce titre, notre cabinet publie annuellement des études statistiques qui constituent un outil et une référence pour les organismes publics, privés et les chefs d'entreprise du secteur :

- **L'Industrie Hôtelière Française** : étude qui analyse, depuis 31 ans, des ratios de fréquentation, de chiffre d'affaires, de coûts d'exploitation, de résultat brut.
- **Le baromètre mensuel KPMG des chaînes hôtelières en France** : baromètre qui suit la tendance mensuelle des principaux indicateurs commerciaux (taux d'occupation, recette moyenne chambre et Revpar) d'un panel d'environ 195 000 chambres.

Ce baromètre est diffusé gratuitement par messagerie électronique.

Si vous souhaitez vous abonner, contacter [thl@kpmg.fr](mailto:thl@kpmg.fr) ou télécharger le document sous <http://www.kpmg.fr/fr/secteurs-d-activite/tourisme-hotellerie-loisirs/tourisme-hotellerie-loisirs.asp>

- **Le baromètre mensuel de l'hôtellerie du Grand Lyon** : outil de suivi mensuel des statistiques commerciales (occupation, prix moyen, chiffre d'affaires) de l'hôtellerie lyonnaise pour le compte de la CCI de Lyon.



Holiday Inn - Marne-la-Vallée





