



ÉTUDE
41^E ÉDITION

L'INDUSTRIE HÔTELIÈRE FRANÇAISE EN 2018



Édito

KPMG et ses équipes « Tourisme Hôtellerie Loisirs » sont heureux de vous présenter la 41^{ème} édition de leur publication annuelle sur « L'Industrie Hôtelière Française ».

Depuis plus de 40 ans, KPMG accompagne les professionnels de la filière Tourisme, Hébergements marchands & Restauration en leur apportant une expertise et une valeur ajoutée à toutes les étapes de leurs projets.

« **35 Experts Métiers Hébergements** » sur toute la France vous accompagnent tout au long de vos projets, de la faisabilité économique et financière... à la transaction et la transmission de votre patrimoine.

Aussi, l'Industrie Hôtelière Française 2018 présente les résultats de l'exercice écoulé en France, ainsi que des analyses sectorielles dédiées aux grandes révolutions du tourisme et des hébergements marchands pour vous aider à décider.

Cette année 2018 cristallise la reprise de la fréquentation touristique amorcée en 2017 sur l'ensemble du territoire, portée par le retour des clientèles étrangères, le renouveau de certaines régions touristiques et l'effort collectif entrepris par les acteurs du secteur depuis deux ans pour renforcer l'image touristique de la destination France.

Cette nouvelle édition fait le point sur les dernières tendances de l'hébergement en milieu urbain, l'évolution du secteur des villages de vacances, les mécanismes de la levée de fonds pour financer des projets hôteliers, l'intérêt de la *blockchain* pour le secteur et l'activité des Palaces.

Au travers de ces analyses, KPMG espère pouvoir vous guider dans les innovations à venir et les investissements à engager. Nous vous souhaitons d'entreprendre avec succès dans cette phase de mutation qui ouvre vers de nouvelles opportunités.

Merci de votre confiance et bonne lecture,

François Bloch
Directeur Général



Avant-propos



Stéphane Botz

Associé KPMG Advisory Real Estate & Hotels
Directeur National Experts Métiers
Hébergements
Tél. : +33 (0)1 55 68 69 18
E-mail : sbotz@kpmg.fr

Régis Chemouny, FRICS

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



L'équipe KPMG spécialisée en Tourisme-Hôtellerie-Loisirs a le plaisir de vous présenter la 41^{ème} édition de son étude annuelle, l'Industrie Hôtelière Française.

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

- **Son envergure, tant dans la durée (41^{ème} année de parution) que dans l'étendue du panel (environ 3 000 participants).** Ce succès dans le temps s'explique à la fois par l'aimable collaboration des hôteliers et chaînes participants que nous remercions vivement, et par le traitement strictement confidentiel de leurs données par nos consultants dans le respect de la déontologie de notre cabinet.
- **Son contenu et sa vocation, à savoir le suivi statistique des principaux ratios d'exploitation,** au-delà des seuls indicateurs classiques d'occupation et de recette moyenne par chambre.
- **L'expertise de nos Consultants spécialisés et Experts Métiers en Tourisme-Hôtellerie-Loisirs,** dont le champ d'actions regroupe une pluridisciplinarité passant du conseil opérationnel et financier à l'évaluation, de la structuration de financements à la transaction dans toutes les filières de l'hébergement touristique marchand (hôtels, résidences de tourisme, auberges de jeunesse, villages de vacances).

Pour tous renseignements supplémentaires, vous pouvez :

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

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

Cette étude a été réalisée par les consultants de KPMG Advisory Tourisme-Hôtellerie-Loisirs, dirigée par Stéphane Botz, Associé Advisory Real Estate & Hotels, pilotée par Nicolas Grall et Thibaut Rivière, avec la collaboration de Pauline Alves, Emilie Goblet, Luc Jaeckel, Romain Lecomte, Pénélope Marbler, Geoffrey Rasse, Cyril Schlessler, Olivia Sichi, Blandine Trotot et l'appui des équipes Expert-Comptables.

Remerciements spéciaux aux équipes :

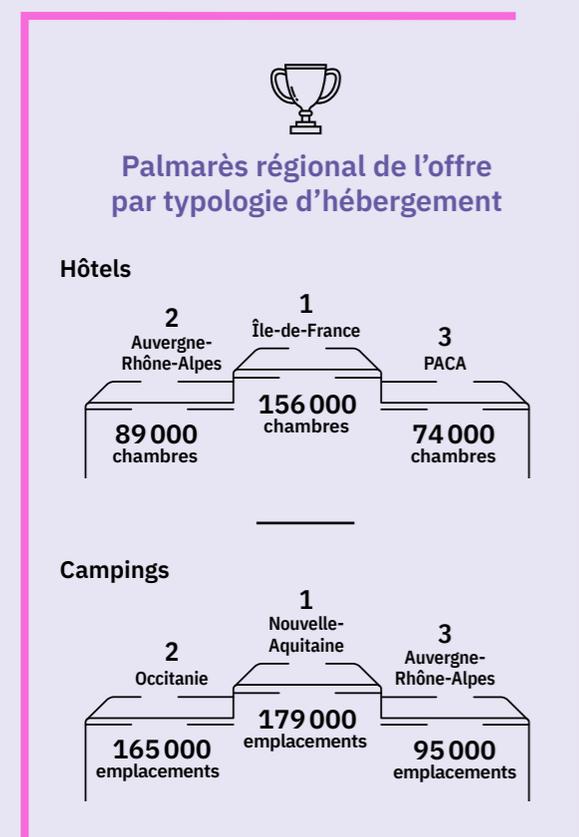
- KPMG Strategy, Customer & Operations, avec la collaboration d'Emmanuel Humbert, d'Alain Jarlot, Marc Duran et Céline Drevet ;
- Communication, dirigée par Caroline Croce-Spinelli, Directrice de la Communication, avec la collaboration de Magali Dalaigre.

Sommaire

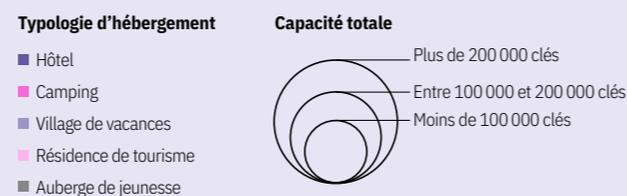
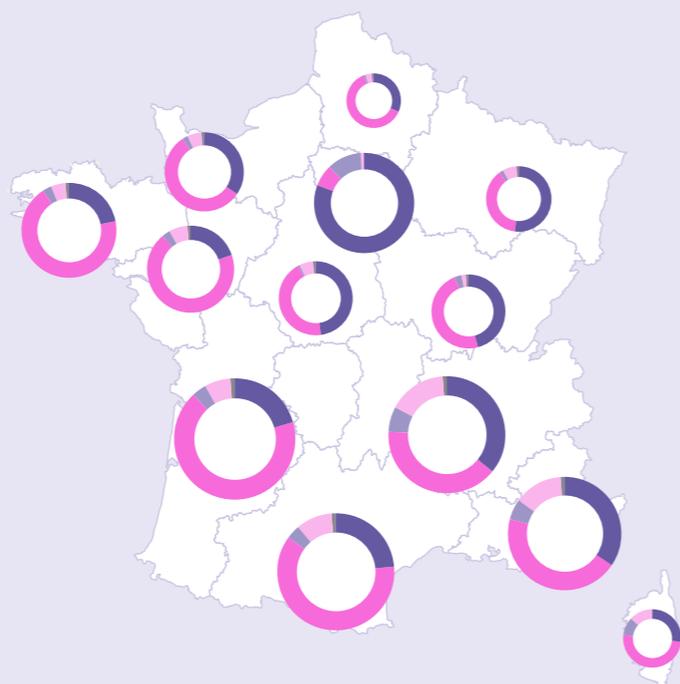
6	Panorama de l'offre d'hébergement touristique marchand française	
8	Tendances de l'expérience client en hôtellerie en France	
10	Le développement de l'hébergement en milieu urbain	
	État des lieux de l'offre et la demande en milieu urbain	12
	Entre spéculation immobilière et qualité des indicateurs touristiques : comment détecter en zone urbaine les nouveaux quartiers opportuns ?	14
	Comment allier développement et différenciation ?	16
	Mixité des usages immobiliers, une pratique montante qui contribuera à dessiner l'offre d'hébergement urbain de demain	18
22	La blockchain, une technologie prometteuse pour l'hébergement marchand de demain	
	Une technologie de partage et de transmission d'informations sans organe de contrôle	24
	La blockchain, activateur des tendances touristiques	25
	Pourquoi les établissements d'hébergement marchand devraient suivre cette technologie ?	27
30	La dette privée immobilière, une source de financement à part entière pour les acteurs de l'immobilier	
	La dette privée immobilière, une offre de financement qui s'est fortement structurée au cours des dernières années	34
	Une offre de financement reposant sur des montages spécifiques à chaque opération ...	37
	... impliquant des travaux d'ingénierie et de structuration à anticiper dans le cadre du processus de levée de financement	40
42	(Re)penser l'hôtellerie ultra-luxe	
	Tourisme ultra-luxe : 3 tendances qui redéfinissent les attentes	44
	Une nouvelle logique de montée en gamme et de consolidation sur le marché de la location touristique haut de gamme	48
	Grandes tendances de l'offre ultra-luxe en France	49
	Paris : un risque de suroffre sur l'ultra-luxe	52
	Observatoire Palaces 2017	54
58	Le renouvellement des villages de vacances	
	Photographie d'un parc hétérogène de 950 villages	60
	Un positionnement produit en évolution	62
	Les unités d'hébergement et les espaces de restauration au cœur des programmes de rénovation	64
	Réalisation des projets de rénovation : stratégie d'arbitrage et enjeux des modalités de financement	68
	Observatoire des Villages de Vacances 2017	70
74	Observatoire 2017 des résidences de tourisme à caractère urbain	
	Principaux indicateurs commerciaux et de fréquentation d'un panel de résidences à caractère urbain	76
82	Résultats de l'exercice 2017	
	Cadre de l'étude : panel et classifications	84
	Performances commerciales	85
	Chiffre d'affaires et structure des ventes	88
	Principaux coûts d'exploitation	92
	Résultat Brut d'Exploitation	95
100	Glossaire	
102	L'équipe Tourisme-Hôtellerie-Loisirs KPMG	

Panorama de l'offre d'hébergement touristique marchand française

Une répartition géographique hétérogène



Capacité du parc d'hébergement marchand par typologie et région



Note : La capacité des établissements s'établit en nombre de chambres pour les hôtels, en emplacements pour les campings et en unités d'hébergement pour les villages de vacances, les résidences de tourisme et les auberges de jeunesse.

Parc d'hébergement touristique

	Établissements	Capacité
Hôtels	18 079	652 698
Campings	8 373	911 530
Résidences de tourisme	2 347	173 652
Villages de vacances	946	68 703
Auberges de jeunesse	247	9 914

Source : INSEE - juillet 2018

Près de **500 000** hébergements alternatifs en location sur les plateformes de *private rental* viennent compléter l'offre traditionnelle.

En juillet 2018, l'hôtellerie française totalise **18 079 établissements** pour **652 698 chambres** dont près de 90 % classées par Atout France

Parc hôtelier français

En nombre d'établissements	Non classés	1 étoile	2 étoiles	3 étoiles	4 étoiles	5 étoiles	Total
Paris	196	23	227	700	368	80	1 594
Île-de-France (hors Paris)	214	40	193	295	139	3	884
Province	3 989	464	4 431	5 091	1 361	265	15 601
Total	4 399	527	4 851	6 086	1 868	348	18 079

En nombre de chambres	Non classés	1 étoile	2 étoiles	3 étoiles	4 étoiles	5 étoiles	Total
Paris	6 460	1 021	8 937	31 376	26 447	7 274	81 515
Île-de-France (hors Paris)	8 924	3 095	15 575	23 724	22 543	1 029	74 890
Province	71 394	19 521	120 453	191 527	78 840	14 558	496 293
Total	86 778	23 637	144 965	246 627	127 830	22 861	652 698

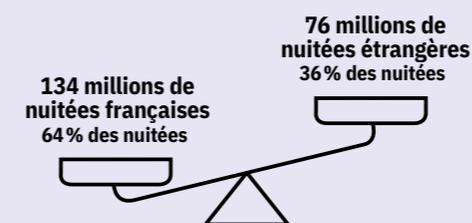
Source : INSEE - juillet 2018

L'offre a peu évolué depuis juillet 2017, avec une diminution de 1 % de la capacité.

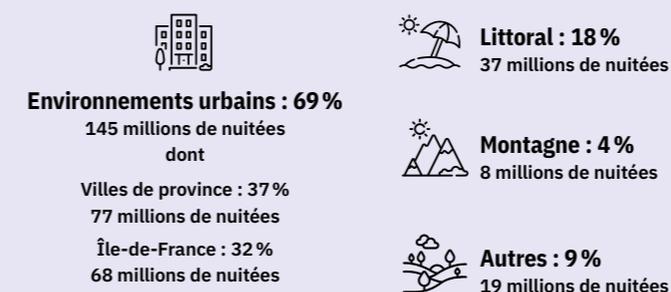
Depuis 2012, date du nouveau classement, l'offre non classée est relativement stable, représentant environ 13 % de la capacité totale.

210 millions de nuitées hôtelières en 2017 dont près de 70 % sur des environnements urbains

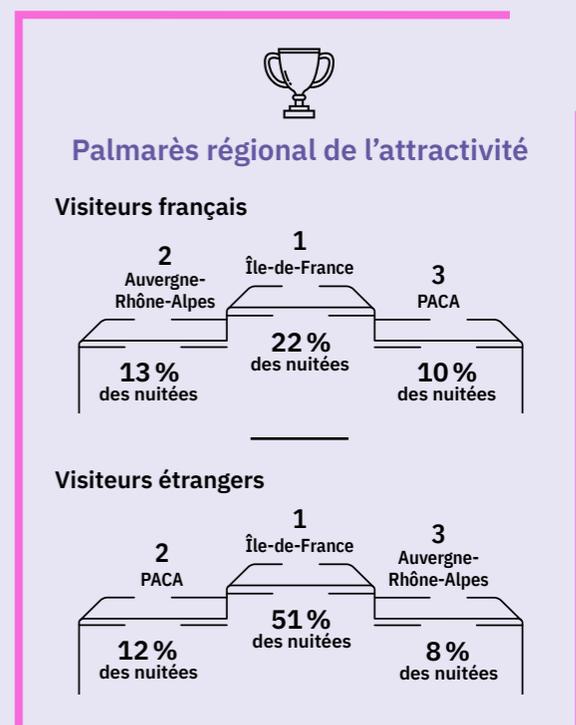
Répartition par segment de clientèle



Répartition géographique des nuitées



Source : INSEE - décembre 2017



Tendances de l'expérience client en hôtellerie en France

Extrait d'une étude KPMG

L'étude Customer Experience Excellence (CEE) France 2018, réalisée par KPMG en partenariat avec l'AFRC, a évalué la qualité de l'expérience client de 250 marques B2C réparties sur 10 secteurs d'activité. Cette évaluation s'appuie sur l'opinion d'un panel représentatif des consommateurs français de 5 000 personnes. Chaque personne est amenée à sélectionner les marques avec lesquelles elle a vécu une expérience dans les 6 mois précédant la réception du questionnaire. La consolidation des résultats par marque permet à la fois d'établir une estimation des indicateurs traditionnels de mesure de l'expérience client et d'approfondir les leviers à activer pour rechercher l'excellence.

Les axes d'amélioration recommandés s'appuient sur un modèle robuste et éprouvé par KPMG, fruit de 8 ans de recherche et de 2,5 millions d'évaluations de consommateurs dans le monde : les 6 Piliers de l'Expérience Client™. Ce modèle corrélé aux résultats de certains indicateurs traditionnels (NPS⁽¹⁾ et taux de fidélité) permet de relativiser en France le poids de chaque pilier sur l'expérience client. Un classement est ainsi établi en calculant un score CEE (sur 10) prenant en compte la pondération de chaque pilier. Au total, 26 enseignes du secteur de l'hôtellerie ont été incluses dans les marques étudiées réparties sur 3 segments.

Les 6 Piliers de l'Expérience Client™ en hôtellerie vus par le panel

Personnalisation
Individualiser les approches pour capter l'attention du client et instaurer une connexion personnelle.



Résolution
Anticiper les problèmes, rétablir rapidement la situation lors de leur survenance.



Intégrité
Faire preuve de constance et de fiabilité dans le temps pour développer la confiance et tenir ses promesses.



Temps et effort
Minimiser les efforts et les pertes de temps des clients. Réduire les détails et les accrocs dans leurs processus d'usage et d'achat.



Attentes
Répondre aux besoins des clients et savoir aller au-delà des attentes qu'ils expriment.



Empathie
Comprendre le client et construire une relation intime en s'imprégnant de son point de vue, ses peurs, ses besoins, ses priorités.



L'hôtellerie se démarque fortement des autres secteurs d'activité étudiés sur le pilier empathie ainsi que sur le pilier des attentes. On constate ainsi la capacité particulière du secteur à répondre aux besoins de ses clients tout en allant au-delà de ceux qui sont exprimés.

Sur l'ensemble des piliers, la perception de l'expérience suit, sans surprise, la hiérarchie des segments :

- Les meilleures appréciations concernent les hôtels de luxe ;
- Les hôtels économiques sont jugés avec l'expérience client la moins performante.

Une analyse plus approfondie des réponses par pilier et par typologie de répondants met toutefois en évidence des contrastes et des axes d'amélioration, à relativiser d'une marque à l'autre.

Des leviers d'amélioration variables selon la gamme ...



Hôtels 5 étoiles

Une inadéquation avec les attentes des moins de 45 ans ?

Les excellents résultats de l'évaluation de l'expérience client des hôtels de luxe sont le reflet d'une forte satisfaction exprimée par leurs consommateurs de plus de 45 ans. Cependant, pour les personnes de moins de 45 ans du panel, le séjour dans un hôtel 5 étoiles n'apporterait pas une meilleure satisfaction que l'hôtel 4 étoiles, voire 3 étoiles. Ces résultats témoignent de la difficulté des hôtels haut de gamme à s'adapter aux attentes des nouvelles générations en comparaison avec les hôtels économiques et moyenne gamme qui ont des structures plus flexibles.

Les formats d'hôtels *lifestyle*, qui s'affranchissent des règles contraignantes de l'hôtellerie traditionnelle, permettent, sur du haut de gamme également, d'apporter une réponse à ces évolutions dans la consommation et les attentes.



Hôtels 2 étoiles

Des clientèles moins soignées et un ciblage insuffisant pour une majorité des marques

Les hôtels économiques ne peuvent plus se contenter d'être un lieu où l'on peut dormir et prendre un petit-déjeuner. Choisir ses cibles et adopter un style répondant à leurs spécificités sur chacun des 6 piliers apparaît essentiel pour se positionner dans cet environnement disrupté.

Par exemple, de fortes disparités des scores CEE apparaissent sur les populations jeunes et de plus de 55 ans. Alors que ces populations sont en moyenne les moins satisfaites par les hôtels économiques, certaines marques ont su développer une attractivité particulière et y atteindre des scores CEE du niveau de ceux des hôtels de luxe. La rénovation de certains concepts, comme Formule 1, et le développement de nouveaux produits tels que l'enseigne Eklo apparaissent comme une nouvelle réponse aux besoins de la demande.

S'adapter aux nouveaux comportements et aller au-delà du NPS⁽¹⁾

L'expérience client n'est pas réservée aux segments luxueux et aux marques prêtes à engager des investissements très conséquents en marketing.

Le contexte disrupté de l'hôtellerie impose à chaque marque le besoin de proposer une expérience différenciée élargie au travers d'un ensemble de services aligné sur une stratégie de croissance.

Le modèle d'analyse développé par KPMG, en allant au-delà des indicateurs traditionnels (NPS, taux de fidélité), facilite l'analyse approfondie des comportements des consommateurs ciblés et contribue ainsi au choix d'une trajectoire et à la priorisation des investissements.

Retrouvez l'étude « Customer Experience Excellence » en intégralité sur kpmg.fr



* La moyenne de l'étude fait référence à 10 secteurs dont la grande distribution alimentaire, la distribution spécialisée, la logistique, la restauration, le secteur public et services associés, les services énergétiques, l'assurance, la banque, les télécoms et les transports/hébergements.

⁽¹⁾ Net Promoter Score : Un des indicateurs les plus connus mesurant la propension à recommander une marque, un produit ou un service.



QO Amsterdam, Amsterdam

LE DÉVELOPPEMENT DE L'HÉBERGEMENT EN MILIEU URBAIN

État des lieux de l'offre et la demande en milieu urbain

Le top 10 des capacités hôtelières par ville en France représente à fin 2017 près de 28 % de l'offre de chambres et des dynamiques de développement contrastées.

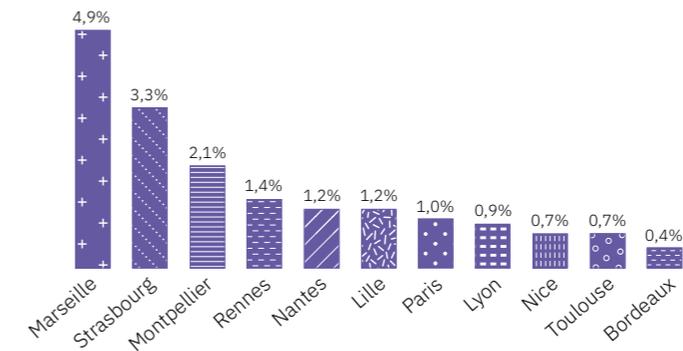
Le positionnement de la destination urbaine, sa localisation et ses différents moteurs économiques et touristiques apparaissent comme le terreau favorisant ou non la mixité et diversité de la demande touristique (entre affaires et loisirs, clientèles étrangères ou domestiques par exemple).

Classement des plus grandes capacités hôtelières par nombre de chambres en 2017

						
	Ville	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres	Taux d'occupation	% nuitées étrangères	% nuitées affaires
1	Paris	1 594	81 515	73 %	56 %	50 %
2	Lourdes	138	10 323	48 %	70 %	1 %
3	Nice	171	9 873	66 %	62 %	30 %
4	Lyon	111	7 454	69 %	21 %	66 %
5	Marseille	109	6 701	69 %	20 %	N.C.
6	Cannes	102	5 651	57 %	52 %	32 %
7	Toulouse	102	5 530	66 %	75 %	29 %
8	Roissy-en-France	22	5 001	78 %	50 %	65 %
9	Strasbourg	80	4 935	70 %	39 %	N.C.
10	Bordeaux	75	4 495	74 %	24 %	54 %

Sources : Observatoires du tourisme des villes

Taux de croissance annuel moyen de l'offre hôtelière en nombre de chambres sur la période 2013 - 2017 dans les principales villes françaises



Source : INSEE

Bénéficiant chacune de sous-jacents différenciés, les villes de Paris, Roissy, Strasbourg et Bordeaux affichent en 2017 des fréquentations dynamiques avec des taux d'occupation hôteliers toutes catégories confondus au-dessus de 70 %, signe de saturation de l'offre sur certaines périodes de l'année ou de la semaine. Les villes de Lourdes et Cannes, faute de clientèles d'affaires, souffrent des effets de saisonnalité et affichent des taux d'occupation annuels inférieurs à 60 %. Lyon, Marseille, Nice et Toulouse présentaient des niveaux de remplissage annuels situés entre 66 % et 69 %, signe de la mixité des usages, du dynamisme et de l'attractivité de ces villes sur le plan touristique, notamment en citybreak.

Marseille, élue capitale européenne de la culture en 2013, ville hôte de l'Euro en 2016 et capitale européenne du sport en 2017, a suscité un intérêt croissant des investisseurs, porté par la dynamique de ce marché et le volume des opportunités foncières et immobilières de qualité libérées par le grand programme de réhabilitation urbaine Euroméditerranée.

Le parc hôtelier n'y a cessé de croître avec la création de plus de 1 000 chambres depuis 2013, notamment : l'implantation récente de 267 chambres sous enseigne japonaise économique Toyoko Inn à la Gare Saint Charles, du Golden Tulip de 210 chambres sur Euromed, d'un NH Collection de 169 chambres et l'ouverture prochaine d'un hôtel 5 étoiles MGallery de 50 chambres dans une résidence datant de 1750.

Ce développement hôtelier devrait être complété avant 2020 par des solutions d'hébergement alternatives entre hostel, co-living et projets de résidences hôtelières. Les villes de Strasbourg (+ 583 chambres depuis 2013) et Montpellier (+ 246 chambres depuis 2013) sont également sujettes à des développements hôteliers par la libération récente de foncières dédiés à des projets urbains. 10 000 m² sont par exemple prévus dans le cadre du développement d'un centre d'affaires à Strasbourg et le premier programme immobilier du quartier Nouveau Saint-Roch à Montpellier inclut un complexe hôtelier 3 et 4 étoiles de 180 chambres.

Entre spéculation immobilière et qualité des indicateurs touristiques : comment détecter en zone urbaine les nouveaux quartiers opportuns ?

La croissance urbaine, l'évolution des structures d'emplois avec la tertiarisation ou la consommation sont autant de phénomènes qui ont permis certains bouleversements sociaux et notamment le déplacement de populations défavorisées et l'homogénéisation des quartiers.

La sortie des biens du marché locatif et leur intégration à celui de la vente ont permis des restructurations spatiales tout en accentuant l'intérêt des investisseurs et notamment en hôtellerie pour certains quartiers en mutation. Souvent limitrophes à une métropole ou plus clairement délimités en ville, ces derniers sont liés par un passé industriel et une identité forte, déjà susceptibles de susciter l'attention de certaines clientèles touristiques, séduites par la typicité des lieux.

Les arrivées progressives de communautés d'artistes, de populations jeunes puis de cadres, suivis par des familles au pouvoir d'achat plus élevé ont fait évoluer le portrait de certains quartiers avec un renouvellement du tissu commercial, des offres de restauration et services à la personne par exemple. Ainsi, les frontières entre quartiers bourgeois, industriels et périphériques apparaissent de plus en plus diffuses. Saint-Ouen, dont le projet de Grand Paris accélère la mutation, témoigne de ce phénomène avec une part de cadres qui serait passée de 6 % à 11 % dans la dernière décennie (INSEE).

« Dans les villes, nous installons nos hôtels là où vivent les artistes. »

Cyril Auizerate,
Fondateur de MOB Hotel

Ces transformations ne sont plus limitées à Paris et sa première couronne ; le quartier de Bastide, zone industrielle historique à l'est de Bordeaux ou encore de l'île de Nantes, qui accueillait autrefois des chantiers navals, sont d'autres exemples de quartiers en mutation. Portés par des locomotives fortes telles que le marché aux puces de Saint-Ouen ou la caserne de Niel du quartier de la Bastide et disposant de prix au m² jusqu'à 50 % inférieurs à ceux observés dans les cœurs de ville, ces zones attirent progressivement de nouvelles typologies de populations à la recherche d'espaces se libérant à des prix plus abordables. Ces dernières privilégient des biens avec de plus grandes superficies plutôt qu'une localisation dans les quartiers historiquement bourgeois, habituellement

situés à l'ouest des villes, auparavant à l'abri des fumées industrielles poussées par des vents d'ouest. Toulouse connaît naturellement le même phénomène avec l'aménagement du quartier de la Cartoucherie.

Lorsque qu'un ensemble de conditions sont réunies telles que des fonciers attractifs en termes d'emplacement et de prix au m², des bâtiments au cachet spécifique révélant l'identité singulière d'un quartier et la proximité de locomotives touristiques ou d'affaires, ces nouveaux territoires apparaissent comme des sites de choix pour le développement de concepts hôteliers ou d'hébergement marchand de destination. Ces lieux deviennent les catalyseurs de la demande locale et touristique en offrant une expérience complète aux voyageurs.



25hours Hotel Terminus Nord, Paris
© Stephan Lemke

Comment allier développement et différenciation ?

De la duplication à la déclinaison des concepts d'hébergement marchand

La standardisation des produits hôteliers d'autrefois rassurait le consommateur et permettait à l'hôtelier un déploiement rapide de son concept par l'industrialisation de la chambre. Désormais, l'accessibilité aisée à l'information complexifie les attentes de la demande, avec un besoin croissant d'expérience exclusive et inclusive, ne permettant plus aux hôteliers de dupliquer leurs concepts à outrance. L'émergence parallèle des offres alternatives d'hébergement entre hostels, private rental et lieux hybrides a accentué la pression concurrentielle sur le marché hôtelier. Cela a incité les investisseurs et exploitants à innover tout en multipliant les marques. En témoigne la situation d'AccorHotels qui compte désormais plus de 25 marques contre une dizaine il y a encore quelques années.

« Avant de débiter un projet, je fais des recherches sur le quartier afin de pouvoir raconter une histoire. Tout est une question de narration. »

Dorothée Meilichzon,
Conceptrice d'hôtels

« Je ne crois plus à la duplication des concepts, nous créons des lieux atypiques, des lieux d'expérimentations. »

Cyril Auizerate,
Fondateur de MOB Hotel

Les nouvelles propositions d'offre en hébergement reposent d'abord sur des fondamentaux simples et communs pour l'ensemble des établissements : une literie de qualité, un wifi haut débit gratuit, de la sécurité et une accessibilité aisée ; viennent ensuite les codes et valeurs de la culture locale accompagnés d'une promesse propre à l'ADN de la marque, reposant sur :

- Une, voire plusieurs typologies d'hébergement (chambres, appartements, espaces partagés, etc.) et une qualité de service avec un positionnement par gamme ;
- Une thématique forte par la décoration voire un geste architectural ;
- Des services suivant l'opportunité de marché et la vitrine commerciale avec de la restauration, du bien-être, des espaces de réunion ou co-working, etc ;
- Un véritable aspect communautaire, écologique, artistique et culturel.

Hôtel des Grands Boulevards, Paris
© Karel Balas



ZOOM

Les ressources humaines comme reflet des valeurs d'un concept

Longtemps hiérarchisés et spécialisés au service de standards et de normes, on observe dans les nouveaux concepts une restructuration des postes, avec une gestion plus horizontale, menant à plus de polyvalence, de responsabilisation et de spontanéité, au service de charges opérationnelles optimisées et d'une expérience client plus authentique.

Les codes du haut-de-gamme ne riment alors plus forcément avec standardisation des processus et uniformes, à l'image de The Hoxton qui parvient à allier luxe et décontraction au travers d'un personnel assimilé aux millennials, principale cible de clientèle de ses hôtels.

L'intégration croissante de la technologie dans la chaîne de valeur des établissements amplifie ce phénomène, en offrant la possibilité aux employés de se recentrer sur le service client.

Dans le cas d'enseignes et de chaînes en développement, les normes et processus codifiés résistent mais certains éléments composant cet ADN, tels que les expériences décoratives, culinaires et narratives sont désormais influencés, voire complètement adaptés au marché local afin d'y intégrer une notion d'authenticité. Cette dernière peut être amplifiée par certains leviers tels que les ressources humaines, vecteur de convivialité, des événements ouverts à l'extérieur auprès de la population locale ou la création d'un lieu alimentaire de destination.

« Alors qu'autrefois les hôtels cachaient leurs restaurants gastronomiques à l'arrière, les hôtels d'aujourd'hui incitent les passants à rentrer dans leur établissement en installant les lieux F&B côté rue. Cela permet aux touristes de se mêler aux locaux. »

Dorothée Meilichzon,
Conceptrice d'hôtels

Mixité des usages immobiliers, une pratique montante qui contribuera à dessiner l'offre d'hébergement urbain de demain

À l'ère de l'écologie, de l'insécurité et de la densification des villes, la flexibilité programmatique et la mixité fonctionnelle au sein d'un même bâtiment apparaît comme une évidence en milieu urbain. On assiste à la création de villages verticaux, intégrant de multiples fonctions et usages allant de plateaux de bureaux aux hôtels, en passant par des centres commerciaux, des cinémas, des salles de sport, des résidences séniors ou étudiantes vivant ensemble.

L'Atelier de l'Arsenal, Paris
© Laisné Rousset



Cette nouvelle manière de penser le développement urbain limite les mouvements pendulaires, attire des populations complémentaires, présentes sur différents temps de la journée, permettant de maintenir une activité constante sur la zone (entre semaine et week-end ou journée et soirée), d'optimiser les revenus des infrastructures et de limiter l'insécurité.

« Notre produit hybride permet l'accueil de clientèles complémentaires, y compris d'affaires. »

Philippe Pellan,
Directeur de Generator Paris

Longtemps conçus par gamme et pour une typologie de clientèle spécifique, les établissements hôteliers urbains doivent à présent adapter leurs infrastructures pour accueillir des clientèles plus larges. On assiste ainsi au développement de concepts hybrides et modulables, à l'image du MOB House, qui proposera dès 2019 des chambres entièrement convertibles en lieux de réunion pour 6 à 8 personnes. Equipée d'un système de vidéoconférence, d'un wifi haut débit, d'une imprimante et d'un « espace nuit » amovible, la chambre du futur MOB House pourra être transformée en un véritable lieu de travail. Cette dernière répondra aux besoins d'une clientèle *corporate*, mais également à ceux des familles et clientèles de week-end à la recherche de produits spacieux.

Cette mixité et souplesse d'usage est également traduite au travers de nouvelles solutions telles que le co-living, assemblant des chambres en colocation, des studios, des T2, au service d'une communauté incluant diverses prestations : du cinéma à la salle de sport, en passant par la salle de jeux et les espaces bureaux selon les cibles de clientèle. L'accroissement des divorces, la hausse de la mobilité professionnelle, le développement de nouvelles formes de travail

ou le vieillissement des nouveaux parents sont autant d'évolutions qui ont créé des situations d'instabilité, opportunes pour le marché de la colocation. Le profil des colocataires est en pleine mutation, avec depuis 5 ans plus d'actifs que d'étudiants. Avec l'évolution parallèle des bureaux en co-working et des hôtels en hostel nouvelle génération, le co-living apparaît comme une évidence parce qu'il adresse un marché particulièrement profond sur les agglomérations où le marché locatif est tendu. De facto, il vient bousculer le monde du résidentiel mais aussi celui de l'hébergement marchand. Ce phénomène de disruption pourrait être particulièrement violent sur le marché des appart'hôtels urbains de long séjour.

Babel Community, ShaRies ou encore Colonies, conscients de ces évolutions, apparaissent comme les précurseurs sur le marché du co-living et développent des produits aux modèles économiques limités en charges et aux risques de remplissage plus faibles qu'en hôtellerie. Ils suscitent l'intérêt croissant des investisseurs immobiliers : effets de saisonnalité, sensibilité aux événements conjoncturels ou à la météo ne sont pas des questions auxquelles s'exposent les acteurs du co-living, assurant des taux d'occupation proches de 100 % et des niveaux de rentabilité au moins équivalents au marché du résidentiel et pouvant atteindre, selon le modèle économique, les promesses offertes par les activités hôtelières.

Le co-living constitue une classe d'actif nouvelle et hybride car faisant le pont entre le logement et l'hébergement marchand.

« Généralement, c'est lorsqu'on est en transition de vie que l'on cherche à se loger et que notre profil est le moins attirant pour un bailleur. »

François Roth,
Co-fondateur de Colonies

« Dans nos semi-communs, nous respectons la « pyjama rule », consistant à réserver l'espace à un maximum de 10 personnes qui est la limite à ne pas franchir pour garder un espace intime. »

François Roth,
Co-fondateur de Colonies

ZOOM

Colonies rassemble des jeunes actifs, des étudiants, des couples ou des communautés de familles monoparentales dans différents « clusters » d'hébergements. Souhaitant optimiser les avantages d'une colocation et minimiser les inconvénients, les fondateurs ont imaginé des espaces respectant plusieurs degrés d'intimité : une unité privative de minimum 16 m² contenant chambre(s), sanitaires et cuisine ; un « semi-commun » adapté à sa communauté et réservé aux unités d'hébergement qui l'entourent (maximum 10) ; et enfin, des jardins, salles de cinéma, de sport ou de jeux destinés à l'ensemble des habitants de la Colonie.

Les opportunités offertes par les néo-quartiers ouvrent des perspectives pour les exploitants et investisseurs hôteliers innovants. Comme en témoignent les récents concours urbains libérant de nouvelles zones foncières tels que Réinventer La Seine ou la Chaufferie de l'Antiquaille à Lyon, on assiste à l'émergence de nouvelles marques, concepts et exploitants opérant par exemple des hôtels flottants ou des hébergements mixant hostel et hôtel. Il n'y a plus de dogme concernant le développement hôtelier en ville, considérant par exemple l'hôtel bureau comme le modèle idéal en milieu urbain. Ce dernier oscille désormais entre mini-hôtel (hôtel de 6 chambres ultra luxe) et maxi destination avec près de 1 000 lits au Generator, ou autre concept mono-usage comme citizenM et multi-destination comme The Hoxton avec une part importante de restauration. La demande recherche un lieu à sa mesure et son besoin de l'instant dans un environnement maîtrisé.

Chaque acteur doit ainsi adapter sa stratégie de développement à son concept, à ses enjeux et à ses objectifs. De nouveaux entrants tels que Colonies ou Les Piaules prennent le parti d'une stratégie « asset light » afin de se positionner rapidement sur un marché de plus en plus complexe et concurrentiel.

D'autres s'inquiètent de la perte de contrôle liée à la séparation Murs et Fonds, estimant ne plus pouvoir réagir aux attentes aussi évolutives que précises de la demande. Le développement en propre apparaît alors comme une évidence : à défaut d'être naturellement plus gourmand en capital et donc plus lent, il présente l'avantage d'une gestion agile et dynamique de l'actif immobilier, indispensable pour s'adapter à l'évolution d'une clientèle, d'une mode ou à la mutation d'un quartier.



The Deck Hotel by HappyCulture™, Nice



**LA BLOCKCHAIN,
UNE
TECHNOLOGIE
PROMETTEUSE
POUR
L'HÉBERGEMENT
MARCHAND
DE DEMAIN**

Une technologie de partage et de transmission d'informations sans organe de contrôle

Apparue en 2008 comme support d'échange de crypto-monnaies, la technologie blockchain est avant tout un registre distribué, permettant de protéger et de partager des informations au sein d'un réseau public ou privé. Cette technologie offre aujourd'hui une garantie d'intégrité supérieure à toute autre forme de stockage de l'information, même si des failles de sécurité (cyber-attaques) peuvent survenir.

La blockchain partage notamment l'historique des transactions à l'ensemble des utilisateurs, sans qu'aucune autorité n'exerce de contrôle sur ces informations, et permet ainsi aux clients et fournisseurs d'effectuer des transactions sans intermédiaire et d'inscrire leurs données dans un registre sécurisé, en instaurant un environnement de confiance et de relative transparence.

La blockchain apparaît ainsi comme LA technologie à suivre dans les années à venir. Tous les secteurs, dont l'industrie des hébergements marchands, commencent à plancher sur des cas d'usages concrets. Expedia par exemple accepte le paiement en *Bitcoin*, une des crypto-monnaies les plus utilisées, et se sert de la blockchain comme un réseau ouvert public.

Cette technologie tend rapidement à s'étendre à d'autres usages : traçabilité des produits, identification digitale...

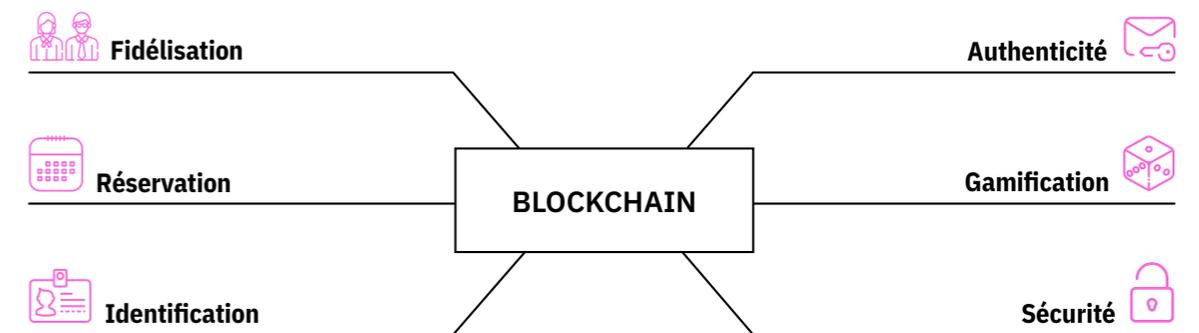
Toutefois, la technologie blockchain n'en est qu'à son commencement et soulève encore des questions juridiques, concernant notamment la propriété intellectuelle et la protection des données. En effet, les informations enregistrées sur une blockchain ne peuvent pas disparaître, ce qui rend difficile la flexibilité de traitement des données personnelles. Dans une blockchain publique, aucune dérogation n'est possible, les données étant accessibles par tous et pour toujours. En revanche, sur des blockchains privées, des droits d'accès différenciés en termes d'utilisateurs et de temps peuvent être définis en amont. Ce manque de protection des données freine la lutte contre les arnaques en ligne et limite, de ce fait, l'essor de la technologie.



Araucaria Hotel & Spa, La Plagne Tarentaise
© Fabrice Rambert

La blockchain, activateur des tendances touristiques

La blockchain semble néanmoins être indissociable de l'avenir du secteur des hébergements marchands. Elle accompagne et accompagnera très certainement les mutations déjà visibles de l'industrie touristique.



Fidélisation

Grâce à la blockchain, les acteurs du tourisme pourront notamment créer un vaste programme de fidélité décentralisé, reposant sur la création de points de fidélité cryptos. Ces derniers seront immédiatement crédités et pourront être utilisés auprès de n'importe quel autre acteur du programme de fidélité. **L'application KrisPay, fruit d'une récente collaboration de KPMG Singapour et Microsoft avec Singapore Airlines démontre tout le potentiel que peut porter un tel programme de fidélité dans le domaine des paiements.**

Le concept de Blockchain Hotels, une chaîne hôtelière en cours de lancement, basée à Porto Rico, a d'ailleurs pour ambition de créer un réseau d'hôtels utilisant une crypto-monnaie, appelée « Hotel Coin », comme seul et unique moyen de paiement. Les « Hotel Coins » seront utilisés non seulement pour la réservation de la chambre et les frais de service, mais aussi pour les achats de nourriture, la location de véhicule et toutes les autres transactions à travers la chaîne. La consommation des clients sera ainsi facilitée et les hôteliers pourront réduire leur frais, gérer automatiquement leurs stocks, augmenter la capacité de transfert d'une unité à l'autre, et décentraliser les données clients à l'ensemble des hôtels de la chaîne.



Réservation

Le parcours client pourrait également être fluidifié à l'aide de *smart contracts*, des programmes autonomes exécutant automatiquement des conditions prédéfinies et inscrites dans une blockchain. L'inscription de modalités d'indemnisation (assurance voyage, assurance annulation etc.) et de conditions de vente permettrait ainsi d'automatiser l'ensemble du processus de réservation.

Les *smart contracts* permettraient donc de résoudre de manière autonome les erreurs de traitement dues au volume important de réservations transitant d'un système à un autre (concernant 5 à 10 % des réservations), et d'indemniser immédiatement le voyageur sans déclaration préalable, par exemple en cas de retard dans les transports.

L'agence de voyage australienne Webjet a par exemple créé avec l'aide de Microsoft : Rezchain, un *smart contract* qui enregistre les transactions et alerte automatiquement l'ensemble des parties prenantes en cas de litige. Ainsi, les litiges de transaction, qui d'habitude prennent du temps à être résolus, sont traités rapidement par des agents dédiés, avant que quiconque ne subisse de perte.



Identification

La blockchain représente également une opportunité en termes d'identification et de sécurité. Les clients doivent fournir des pièces d'identité tout au long de leur voyage, mais l'adoption de la blockchain dans toute l'industrie pourrait permettre la création d'une base de données numérique partagée. Les clients n'auraient besoin, par exemple, que de leur empreinte digitale pour valider leur identité, réduisant ainsi les temps d'attente, notamment lors de la réservation.



Authenticité

Il apparaît que les voyageurs recherchent de plus en plus d'authenticité, un besoin auquel la blockchain pourrait répondre au travers d'une traçabilité plus efficace des produits et des programmes de fidélité valorisant le tourisme local.

Par exemple, la société Loyyal, en collaboration avec SMART Dubai, a créé les « Dubai Points », dans le cadre de programmes de fidélité. Ces points permettent d'inciter les touristes à visiter des lieux souvent moins cités dans les guides touristiques et plus adaptés à leurs préférences. Les visiteurs sont ainsi récompensés en points pour avoir participé au tourisme local.



Gamification

La blockchain renforcerait également la tendance actuelle de « gamification », en rendant le séjour plus ludique et sensoriel. En effet, elle permettrait la création d'une base de données, directement extraite des ressources en ligne, des réseaux sociaux et des différents appareils connectés présents dans l'établissement, débouchant sur une rapide adaptation de l'offre aux besoins, goûts et humeurs du client.

Par exemple, le logiciel et l'application Deskbell donnent aujourd'hui la possibilité aux hôteliers de communiquer avec leurs clients en temps réel, via le chat, les informant sur les services, les installations et les événements de l'hôtel. L'arrivée de la blockchain sur Deskbell permettra la création d'une plateforme flexible sur laquelle les hôtels et les clients pourront interagir, remplaçant ainsi les mécanismes habituels des programmes marketing, en impliquant le client dans la promotion des services de l'hôtel.

Pourquoi les établissements d'hébergement marchand devraient suivre cette technologie ?

En se dotant de la technologie blockchain, les établissements pourront créer leur propre plateforme décentralisée de réservation, jouer le rôle des OTAs⁽¹⁾ et ainsi s'affranchir des commissions prélevées par les plateformes intermédiaires de tourisme sur chacune de leurs transactions.

Toutefois, à l'heure actuelle, la blockchain est encore loin de se suffire à elle-même puisque les OTAs dépensent des milliards en marketing digital pour acquérir de nouveaux clients et s'assurer de leur conversion : site web ergonomique, proposition de prix pertinents... De plus, ces agences virtuelles sont reconnues comme des acteurs de confiance par les utilisateurs, ne permettant pas aux établissements d'hébergement marchand, en particulier indépendants, de proposer une réelle alternative.

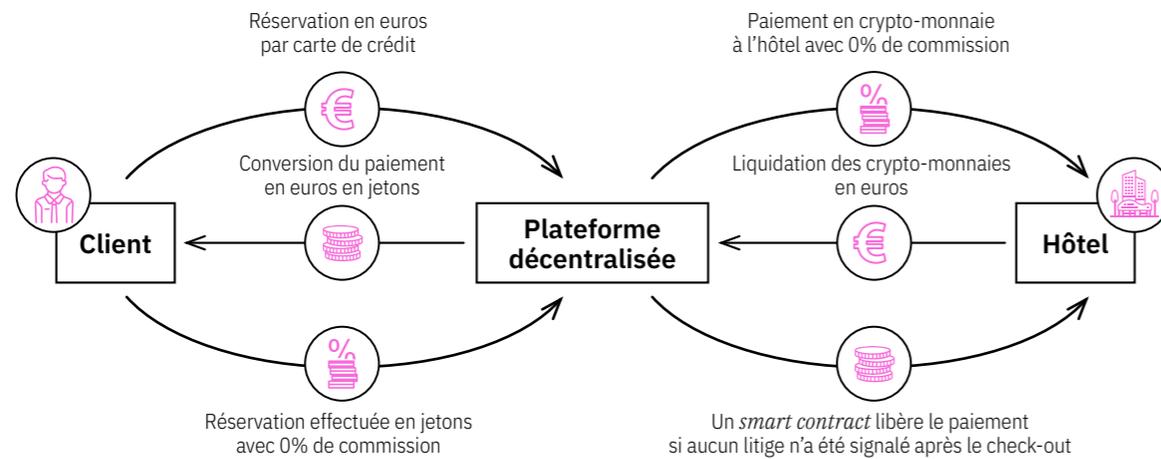
Pour contrer le poids des OTAs, de plus en plus de plateformes décentralisées de réservation en ligne, basées sur la blockchain, voient tout de même le jour (Winding Tree, LockTrip, etc.), en ne chargeant aucune commission aux hôteliers, baissant ainsi les prix pour les clients. Si ces nouvelles plateformes de réservation prennent de l'ampleur, elles pourraient à moyen terme remplacer les systèmes centralisés des OTAs et devenir les fondations du modèle de réservation en ligne de demain.

«Aujourd'hui, cette technologie ouvre de nouvelles possibilités de collaboration et de refonte des modèles opérationnels au sein du secteur hôtelier. L'intégration de cette technologie avec d'autres technologies émergentes telles que les objets connectés ou l'intelligence artificielle permet d'élaborer des produits et services innovants au sein de nouveaux réseaux et partenariats.»

Catherine Philippe,
Associée KPMG, IT Financial Services

⁽¹⁾ OTAs : Online Travel Agencies

Illustration schématique d'un système de réservation via la technologie blockchain



La société LockTrip, par exemple, a créé le registre décentralisé « LOC » pour la réservation d'hébergements. Toutes les transactions seront décentralisées sur la blockchain Ethereum et les réservations s'effectueront sur le site et l'application LockTrip.com, sans aucun frais ni commission pour l'ensemble des acteurs.

Les méthodes traditionnelles de paiement (cartes de crédit, PayPal, etc.) seront supportées par la plateforme qui exécutera la conversion automatique de toutes les devises externes en jetons d'utilité LOC. La synergie entre la plateforme LockTrip.com et le registre « LOC » fournit un écosystème suffisamment autonome et puissant pour rivaliser avec les meilleurs fournisseurs de service du secteur de l'hébergement. La plateforme se financera quant à elle au travers de charges supplémentaires optionnelles (mise en tête de liste pour l'hôtel, accès à plus d'images pour le client, tableaux de bord complets facilitant l'optimisation d'utilisation des propriétés, etc.).

La technologie blockchain pourrait également permettre de cibler plus efficacement et rapidement les clients actuels et potentiels, au travers d'une désintermédiation de la relation client, facilitant dès lors la fidélisation et la commercialisation de l'offre d'hébergement marchand.

En effet, au travers de la blockchain, les établissements pourraient trier toutes les transactions effectuées par les clients avec leur « portefeuille » de crypto-monnaies (réservations, achat de vols, location de voiture, etc.) afin de leur offrir des services toujours plus personnalisés. Les établissements pourraient en effet être capables d'évaluer les clients en fonction de leurs comportements d'achat et leur propension future à dépenser et ainsi formuler des tarifs personnalisés.

Pour toujours plus de personnalisation, la technologie blockchain faciliterait également le Cloud Marketing, le DMP (Digital Management Platform) et le marketing omni-canal, permettant de capter la clientèle par une publicité ciblée et autonome. Les établissements d'hébergement marchand pourront plus aisément convertir leurs ventes en automatisant les interactions avec les clients, grâce à des programmes de marketing sur mesure tout en réduisant les coûts de publicité.

La start-up OwlTing a d'ailleurs lancé, fin 2017, OwlNest, un logiciel de réservation d'hôtels faisant aussi office de PMS⁽¹⁾ (Property Management System) réduisant efficacement les coûts d'exploitation et de main-d'œuvre des hôteliers, à travers l'utilisation de la technologie blockchain et de smart contracts.

Ce logiciel permet entre autres d'augmenter le degré d'automatisation de nombreux outils de management comme ceux liés à la gestion des inventaires et des prix, la mise à jour des canaux de distribution (Channel Manager), le traitement des différents programmes promotionnels...

OwlNest permet ainsi de réduire les besoins en main-d'œuvre et d'améliorer la distribution. De plus, la flexibilité de la blockchain et les mécanismes contre les doubles transactions empêchent la surréservation.

Le logiciel OwlNest intègre également un système CRM⁽²⁾ (Customer Relationship Management) aidant à fidéliser les clients en analysant leurs comportements. Des rapports simples sur la fréquentation, les prix, la durée de séjour, le mode de distribution et de réservation (réservation anticipée, séjours répétitifs) permettent de mieux cibler le client et d'adapter l'offre pour toujours plus de rendement.



Hôtel Alfred Sommier, Paris
©David Duchon Doris

La technologie blockchain pourrait apparaître comme un moteur des grandes tendances de l'industrie des hébergements marchands de demain. Elle promet notamment une amélioration de l'expérience client, en ciblant davantage ses besoins et en facilitant ses transactions tout au long du séjour. Elle permettrait également une baisse significative des coûts d'exploitation du côté des établissements d'hébergement marchand.

Aujourd'hui, les projets de blockchain se multiplient, notamment dans le secteur du tourisme afin d'optimiser la distribution, le PMS, le CRM... Si ces lancements sont concluants et prennent de l'essor, la blockchain pourrait devenir une technologie indispensable, permettant de se maintenir dans un environnement concurrentiel toujours plus accru.

⁽¹⁾ Property Management System : Solution logicielle globale dédiée à la gestion hôtelière.

⁽²⁾ Customer Relationship Management : Ensemble des dispositifs ayant pour objectif l'optimisation de la qualité et la fidélisation de la relation client.



Hôtel Le Louis Versailles Château -
MGallery by Sofitel, Versailles
© Stephan Julliard

LA DETTE PRIVÉE
IMMOBILIÈRE,
UNE SOURCE
DE FINANCEMENT
À PART ENTIÈRE
POUR LES ACTEURS
DE L'IMMOBILIER

« L'argent facile est la cause majeure du surendettement ⁽¹⁾ » mettait en exergue le célèbre économiste américain Irvin Fischer, dans le cadre de sa théorie sur le mécanisme de formation des bulles financières.

Force est de constater que les lendemains de la crise financière de 2008 ont marqué un tournant dans l'environnement du financement bancaire, a fortiori dans le secteur immobilier, épicerie de la crise des *subprimes* qui a éclaté au cours de l'été 2008. Echaudées par leurs pertes abyssales sur les crédits octroyés d'une part, contraintes de reconstituer leurs fonds propres d'autre part, les banques ont rapidement asséché les sources de liquidités, notamment en limitant fortement leur exposition sur certains segments du marché du crédit (PME, immobilier, infrastructure, etc.). Cette situation a créé une fenêtre d'opportunité pour une offre de crédit direct émanant d'acteurs non bancaires, non soumis aux contraintes prudentielles des banques, principalement au travers de fonds d'investissement spécialisés.

Cette dynamique de désintermédiation bancaire constitue un changement structurel de l'offre traditionnelle de financements à destination de l'économie réelle. Le secteur immobilier est directement concerné par ce nouveau paradigme du financement, compte tenu des caractéristiques des actifs sous-jacents (intensité capitalistique, durée des financements, etc.). Dans ce contexte, les acteurs du développement immobilier trouvent dans la dette privée immobilière un nouveau relais de financement de leur stratégie, en particulier s'agissant de l'immobilier dit « d'exploitation » (hôtellerie, résidences gérées, équipements touristiques, etc.) dont le risque sous-jacent lié à la performance de l'activité réalisée in situ (i.e. fonds de commerce, marché touristique) rendait leur financement par les banques traditionnelles plus contraint.

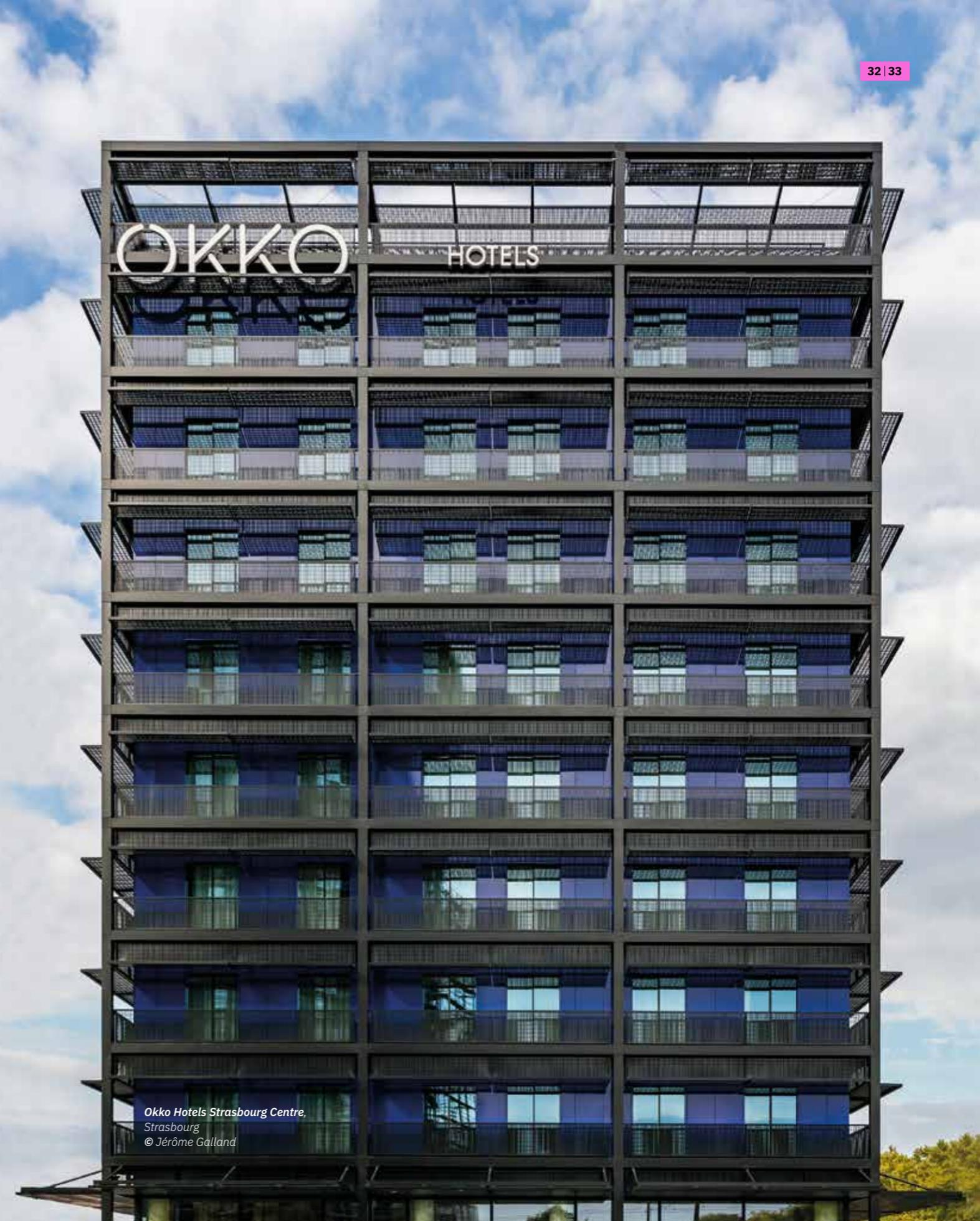
La multiplication des fonds d'investissement spécialisés dans la dette privée immobilière atteste du succès de ces financements « alternatifs » auprès des différents acteurs de l'immobilier, en parallèle des solutions de financement participatif qui ont émergé ces dernières années. Au-delà des facteurs exogènes (crise, réglementation, etc.), comment expliquer le développement de cette offre de financement ? En quoi ces solutions permettent-elles de répondre à leurs besoins et objectifs ? Quels sont les principaux enjeux associés à la structuration de ces financements ?

Aussi, la dette privée immobilière s'est structurée au cours des dernières années à la faveur d'un contexte macro-économique favorable, mais aussi du fait d'une offre de financement rendue attractive, à plusieurs égards, auprès des acteurs du développement immobilier, dans le cadre de montages juridiques et financiers impliquant certains travaux d'ingénierie en amont des processus transactionnels.

*L'argent facile
est la cause
majeure du
surendettement.*

Irvin Fisher

⁽¹⁾ La théorie des grandes dépressions par la dette et la déflation (1933)



Okko Hotels Strasbourg Centre,
Strasbourg
© Jérôme Galland

La dette privée immobilière, une offre de financement qui s'est fortement structurée au cours des dernières années

À la crise de liquidités issue de la crise financière de l'été 2008 s'est ajouté, au cours des années qui ont suivi, un resserrement des réglementations bancaires qui a contraint les établissements bancaires à se montrer davantage sélectifs dans l'octroi de crédits. En particulier, la réglementation bancaire dite « Bâle III », qui restreint le levier de bilan des banques, notamment au travers de ratios de fonds propres plus élevés, a entraîné une importante demande de crédits insatisfaite, principalement concernant le financement des emprunteurs et des actifs les plus risqués.

Ainsi, au cours des dernières années, de nouveaux acteurs spécialisés sur le segment de la dette immobilière se sont fait une place dans le paysage du financement immobilier. L'environnement de ces prêteurs « alternatifs » est composé de plusieurs typologies d'acteurs, depuis les sociétés de gestion pour compte de tiers (Zencap, Tikehau, Acofi Gestion, etc.), les fonds généralistes de type *Private Equity* (Colony Capital, LBO France, Eurazeo, etc.), en passant par les grands gestionnaires d'actifs (Amundi, AEW, etc.)

et les investisseurs institutionnels ayant développé en interne une propre plateforme de gestion de dettes privées immobilières pour compte propre (Aviva Investors, Axa IM, Scor IP, etc.). Ces acteurs agissent au travers de fonds d'investissement fermés (i.e. *closed-end funds*), principalement levés auprès d'investisseurs professionnels (fonds de pension, compagnies d'assurance, etc.) à la recherche de rendements plus attractifs dans un contexte de taux d'intérêt bas sur les supports obligataires « traditionnels ».



Edd Hostel, Dol-de-Bretagne
© Marie Piccolin

Depuis 2011, les véhicules dédiés au financement immobilier se sont multipliés, tout comme les montants levés par ces véhicules. Ainsi, Scor Investment Partners a réalisé le premier *closing* de son troisième fonds de créances immobilières *value-added* pour un montant de 500 m€⁽²⁾, portant à près de 1,2 Md€ les montants levés depuis le lancement de son activité de dettes immobilières en 2013. De la même manière, Acofi Gestion vise un montant d'encours sous gestion de 1,2 Md€ à fin 2018, notamment grâce à la levée de son nouveau fonds de dettes immobilières⁽³⁾, son cinquième véhicule en la matière. Zencap AM a finalisé début mai 2017 le premier *closing* de son deuxième fonds de dette immobilière à hauteur de 155 m€ d'engagements⁽⁴⁾. Enfin, le fonds de dette immobilière d'Aviva Investors⁽⁵⁾ a clôturé une première levée de fonds pour un montant de 220 m€ en juin 2018.

⁽²⁾ Fonds SCOR Real Estate Loans III

⁽³⁾ Fonds LF Predirec Immo V

⁽⁴⁾ Fonds Zencap Dette Immo 2

⁽⁵⁾ Fonds Aviva Investors Euro Commercial Real Estate Debt II

Depuis 2011, les véhicules dédiés au financement immobilier se sont multipliés, tout comme les montants levés par ces véhicules.

Si les fonds de dette hypothécaire senior restent aujourd'hui la tranche favorisée par les acteurs de la dette privée immobilière, de plus en plus de véhicules dédiés aux financements juniors / mezzanines se constituent afin d'adresser un segment de marché peu ciblé par les acteurs bancaires, à savoir le financement d'opérations et/ou d'emprunteurs disposant d'un profil de risque relativement élevé. Ainsi en est-il des développeurs immobiliers, *family offices* et sociétés foncières « *small & mid cap* » qui rencontrent des difficultés pour financer leurs projets compte tenu de leur taille, de leur situation financière et/ou d'un *track record* jugé insuffisant. De la même manière, les projets de réhabilitation, rénovation ou repositionnement d'actifs, s'inscrivant dans des stratégies de valorisation de type « *value-added* », voire « *opportunistic* », et/ou portant sur des actifs dits de diversification tels que les hébergements marchands (ex : l'hôtellerie, résidences seniors, etc.), trouvent dans ces tranches de financement plus juniors un nouveau relais de développement, souvent en complément des financements seniors.

Panorama des principaux acteurs du marché de la dette privée en France

Sociétés de gestion spécialisées en Dette / Gestionnaires d'actifs



Filiales de banques



Filiales de compagnies d'assurance / réassurance



Fonds de private equity



Une offre de financement reposant sur des montages spécifiques à chaque opération ...

Les transactions de dette privée immobilière reposent sur des montages propres à chaque opération, qui sont fonction du contexte stratégique, immobilier, financier et opérationnel de l'emprunteur.

Le montage de l'opération renvoie à l'ensemble des arbitrages en termes de structuration du financement, qu'ils soient relatifs aux aspects financiers (instrument de dette, profil de remboursement, taux d'intérêt, covenants, etc.), juridiques (périmètre, schéma de sûretés / garanties, engagements de l'emprunteur, etc.) et opérationnels (allocation des fonds, gouvernance, *reporting*, etc.) du financement. A cet égard, la capacité des acteurs spécialisés en dettes privées immobilières à proposer des solutions de financement relativement sur-mesure, en termes de structuration et, dans une certaine mesure, de souplesse des montages envisageables, constitue l'une des raisons de leur attractivité auprès des emprunteurs concernés.

Dès lors, et afin de réaliser les arbitrages en matière de structuration du financement, plusieurs considérations clés sont généralement adressées, à la fois par le prêteur et l'emprunteur de l'opération.

Cadre de référence de l'opération de financement envisagée, la stratégie de développement / valorisation poursuivie par l'emprunteur est un élément central du montage. En fonction des orientations stratégiques privilégiées par l'emprunteur (i.e. promotion, rénovation, repositionnement d'actifs, achat et revente, constitution d'une foncière, etc.), le profil des flux de trésorerie disponibles pour le remboursement de la dette, et donc le profil de risque associé, seront appréhendés différemment par le prêteur.

De plus, cette stratégie de développement emporte d'autres considérations importantes à prendre en compte qu'il convient d'intégrer aux réflexions : la disponibilité des fonds propres de l'emprunteur pour financer la stratégie de développement, les caractéristiques des actifs à financer (classe d'actifs, localisation, rentabilité locative actuelle, montant d'investissement, etc.) et la nature des financements existants (quotité, principales conditions et covenants financiers, etc.) sont autant d'éléments clés en vue des choix de structuration du montage envisageable.

Hôtel Altica, Anglet



Ces arbitrages font généralement l'objet de négociations entre le prêteur et l'emprunteur afin d'arriver à un point d'équilibre satisfaisant pour les deux parties. Ils portent généralement sur les points suivants :

- Le périmètre du financement, en particulier le périmètre des actifs concernés par l'allocation des fonds et le schéma des sûretés ;
- Le montant de dette tiré et le calendrier de tirage associé ;
- L'instrument de dette à mobiliser, depuis la tranche senior jusqu'aux tranches les plus juniors (mezzanine, uni-tranche, PIK⁽⁶⁾, etc.) ;
- La maturité de la dette (mois, années) et son profil de remboursement : amortissable (P+I constant, *cash sweep*⁽⁷⁾, sculptage par rapport à un ratio DSCR⁽⁸⁾, valeur résiduelle), ou *bullet* à maturité, etc. ;
- Le taux d'intérêt de la dette : taux de référence du marché monétaire, marge, taux *All-in* du crédit ;
- Les coûts de montage du financement : commission d'arrangement, commission de non-utilisation, etc. ;
- Le périmètre des sûretés / garanties : hypothèque de 1^{er} rang, hypothèque de 2nd rang, cautionnement, nantissement de participations, nantissement de comptes courants, nantissement de créances, compte séquestre et gage-espèces, etc. ;
- Les covenants financiers à respecter : ratios LTV⁽⁹⁾, DSCR, ICR, etc. ;
- Les modalités de déblocage des fonds : conditions précédentes et/ou suspensives, etc.

De manière plus générale, l'enjeu pour l'emprunteur (et le prêteur) est d'aligner le coût global du financement avec les risques associés à l'opération (LTV, qualité des sûretés et des actifs sous-jacents, etc.).

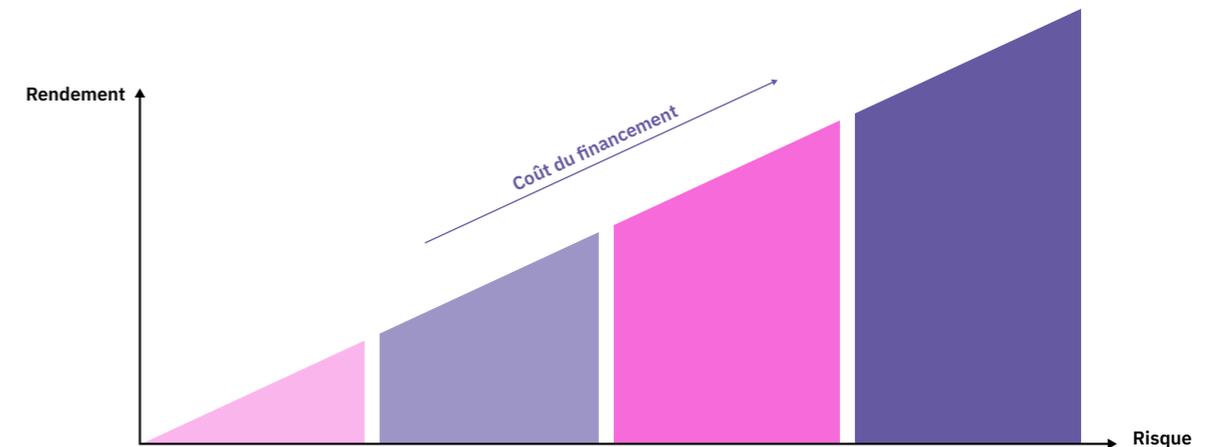
⁽⁶⁾ *Payment In Kind* : emprunt caractérisé par le fait que le paiement des intérêts ne se fait pas systématiquement en cash et fait généralement l'objet d'une capitalisation des intérêts sur la période de financement et d'un remboursement in fine

⁽⁷⁾ Une clause de *cash sweep* prévoit que tout ou partie du flux de trésorerie disponible doit être utilisé par l'emprunteur pour rembourser le principal de la dette

⁽⁸⁾ Le ratio de couverture du service de la dette exprime le rapport entre le résultat d'exploitation après impôts et taxes d'une part, et le service de la dette (i.e. intérêts + principal et, le cas échéant, les annuités de crédit-bail) d'autre part

⁽⁹⁾ Le ratio Loan-To-Value exprime le rapport entre le capital restant dû de l'endettement et la valeur du ou des actifs (hors droits de mutation et/ou d'acquisition)

Matrice risque / rendement des instruments de crédit (illustratif et non exhaustif)



Instrument	Dettes Senior	Dettes Subordonnée	Dettes Mezzanine	Fonds Propres
Quotité	• LTV 40 % - 65 %	• LTV 65 % - 80 %	• LTV > 80 %	• Part résiduelle
Sûreté	• Hypothèque de 1 ^{er} rang • Nantissement de créances • Caution de la société-mère	• Hypothèque de 2 nd rang • Nantissement de titres • Caution solidaire de la société-mère	• Promesses d'hypothèques • Nantissement de titres • Caution personnelle	• Aucune



La Villa Hausmann, Paris

... impliquant des travaux d'ingénierie et de structuration à anticiper dans le cadre du processus de levée de financement

En tant qu'opération de haut de bilan, le recours à la dette privée immobilière implique généralement des travaux d'ingénierie et, le cas échéant de structuration, qu'il convient d'anticiper dès l'amont de l'opération envisagée. Du point de vue de l'emprunteur, ces travaux doivent permettre de traduire d'un point de vue financier la vision stratégique de l'emprunteur et ainsi de dimensionner au plus juste les besoins de financement et la typologie de financement à envisager. Du point de vue du prêteur, ces travaux doivent permettre de disposer rapidement d'une compréhension fine du périmètre de financement envisagé, des capacités de remboursement prévisionnelles et du schéma de sûretés / garanties envisageable. L'importance de ces travaux d'ingénierie apparaît avec d'autant plus d'acuité que la nature des financements recherchés est assimilable à des fonds propres compte tenu du coût et des risques élevés qui y sont associés.

D'une part, la modélisation financière du Business Plan de l'emprunteur à moyen terme, a minima sur l'horizon du financement recherché, est un préalable au lancement du processus transactionnel. Cet exercice de modélisation doit permettre de mettre en exergue les besoins de financement de l'emprunteur et ses capacités de remboursement au regard des flux de trésorerie prévisionnels générés au sein du périmètre de financement. Plus précisément, il s'agit pour le prêteur d'appréhender les capacités de remboursement de l'emprunteur au cours du temps, notamment au regard des flux relatifs au remboursement des autres sources de financement relevant du périmètre de l'opération. Par ailleurs, l'outil de modélisation permet de réaliser des analyses de sensibilité des équilibres financiers, notamment dans le cadre des négociations avec le(s) prêteur(s). En outre, l'actualisation dudit Business Plan constitue presque systématiquement une obligation d'information et de reporting prévue par une clause spécifique dans la documentation juridique de financement.

D'autre part, il convient de procéder à une cartographie exhaustive de l'état des sûretés et garanties constituées sur les actifs (immobilisations, titres de participation, créances, valeur mobilière de placement, etc.) relevant du périmètre de financement envisagé. En effet, la « disponibilité » des actifs pour y positionner des sûretés (garanties de premier et/ou de second rang) constitue une problématique centrale dans le cadre des discussions quant à la structuration du montage avec le prêteur. Autrement dit, le schéma de sûretés envisageables est un élément majeur d'appréciation du risque pour le prêteur, et donc du coût du financement accordé.

Au-delà de ces éléments, d'autres problématiques assez courantes dans ce type d'opération ont vocation à être adressées dans le cadre du processus transactionnel. Il s'agit notamment de problématiques relatives aux aspects juridiques (respect de l'objet social des sociétés filles dans le

cadre du schéma de sûretés, modalités de levée des sûretés existantes, etc.), aux aspects fiscaux (mise en place de convention d'intégration fiscale, etc.), et aux aspects opérationnels (présence de personnels salariés dans le périmètre de financement, mise en place de convention de services, etc.).

Enfin, dans le cas des tranches les plus juniors et compte tenu des coûts de financement relativement élevés qui peuvent y être associés, il convient pour l'emprunteur d'anticiper le(s) scénario(s) de refinancement des actifs, une fois l'opération dé-risquée (i.e. *proof of concept*, mise en exploitation, atteintes des objectifs du Business Plan sur les premières années, etc.). La dette privée immobilière apparaît ici comme un outil de financement à court terme, en accompagnement des fonds propres de l'emprunteur, tout en permettant à ce dernier de rester indépendant d'un point de vue capitalistique.

CONCLUSION

Le fort développement de l'offre de dette privée immobilière au cours des dernières années tient autant au contexte qui l'a vu naître (désintermédiation bancaire, etc.) qu'à la capacité des acteurs de ce marché à structurer des solutions de financement au plus près des besoins des emprunteurs, depuis les tranches seniors jusqu'aux tranches les plus juniors et aux quasi fonds propres.

Cependant, ces solutions de financement ne sont pas sans risque pour les emprunteurs. En effet, les montages comportent généralement des sûretés, garanties et engagements octroyés par l'emprunteur au prêteur qui sont non négligeables sur son indépendance de gestion, a fortiori s'agissant des tranches de financement les plus juniors, dans le cadre de financements dits « structurés ». En particulier, le défaut de remboursement et/ou non-respect de covenants financiers sur la période du financement peut ainsi entraîner l'exigibilité du remboursement, la cession contrainte d'actifs, voire le transfert de la propriété des actifs / sociétés relevant du périmètre de financement.

Dès lors, la dette privée immobilière est un instrument de financement utile, mais à manipuler avec précaution et ... préparation.



Nolinski Paris, Paris

**(RE)PENSER
L'HÔTELLERIE
ULTRA-LUXE**

Tourisme ultra-luxe : 3 tendances qui redéfinissent les attentes

Le tourisme de luxe d'aujourd'hui n'est plus uniquement défini par des marques traditionnelles, des destinations connues de tous ou des environnements cossus : de nouvelles thématiques émergent et favorisent des parcours touristiques plus personnalisés, créatifs, consciencieux et constructifs. Attention toutefois, derrière des motivations parfois en apparence altruistes, le « soi » est plus que jamais au cœur des motivations du touriste de luxe.

1 L'accomplissement de soi au travers de l'expérience touristique

Après plusieurs années marquées par l'instabilité et l'insécurité, et dans la poursuite de l'ère du voyage expérientiel qui a marqué le début des années 2010, le voyage transformationnel est une des tendances prédominantes du tourisme de luxe : l'épanouissement personnel et l'amélioration de soi constitueraient le luxe ultime pour un groupe croissant de touristes.

Alors que visiter des destinations lointaines témoignait dans le passé d'un certain statut dans la société, la *bucket list*¹ des touristes haut de gamme s'est progressivement transformée et orientée sur la recherche d'expériences donnant un sens à leurs voyages, avec au cœur des motivations l'atteinte d'objectifs personnels (culturels, sportifs, spirituels, humanitaires, etc.).

Cette tendance, liée à la thématique en vogue du ressourcement, participe au renouvellement de l'hébergement touristique non-urbain haut de gamme, qui souffre d'un vieillissement et d'un manque de nouveauté en termes de produit.

À ce titre, selon Google Trends, les recherches sur Internet pour les expressions « camping de luxe » et « *glamping*² » ont doublé au cours des trois dernières années, témoignant d'un intérêt renouvelé pour l'hébergement de plein air de la part de cette catégorie de consommateurs. Aux États-Unis, *Collective Retreats* est un concept inspirant de *glamping* qui émerge sur des sites naturels d'exception et inaccessibles, avec un modèle économique agile sans investissement immobilier. Ciblant principalement les populations urbaines à hauts revenus, il est à présent possible de dormir dans une tente dans les grands parcs naturels américains (et à New York) monnayant entre 200 € et 800 € (menu au restaurant à partir de 100 €).

Des opportunités s'offrent aux hôteliers désireux de se renouveler en ne limitant plus l'expérience touristique aux murs de leurs établissements. En France, par exemple, la Pensée Sauvage est un concept de séjours bien-être qui se développe en collaboration avec des hôtels haut de gamme (Domaine de Murtoli – 5 étoiles en Corse notamment) : séjours détox dans des cadres naturels d'exception, cures sur mesure, activités de plein air et spirituelles (médiation, gestion du stress) ...



Maison Armanca, Paris

2 « Pour vivre heureux, vivons cachés »

En lien avec la tendance du ressourcement, l'isolement des pressions de la vie quotidienne est devenu un véritable luxe qui se traduit dans des produits d'hébergement haut de gamme. Toutefois, cette notion d'isolement n'est pas qu'une question de distance géographique ; il peut simplement s'agir d'un environnement, urbain ou non, propice à la déconnexion.

Ainsi, l'hôtellerie dite « de luxe » n'est plus uniquement définie par la qualité de la literie ou des produits d'accueil : le silence, la solitude, l'espace sont aujourd'hui au cœur des attentes. Le groupe Aman Resorts illustre cette tendance : positionnés dans des lieux insolites (désert, jungle) ou en retrait de l'effervescence touristique de certaines destinations (Marrakech ou Courchevel), la plupart des établissements peuvent se vivre en autarcie tout en offrant de larges espaces privés et des zones destinées à la contemplation.

Dans les environnements urbains, ces nouvelles attentes ont entraîné le développement d'hôtels ultra-luxe plus confidentiels. À Paris, La Réserve, par exemple, fonde une partie de son *storytelling*³ sur les codes de la discrétion, de l'intimité. À la limite entre l'hôtel particulier et le boutique hôtel de luxe, des produits niches de quelques clés émergent. En 2019, le groupe Evok Hôtels Collection (hôtels Nolinski et Brach notamment) ouvrira, dans un hôtel particulier de la place des Vosges, un établissement 5 étoiles de 12 appartements (30 à 140 m²) avec salon de thé. Esprit de France achève les travaux de Maison Armanca, une adresse « secrète » de seulement 20 clés, non-visible depuis la rue, avec une réception située au 6^{ème} étage de l'hôtel particulier. « Y entrer, c'est être un peu parisien ».

¹ Traduit de l'anglais comme la « liste des choses à accomplir avant sa mort », concept courant dans l'univers du voyage, de la découverte.

² Mode d'hébergement touristique en pleine nature, associant le confort au respect de l'environnement.

³ Le *storytelling* est une méthode de communication fondée sur une structure narrative du discours qui s'apparente à celle des contes, des récits.



Habitat, Tulum

ZOOM

Faut-il attirer les Millennials dans les hôtels de luxe traditionnels ?

Confrontés à ces évolutions, nombre de Palaces tentent de changer les perceptions et de rajeunir leurs images (et leurs clientèles) : rénovation du bar au Plaza Athénée, chefs cuisiniers et pâtisseries célèbres sur les réseaux sociaux (Cédric Grolet au Meurice, François Perret au Ritz), *dress code* et service plus informels au restaurant Le George ou au bar du Park Hyatt Paris Vendôme, uniforme « d'identification » et hybridation des métiers d'accueil et de service au Lutetia ...

Malgré tout, pour les Millennials, les marques traditionnelles de l'univers du tourisme de luxe perdent en intérêt progressivement. La véritable question est peut-être celle de l'intérêt de vouloir à tout prix cibler ce segment de clientèle, quitte à diluer son identité. En effet, pour une catégorie de consommateurs, les grands hôtels de luxe traditionnels, les Palaces, restent une valeur sûre et singulière, qui ne doit pas nécessairement répondre aux mêmes attentes que les boutique hôtels ou autres nouveaux concepts.

« Les Palaces et hôtels ultra-luxe permettent de voir et d'être vu, de socialiser, d'asseoir un certain statut dans la société. Un appartement ou un boutique hôtel confidentiel n'offriront jamais cela. »

Jean-Luc Cousty,
Directeur du Lutetia

3 L'accès, nouveau symbole de l'exclusivité

Alors que la demande pour des expériences de voyage plus authentiques est progressivement devenue *mainstream*⁴, explorer des quartiers hors des sentiers touristiques tels que le Canal Saint-Martin à Paris ou Shoreditch à Londres n'est plus réservé à une élite de connaisseurs.

L'accès à des expériences rares, uniques, sur des temporalités précises et/ou exclusives est le nouvel élément de différenciation pour attirer des consommateurs aisés et sophistiqués. Les conciergeries ou tour-opérateurs, tel que Quintessentially, ont d'ailleurs trouvé un nouveau

souffle dans cette redéfinition du tourisme ultra-luxe, avec des fonctions allant à présent au-delà de la préparation d'un itinéraire sur mesure et de réservations. Il est aujourd'hui indispensable de proposer des expériences que peu de gens pourront vivre : il ne s'agit plus de dîner dans un restaurant étoilé mais plutôt d'accompagner le chef dans la sélection des produits qui serviront à préparer le dîner, par exemple.

À l'ère du digital, les consommateurs de luxe perçoivent également ces expériences uniques et en immersion comme un moyen de se différencier de leurs pairs. Malgré un changement progressif dans la définition de l'expérience touristique de luxe, l'égo du client reste central.

VU À L'ÉTRANGER

Au croisement entre l'accès et l'isolement « entre soi », les clubs privés entrent dans une nouvelle ère et ouvrent de nouvelles possibilités pour l'hôtellerie

En promouvant l'inclusion et la communauté, tout en jouant sur les codes de l'exclusivité, les clubs privés bénéficient d'un contexte favorable pour se renouveler et inclure une dimension touristique.

- À Londres, ces lieux autrefois consacrés exclusivement à la détente se transforment petit à petit en espaces de vie, intégrant de l'hébergement et des espaces de co-working. Le groupe de clubs privés Soho House, après avoir développé des chambres en complément de ses clubs, inverse le modèle en développant des hôtels complétés par des espaces dédiés à ses membres (hôtel The Curtain à Londres) : l'hébergement n'est plus un accessoire du club privé. Le groupe serait d'ailleurs en cours de réflexion sur un format d'établissement proche du co-living, toujours destiné à ses membres.
- Habitat a démarré en organisant des retraites « bien-être » dans des zones inédites, réservées à ses membres. Aujourd'hui, après avoir consolidé une communauté, le groupe s'est lancé dans la création d'hôtels (le premier a ouvert à Tulum, les prochaines ouvertures seront dans les Bahamas et en Namibie) et de clubs privés, avec toujours pour thématique centrale celle de la connexion, aux autres et à soi-même.

⁴ En marketing, le *mainstream* désigne le marché grand public, la tendance majeure de consommation.

Une nouvelle logique de montée en gamme et de consolidation sur le marché de la location touristique haut de gamme

En février 2018, Airbnb a lancé Airbnb Plus, une plateforme offrant aux voyageurs un hébergement dans des logements haut de gamme répondant à un cahier des charges et inspectés, avec des commodités de style hôtelier telles que des produits d'accueil premium et un check-in facilité. Ce changement intervient à la suite du rachat par Airbnb en 2017 de Luxury Retreats, plateforme de location de villas haut de gamme.



Park Hyatt Paris-Vendôme, Paris

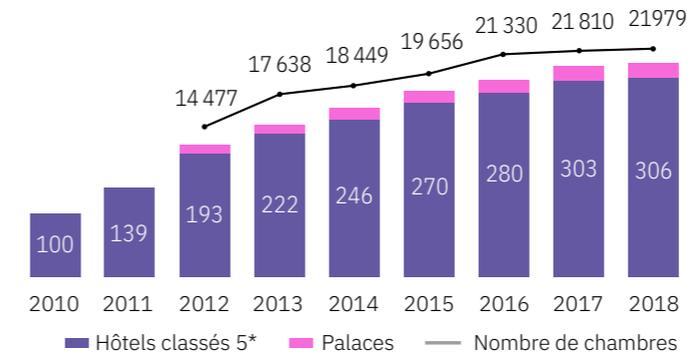
Mais Airbnb n'est pas le seul acteur à afficher des vellétés sur le marché de la location de vacances de luxe. Face aux évolutions de marché et de comportements de consommation, les grands groupes et leaders historiques du marché hôtelier de luxe ont entrepris des changements stratégiques. AccorHotels, qui a racheté onefinestay en 2017, a récemment annoncé son acquisition de Travel Keys, qui fonctionne suivant un modèle similaire à celui de Luxury Retreats. Marriott a également lancé en 2018 un programme pilote, Tribute Portfolio Homes, à Londres, avec 200 logements de luxe sélectionnés par son partenaire, Hostmaker. En 2017, Hyatt avait pris des participations dans Oasis, ajoutant plus de 2 000 locations à son inventaire.

Il s'agit en réalité de l'acquisition de savoir-faire et de canaux de distribution pour un marché de la location d'hébergement alternatif aujourd'hui très fragmenté, qui n'a pas encore trouvé son « Booking.com », et qui représenterait, selon HomeAway, plus de 100 milliards de dollars.

Grandes tendances de l'offre ultra-luxe en France

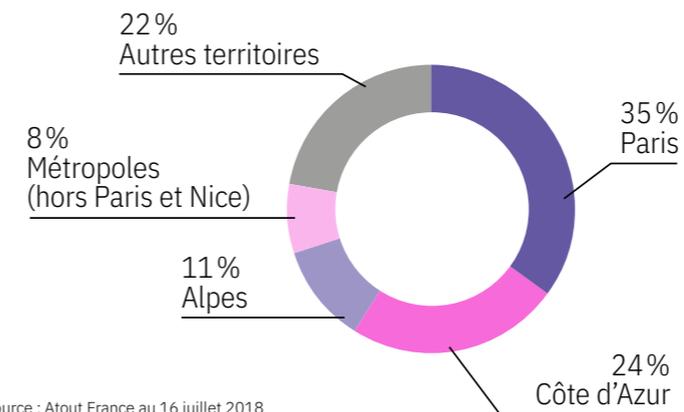
Parc hôtelier 5 étoiles et Palaces en 2018

Évolution du parc d'hôtels et de chambres



Source : Atout France au 16 juillet 2018

Répartition géographique de l'offre 5 étoiles (en % du nombre de chambres)

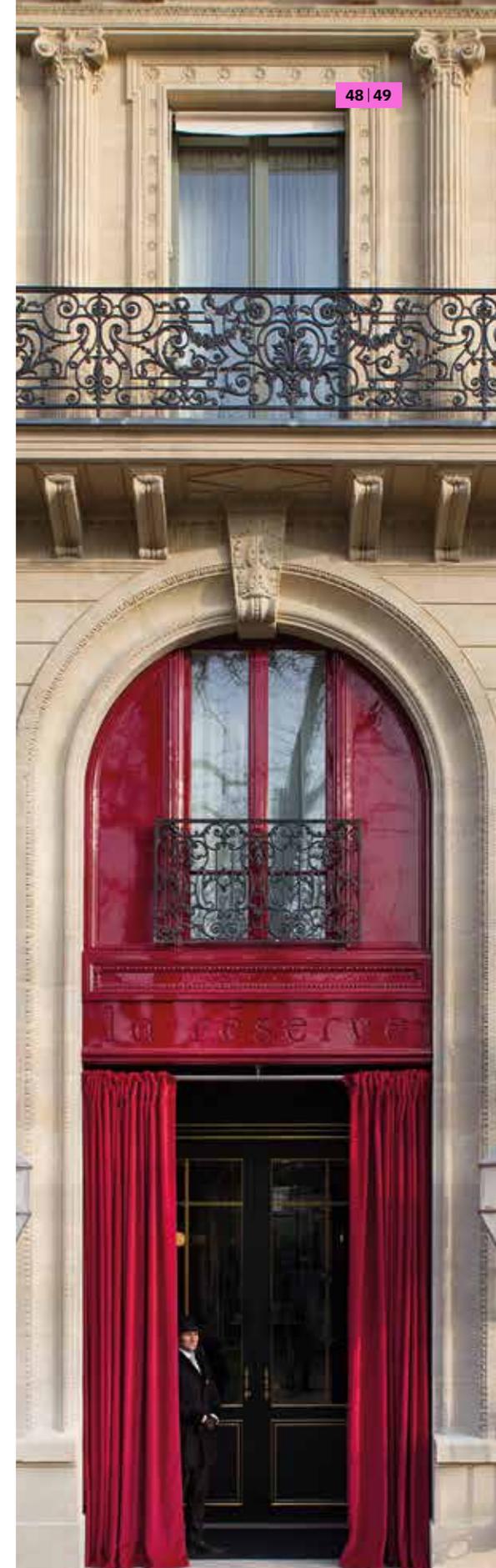


Source : Atout France au 16 juillet 2018

Nombre de chambres moyen par hôtel 5 étoiles et par destination



Source : Atout France au 16 juillet 2018



La Réserve Paris-Hôtel & Spa, Paris

L'offre hôtelière 5 étoiles en France a peu progressé en 2018, avec l'ouverture de quelques établissements comme le Parister à Paris (45 chambres), Les Roches Blanches à Cassis (36 chambres) ou encore un établissement DoubleTree by Hilton à Carcassonne (88 chambres). Sans surprise, Paris reste la principale destination du haut de gamme en France, avec plus de 35 % de la capacité en chambres du parc hôtelier 5 étoiles, la Côte d'Azur représentant 24 % et les Alpes 11 %.

De nouveaux territoires montent en gamme, avec par exemple, à l'ouest de la zone Côte d'Azur, la région d'Arles et la Camargue qui connaissent un renouveau sur le plan touristique, porté par la visibilité de grandes Maisons (Dior, Gucci), de jeunes créateurs (Jacquemus), une politique touristique et un mécénat dynamiques (rénovation d'hôtels emblématiques en boutique hôtels haut de gamme tels que l'Arlatan, projet de la fondation Luma par Frank Gehry notamment).



La Réserve Ramatuelle - Hôtel, Spa & Villas, Ramatuelle



Hôtel Les Roches Rouges, Saint-Raphaël

Paris : un risque de suroffre sur l'ultra-luxe

Après les réouvertures progressives du Ritz en 2016, du Crillon en 2017 et du Lutetia en 2018, la capitale devra absorber au cours des prochaines années l'arrivée sur le marché de plus de 200 chambres supplémentaires portées par de grandes enseignes et marques (Bulgari, Cheval Blanc, Fauchon, etc.), sans compter les ouvertures de boutique hôtels 5 étoiles prévues. Alors que Paris dénombrait environ 1 100 chambres en hôtellerie de luxe en 2012, on projette une capacité de près de 2 100 clés à horizon 2020, un chiffre sans comparaison à l'international et qui évolue bien plus vite que la demande.

« Nous ne croyons plus à un retour de performances aux niveaux d'occupation d'avant 2014.

La capacité a trop évolué, les clients n'ont plus la même façon de consommer. »

Claudio Ceccherelli,
Directeur du Park Hyatt Paris Vendôme



The Peninsula Paris, Paris

ZOOM

L'hôtellerie ultra-luxe européenne

Performances de l'hôtellerie ultra-luxe parisienne sur la place européenne : un TrevPAR⁵ nettement plus élevé

Avec la capacité d'hôtels ultra-luxe la plus importante d'Europe, Paris présente le niveau de TrevPAR le plus élevé parmi les 9 destinations étudiées. Malgré un niveau d'occupation qui a chuté au cours des dernières années, le niveau de Prix Moyen parvient à se maintenir à des niveaux élevés, soutenu par la présence d'hôtels historiques, les Palaces, en plus grand nombre que sur les autres destinations.

Ce classement traduit également le positionnement des villes dans le paysage du tourisme de luxe, souvent lié à l'image de la destination dans l'imaginaire des consommateurs.

« Les clients des palaces parisiens et londoniens sont souvent les mêmes ... mais leurs budgets d'une destination à l'autre varient. »

Ian Kidd,
Directeur du Savoy à Londres

	Ville	TrevPAR (€ HT)
1	Paris	933 €
2	Londres	852 €
3	Rome	587 €
4	Amsterdam	458 €
5	Milan	424 €
6	Vienne	378 €
7	Madrid	334 €
8	Lisbonne	324 €
9	Berlin	239 €

Méthodologie et sources : sélection du panel d'hôtels sur la base des tarifs affichés, TrevPAR calculés à partir des chiffres d'affaires présentés sur la base de données Amadeus

⁵Chiffre d'affaires total par chambre disponible

Hôtel de Crillon - A Rosewood Hotel, Paris

Observatoire Palaces 2017

Au 31 juillet 2018, la distinction Palace d'Atout France concernait 24 hôtels, représentant un parc de 2 593 chambres réparties entre la Côte d'Azur, Paris, les Alpes, le Sud Ouest et les Caraïbes.

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

Une sous-segmentation par marché, sur la base de critères géographiques, a été réalisée, dans un souci de représentativité et de confidentialité des données transmises :

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

En 2017, après plusieurs années d'instabilité et suite aux réouvertures successives de nombreux Palaces à Paris, les performances commerciales semblent repartir à la hausse pour l'ensemble du parc.

Au global, la progression du taux d'occupation des Palaces, toutes régions confondues, est de plus de 2 points, atteignant 58,3 %, un niveau toutefois encore nettement inférieur à celui de 2014 (70-80 % à Paris). Cette progression a été en partie favorisée par le retour de certaines clientèles étrangères qui avaient déserté Paris (+8 % de nuitées américaines en 2017). Le retour de clientèles encore minoritaires mais à fort potentiel vient également booster l'occupation comme les Russes (+10 % de nuitées) et les Japonais (+25 %).

L'évolution du prix moyen est mitigée malgré une légère progression au global (+1 %), avec des établissements qui ont connu des variations de leurs prix moyens pouvant aller entre -10 % et +10 %. Cette baisse du prix moyen est à corréliser au développement du taux d'occupation, en partie.

Afin de maintenir leur positionnement sur un marché de l'ultra-luxe qui se diversifie, les Palaces essaient de maintenir un niveau de prix moyen supérieur aux 5 étoiles Supérieurs, impactant de fait leurs taux d'occupation. Cette politique commerciale ne permet pas toujours d'afficher des niveaux de RevPAR nettement différents de ceux de certains 5 étoiles, enregistrant des prix moyens de l'ordre de 600 euros à Paris par exemple.

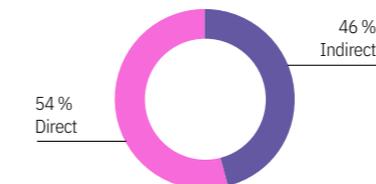
Performances commerciales en 2017

	TO (en %)		PM (en € HT)		RevPAR (en € HT)		TrevPAR (en € HT)	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Paris	53,8%	55,8%	969,6	977,4	521,6	544,9	850,2	910,0
Riviera	71,3%	73,7%	1 359,0	1 386,3	969,5	1 022,3	1 479,0	1 587,6
Province	57,8%	59,2%	376,8	424,9	218,2	251,6	412,5	497,2
France	56,2%	58,3%	901,0	910,7	503,8	531,4	822,9	891,6

ZOOM

Indicateurs de distribution de clientèle

Canaux de distribution



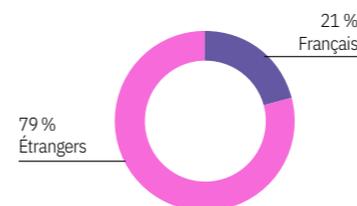
Typologie de clientèle



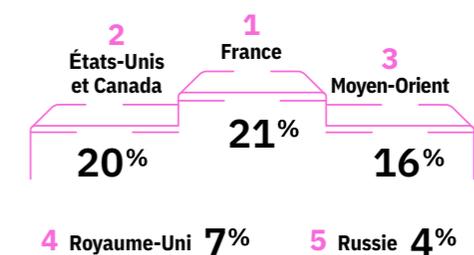
Indice de fréquentation



Origine de clientèle



Principales clientèles dans les Palaces français



Compte de résultat USALI* - Global France Marges opérationnelles en 2017

Départements opérationnels	
Hébergement	
Recettes	100
Frais de personnel	19%
Sous-traitance	1%
Total Frais de personnel	20%
Autres dépenses	12%
Commissions	1%
Total Autres dépenses	13%
Marge directe Hébergement	67%
Restauration	
Recettes	100
Nourriture (en % des recettes Restauration)	66%
Boissons (en % des recettes Restauration)	30%
Autres recettes (en % des recettes Restauration)	4%
Coûts directs	
Nourriture	17%
Boissons	5%
Total Coûts directs	23%
Frais de personnel	59%
Autres dépenses	10%
Marge directe Restauration	8%
Spa	
Recettes	100
Coûts directs	12%
Frais de personnel	77%
Autres charges	13%
Marge directe Spa	-2%
Autres départements opérationnels	
Recettes	100
Marge directe Autres départements opérationnels	43%
Total Marges départements opérationnels	45%

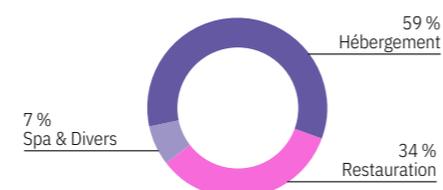
Source : KPMG Advisory Services / Tourisme-Hôtellerie-Loisirs

* Uniform System of Accounts for the Lodging Industry

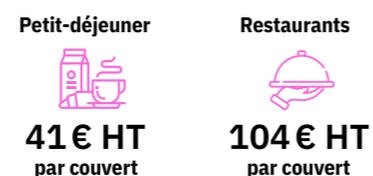
ZOOM

Construction du chiffre d'affaires et de la marge en 2017

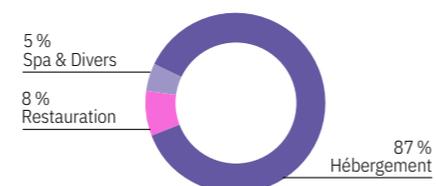
Répartition du chiffre d'affaires



Recettes moyennes Restauration



Contribution des centres de profit à la marge globale



Compte de résultat USALI* - Global France Charges non réparties en 2017

Charges non réparties (en % du CA total)	
Administration / Général	
Frais de personnel	7%
Autres charges	4%
Total Administration / Général	11%
Marketing / Promotion	
Frais de personnel	2%
Autres charges	3%
Total Marketing / Promotion	6%
Énergie	
	2%
Entretien	
Frais de personnel	2%
Autres charges	3%
Total Entretien	5%
Total charges non réparties	24%

Performances d'exploitation en 2017

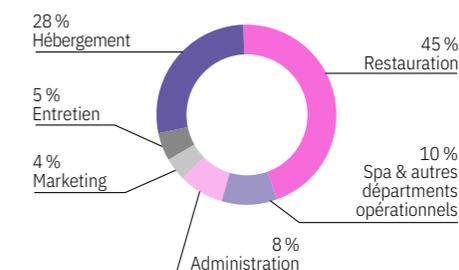
	RBE par chambre disponible (en €)		RBE en % du CA total	
	2016	2017	2016	2017
Paris	135,5	145,2	15,9%	16,0%
Riviera	418,5	491,1	28,3%	30,9%
Province	82,7	93,9	20,0%	21,5%
France	150,8	172,7	18,3%	19,3%

Source : KPMG Advisory Services / Tourisme-Hôtellerie-Loisirs

ZOOM

Frais de personnel en 2017 (47% du CA total)

Ventilation des effectifs



2,3 ETP
par chambre
disponible

2,2
de productivité*

132 k€
de CA
par employé

60 k€
de coût
par employé

* CA/coût par employé

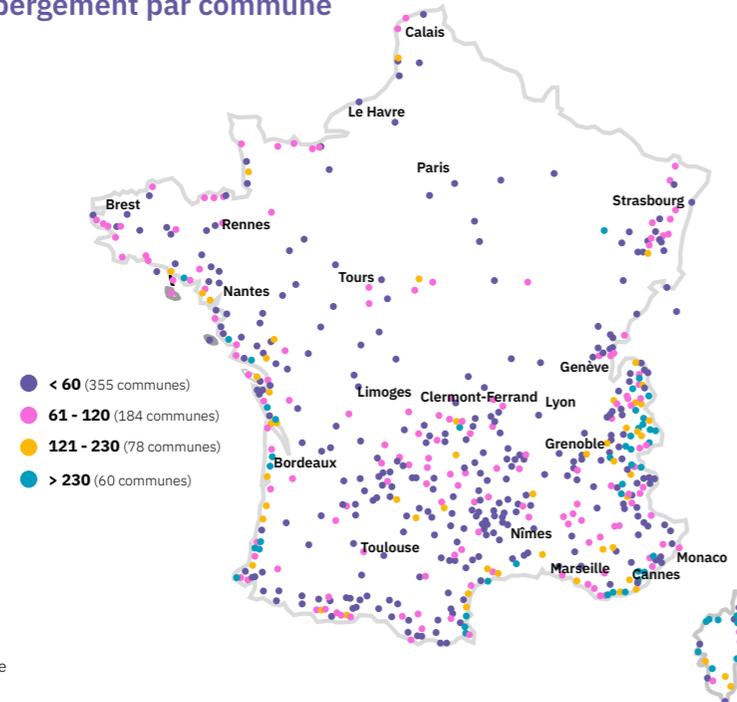


LE RENOUVELLEMENT DES VILLAGES DE VACANCES

Photographie d'un parc hétérogène de 950 villages

<p>LOCALISATION</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Mer ■ Montagne ■ Campagne 	<p>OPÉRATEURS</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Issus du tourisme social ■ Privés lucratifs 	<p>TYPOLOGIE DE PRESTATION</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Villages locatifs ■ Villages clubs 	<p>CAPACITÉ D'HÉBERGEMENT</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ De moins de 20 à plus de 400 unités ■ Moyenne nationale 73 unités 	<p>CATÉGORIE</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 55% du parc non classés ■ 423 villages classés, dont 68% en catégorie 3 étoiles
--	---	---	---	--

Localisation des villages de vacances en unités d'hébergement par commune



Sources : Insee, Atout France

Un environnement de marché dynamique

Ayant des caractéristiques structurelles (localisation, typologie de prestation, capacité d'hébergement, catégorie) et d'exploitation (typologie de l'opérateur exploitant) diverses, le secteur des villages de vacances se caractérise par l'hétérogénéité de son parc.

Ces établissements s'adressent aujourd'hui principalement à une clientèle de loisirs et s'inscrivent dans l'environnement concurrentiel dynamique des hébergements marchands de vacances : hôtels, hébergements de plein air, résidences de tourisme, plateformes d'hébergements en ligne (Airbnb, Abritel, Homelidays, etc.), offres insolites (tipis, cabanes, yourtes, etc.), parcs de loisirs, etc.

Soumis à une concurrence qui s'intensifie, le marché des villages de vacances connaît un renouvellement marqué par :

- La structuration des acteurs (fusion de Villages Clubs du Soleil et Renouveau Vacances en 2015, possible rapprochement de Vacanciel et Cap Vacances) ;
- L'investissement dans la rénovation et le repositionnement de certains actifs ;
- La fermeture de villages peu stratégiques (petites capacités, faibles attractivités touristiques, etc.).

L'équilibre entre le coût de la rénovation des villages et l'amélioration de la rentabilité d'exploitation apparaît ainsi au cœur des enjeux des opérateurs, soulevant notamment des problématiques d'évolution du modèle économique, d'exploitation et de financement.



VVF Villages, La Bussière



Villages Clubs du Soleil, Oz-en-Oisans © Crespeau

Un positionnement produit en évolution

Les stratégies de repositionnement des opérateurs de villages de vacances répondent à un besoin d'amélioration de l'expérience client pour retrouver de la compétitivité et accroître les chiffres d'affaires.

Des offres commerciales plus flexibles pour répondre aux nouvelles attentes des vacanciers

Traditionnellement, la consommation de produits de villages de vacances ne pouvait se faire qu'à la semaine, avec une ou deux formules au choix (pension complète ou demi-pension). Désormais, ces offres évoluent vers davantage de flexibilité en réduisant la durée minimum de séjour requise afin de répondre aux nouveaux modes de consommation (séjours plus courts, moins lointains, plus fréquents). Certains opérateurs commencent également à ouvrir la commercialisation d'une partie de leurs chambres/logements à la nuitée seule sur des périodes non saturées, se rapprochant ainsi du modèle hôtelier.

« Le vrai défi du secteur des villages de vacances est le financement de la transformation digitale. Les opérateurs de villages de vacances doivent changer leurs façons de travailler, leurs outils, leurs méthodes. »

Jérôme Pasquet,
Directeur du Pôle Ressources
de Villages Clubs du Soleil

Une différenciation accrue de l'offre de villages de vacances

L'offre de villages de vacances tend à se déstandardiser entre les différents opérateurs, mais aussi au sein du portefeuille d'un même exploitant. Certains acteurs développent ainsi des stratégies de différenciation pour mettre en avant un positionnement propre à chaque établissement en s'appuyant davantage sur le terroir local. Azureva a fait le pari de la thématisation complète de certains de ses villages (univers médiéval à Murot par exemple) pour répondre aux touristes à la recherche de vacances utiles et intelligentes, d'authenticité et d'expérientiel.

Cet enjeu de positionnement de marque et d'identité s'accompagne nécessairement d'une stratégie de communication et de commercialisation renouvelée, comme l'illustre par exemple la refonte totale des outils Internet d'Azureva, de VVF Villages, etc.



Azureva, Fréjus

La diversification du mix clientèle

La construction d'un mix clientèle plus diversifié permet de générer des nuitées complémentaires sur les ailes de saison. Un ciblage de clientèle plus fin est rendu possible par une segmentation plus marquée de l'offre. À ce titre, les opérateurs déploient des stratégies de labellisation de leurs villages et de développement d'offres commerciales par typologie de clientèle (famille, famille intergénérationnelle, duo, solo, groupe, séminaire, etc.) et de séjour (gastronomique, sportif, bien-être, nature, festif, cocooning, culturel, etc.). La création de 7 labels de villages par Azureva en 2014, le succès des offres de séjour « randonnées » du réseau Cap France, le ciblage spécifique de la clientèle « juniors » (jeunes seniors) chez Vacances Bleues ou encore le renouvellement des partenariats entre Belambra et la Fédération Française d'Athlétisme illustrent cette dynamique.

Captive hors des périodes de vacances, la clientèle d'affaires représente un axe de développement fréquent chez les opérateurs qui spécialisent certains établissements cibles (mise en place d'équipements spécifiques, montée en gamme des produits et des prestations de services). VVF Villages projette de faire passer la clientèle séminaire de 4 % aujourd'hui à 15-20 % de son chiffre d'affaires total d'ici 5 ans (source : presse).

Peu représentée dans la majorité des villages de vacances, la clientèle étrangère constitue un axe de croissance identifié par certains opérateurs, notamment à la montagne. Si l'accueil de cette clientèle permet de désaisonnaliser l'activité et d'améliorer les performances commerciales, il soulève de nouvelles problématiques de gestion (formation du personnel, traduction de la signalétique en village et du site Internet, etc.).

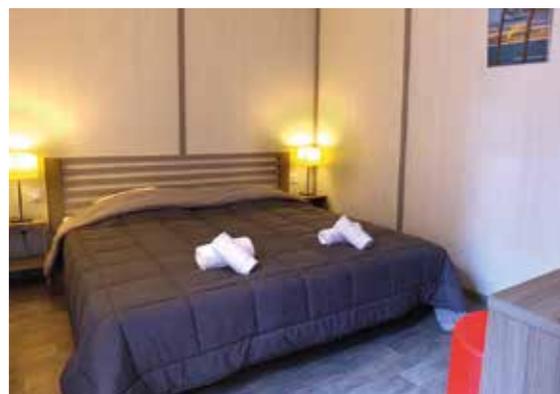
Les unités d'hébergement et les espaces de restauration au cœur des programmes de rénovation

Avec la fin du cycle des travaux de mise aux normes en 2015 (échéance de la loi sur l'accessibilité), les volumes d'investissement sont aujourd'hui consacrés aux rénovations de rattrapage et de repositionnement.

La revalorisation du logement

Outre le rafraîchissement nécessaire des infrastructures, l'accent est souvent mis sur la remise à niveau des logements, parfois délaissés au profit des espaces communs. Pour répondre aux exigences actuelles des vacanciers, les nouvelles chambres offrent davantage de confort (superficie, équipements), de modernité (décoration) et de modularité. Le réseau Cap France accompagne ses adhérents

à ce sujet en préconisant le recours à des décorateurs. Villages Clubs du Soleil et Belambra disposent de logements communicants permettant une meilleure adaptabilité du village à différentes typologies de clientèles (familles, couples, individuels, etc.). Certains opérateurs proposent également des chambres plus haut de gamme, à l'image des 18 chambres « premium » (terrasse meublée, vue mer et piscine) conçues par Vacanciel dans son village rénové de Carry-le-Rouet.



VVF Villages, Lège-Cap-Ferret



Cap France Village de Vacances Le Tarbesou, Ax-les-Thermes



Club Vacanciel, Carqueiranne
© Didier Cavailhès

« Les priorités dans la rénovation sont mises sur la chambre et la restauration pour répondre aux nouvelles attentes des vacanciers. Les villages de vacances doivent s'approprier les codes de l'hôtellerie sur ces espaces : disposer de chambres plus confortables (plus grandes, mieux équipées) et d'une offre de restauration plus flexible et diversifiée (proposer des plages horaires plus larges, éviter la redondance en présentant les repas sous différents formats - buffet, barbecue, service à l'assiette). »

Damien Duval,
Directeur Général de Cap France

ZOOM

Le développement de solutions d'hébergements alternatives

Certains opérateurs développent des offres alternatives telles que l'hébergement diffus (unités d'hébergement individuelles) pour répondre aux nouvelles aspirations des vacanciers, à la recherche de plus d'espace, d'exclusivité et d'intimité. Outre la disponibilité du foncier, la faisabilité technique et le coût de construction sont des enjeux majeurs pour le développement de ce type de logements. Sur des localisations touristiques stratégiques (littoral, station de montagne), cette typologie d'hébergement ne peut être envisagée que sur des produits très haut de gamme, à l'image du redéveloppement du Club Med de Cefalù en Sicile (premier Club Med 5 Tridents d'Europe).

De plus en plus d'acteurs du secteur font également le choix de la diversification horizontale, notamment dans l'hôtellerie de plein air, sur des sites dédiés (rachat d'un camping à l'île d'Oléron par Azureva) ou au sein de leurs villages existants (création de l'offre Hypitipy par VVF Villages). Cette stratégie permet aux opérateurs d'élargir leur offre et d'accroître leurs parts de marché.



Villages Clubs du Soleil Beg Meil, Fouesnant
© Matthieu Parent



Cap France Village de Vacances Le Tarbesou, Ax-les-Thermes

« Les villages de vacances doivent revoir leur modèle économique et exploiter leurs sites en centres de profit. Cette transformation, qui concerne la restauration, le bar, la boutique mais aussi l'accueil avec la vente de prestations externes, nécessite de former ses collaborateurs et de les motiver en ce sens ».

Jean Pochoy,
Directeur Général Délégué d'Azureva

Le développement de centres de profits au sein des villages de vacances

Les espaces de restauration sont amenés à être repensés pour offrir aux clients davantage de flexibilité sur les horaires de repas et les modes de consommation (service à l'assiette, buffet, animations barbecue, plancha, etc.). Ces évolutions nécessitent peu d'investissements structurels mais requièrent avant tout la formation du personnel sur les codes de la restauration.

Dans le cas des villages locatifs, on assiste au développement d'une offre de restauration légère. C'est le cas par exemple de la mise en place de l'offre « Brasserie » de VVF Villages.

Dans l'ensemble, les projets de rénovation visent à remettre la convivialité au cœur des espaces communs pour améliorer l'expérience client et donner envie aux vacanciers de consommer ; l'objectif étant de rentabiliser ces espaces en y générant du chiffre d'affaires annexe (dans les bars notamment).

L'évolution de la convention collective du tourisme social et familial (non prévue à ce jour) pourrait permettre d'assouplir certaines contraintes pesant sur les acteurs du secteur dans l'exploitation de ces centres de profits (sur la gestion du personnel de restauration par exemple).

ZOOM

Les voies alternatives de développement

Le développement de nouveaux villages est contraint par les problématiques foncières (disponibilité, coût) des localisations stratégiques (littoral, station de montagne) et la forte concurrence sur ces opportunités touristiques. Pour maintenir une dynamique de croissance, les opérateurs développent des stratégies alternatives.

La multiplicité des modes de développement : gestion, franchise, partenariats de commercialisation

- La mise en place de mandats de gestion d'établissements détenus par des individuels permet aux opérateurs d'étendre leur maillage territorial ;
- Initiée par VVF Villages en 2016 (source : rapport annuel intégré 2017 VVF Villages), la franchise du concept de villages de vacances nécessite peu d'investissement mais un contrôle fort de l'image de marque, pouvant ainsi limiter le rythme d'expansion ;
- La liaison de partenariats de commercialisation permet d'élargir le panel de destinations offertes à leur clientèle.

De nouveaux critères d'implantation :

Traditionnellement implantés sur des localisations « mer, montagne, campagne », certains opérateurs se développent sur de nouvelles destinations : l'international et la ville. Ces réflexions offrent des perspectives de croissance, à l'image de la transformation d'une maternité dans le quartier de La Belle de Mai à Marseille en un village de vacances urbain exploité par Villages Clubs du Soleil.



Villages Clubs du Soleil - Marseille La Belle de Mai,
Marseille

Réalisation des projets de rénovation : stratégie d'arbitrage et enjeux des modalités de financement

La viabilité économique des projets de rénovation et leur réalisation repose sur l'équilibre entre le potentiel touristique du village, le coût d'investissement du projet et la capacité de l'opérateur à mobiliser des financements.



Azureva Bussang
Massif des Vosges,
Bussang

Un arbitrage dans les budgets de rénovation selon le potentiel de chaque village

Appréhender le potentiel d'un village au regard de l'attractivité de sa destination et de ses contraintes structurelles (caractéristiques du bâtiment existant, PLU, emprise foncière, constructibilité résiduelle, etc.) constitue ainsi l'un des principaux enjeux dans les stratégies de rénovation du secteur.

Les villages aux petites capacités d'hébergement situés dans des destinations touristiquement moins attractives (villages « campagne » notamment) sont souvent contraints d'envisager des projets de rénovation restreints, n'étant pas en mesure de supporter une forte augmentation de la charge immobilière. Cette contrainte oblige les opérateurs à imaginer des solutions de renouvellement créatives (thématisation, hébergement « toilé meublé », activités en extérieur s'appuyant sur les infrastructures locales, etc.) s'ils souhaitent maintenir leur parc de villages. Plus généralement, la période est aux arbitrages : des cessions / abandons d'actifs d'un côté et la recherche de nouvelles opportunités de l'autre.

Sur des destinations de bord de mer ou en station de haute montagne, les opérateurs disposent de davantage de marge de manœuvre dans leurs projets de rénovation. Toutefois, les exigences attendues par les clientèles ciblées induisent des coûts de rénovation plus forts et, in fine, un modèle économique qui ne peut fonctionner sans une hausse des politiques tarifaires.

Enjeux des modalités de financement pour la réalisation des projets de rénovation

Le financement des projets de rénovation des villages de vacances peut être facilité par l'obtention de subventions, notamment concernant les établissements détenus par les collectivités. Par exemple, en 2016, sur 12 millions d'euros d'investissement répartis sur 9 établissements exploités par VVF Villages, 16 % du montant correspond à des subventions (45 % par les régions, 23 % par les départements, et 20 % par l'ANCV - source : rapport annuel intégré VVF Villages 2017). Toutefois, la raréfaction des subventions (contraintes budgétaires des collectivités) et leur complexité d'obtention remettent en question ce modèle.

Certains projets significatifs de rénovation de villages de vacances rencontrent des problématiques de financement liées à un ensemble de spécificités sectorielles. L'analyse des deux ans et demi d'existence réelle du Fonds TSI, structure d'investissement dédiée aux villages de vacances du tourisme social (14 millions d'euros d'engagements financiers en 2017, ayant permis la réalisation de 6 projets pour un coût total de 77 millions d'euros), permet d'illustrer les principaux enjeux de financement de ces projets, à savoir :

- Les difficultés administratives liées à l'obtention d'autorisations locales (permis de construire) ;
- La mobilisation de ressources humaines chez les opérateurs (équipes de développement disposant de peu d'effectifs) et les investisseurs (la complexité de certains projets dissuade des acteurs attirés par des investissements plus simples offrant le même niveau voire davantage de rentabilité). Ces dossiers de financement demandent un temps

de traitement long (création d'une société immobilière, mise en place de baux, problématiques de valorisation d'actifs et de fiscalité, etc.) ;

- Le mode de financement en fonds propres ou obligations suscite la méfiance de certains acteurs souhaitant rester entièrement propriétaires de leurs actifs ;
- En se structurant, les acteurs du secteur renforcent leur capacité à mobiliser des financements.

Plus simple et mieux connu des opérateurs de village de vacances, le financement bancaire « classique » reste aujourd'hui le plus utilisé. Dans cette dynamique, des réflexions sont actuellement menées par les investisseurs institutionnels pour proposer des solutions de financement via des emprunts long terme.

La création de foncières dédiées représente également une alternative de financement permettant, une fois mises en place, d'accélérer le développement de projets et de faciliter l'intégration de nouveaux partenaires financiers. Plusieurs acteurs du secteur ont ainsi choisi d'isoler la gestion de leur patrimoine immobilier : la création des foncières de l'UCPA et de Vacances Bleues, accompagnée par la Caisse des Dépôts et des Consignations en 2009 et 2014 respectivement, illustre ce modèle.

Indépendamment des modalités de financement, une part significative des opérateurs est concernée par des enjeux de gouvernance pouvant avoir des impacts sur la rentabilité globale d'exploitation. Les charges de structure de ces opérateurs pèsent sur les exploitations. Certaines spécificités sectorielles peuvent l'expliquer (utilisation de *call center*, envoi de catalogues papiers, complexité des produits vendus, etc.), même si certains modèles de gestion et de commercialisation pourraient être repensés pour mieux faire face aux enjeux du secteur en matière de diversification des clientèles notamment.

La recherche d'économie d'échelle, d'atteinte d'une taille critique et d'un maillage opportun du territoire (couvrant les saisons été et hiver) sont autant d'aspects qui favorisent le rapprochement de certains acteurs de la filière.

Source : Entretien avec Grégory Bertrand, Directeur Général du Fonds TSI

Observatoire des Villages de Vacances 2017

Les chiffres présentés ci-après résultent de l'étude des données recueillies auprès d'un échantillon de 214 villages, soit environ 52 % du parc d'établissements classés et labellisés Village de Vacances par Atout France. Ce panel reflète la segmentation du marché (65 % d'entre eux sont de catégorie 3 étoiles) et se compose d'établissements exploités par des opérateurs ou affiliés à des réseaux reconnus sur le secteur.

Deux sous-segmentations par marché ont été réalisées dans le respect du secret statistique.

Localisation :

- **Mer** : 68 villages d'une capacité moyenne de 98 unités d'hébergement
- **Montagne** : 68 villages d'une capacité moyenne de 85 unités d'hébergement
- **Campagne** : 78 villages d'une capacité moyenne de 65 unités d'hébergement

Typologies de prestation :

- **Clubs** : 170 villages offrant des prestations d'hébergement, de restauration et d'animation - capacité moyenne de 91 unités d'hébergement
- **Locatifs** : 44 villages offrant uniquement des prestations d'hébergement - capacité moyenne de 53 unités d'hébergement

Performances commerciales en 2017 : taux d'occupation (en %) et prix moyen vente (€ HT)

	Ouverts (jours)	TO par héb.	TO par lit	PMV Séjour			PMV Séjour		
				Q1	Moy.	Q3	Q1	Moy.	Q3
Clubs	238	61,2	43,2	32,4	46,9	55,4	40,1	55,9	65,0
Mer	221	59,7	41,8	35,8	43,4	51,7	42,2	51,8	61,1
Montagne	242	63,3	47,0	40,2	55,3	69,8	46,5	63,3	77,9
Campagne	249	N.D.	39,0	28,9	38,7	50,7	36,5	49,1	58,7
Locatifs	188	52,4	38,6	15,9	18,8	20,8	17,4	20,6	22,9

TO par hébergement : Rapport entre les logements vendus et les logements disponibles

TO par lits : Rapport entre les nuitées vendues et les lits disponibles

PMV Séjour : Rapport entre le chiffre d'affaires hébergement, incluant les formules « all inclusive », « pension complète », « demi-pension » et les nuitées vendues

PMV Total : Rapport entre le chiffre d'affaires total de l'établissement et les nuitées vendues

Q1 et Q3 indiquent respectivement les premiers et troisièmes quartiles, soit le PMV au-dessus duquel se situent respectivement 75 % et 25 % des PMV

N.D. : Non disponible

Source : KPMG Advisory Services / Tourisme-Hôtellerie-Loisirs

Performances commerciales en 2017 : RevPar (€ HT) et TrevPar (€ HT)

	RevPar heb.	TrevPar heb.	RevPar lits	TrevPar heb.
Clubs	69,4	80,7	20,4	24,1
Mer	61,4	72,7	18,4	21,9
Montagne	93,3	102,8	25,8	29,7
Campagne	49,1	61,3	15,2	19,1
Locatifs	34,4	37,7	7,2	7,9

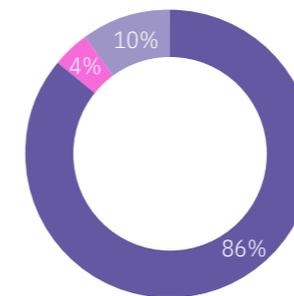
RevPar : Rapport entre le chiffre d'affaires hébergement, incluant les formules « all inclusive », « pension complète », « demi-pension » et le nombre d'unités d'hébergements (RevPar heb.) ou le nombre de lits (RevPar lits) disponibles.

TrevPar hébergements : Rapport entre le chiffre d'affaires total et le nombre d'unités d'hébergements (TrevPar heb.) ou de lits (TrevPar lits) disponibles.

Source : KPMG Advisory Services / Tourisme-Hôtellerie-Loisirs

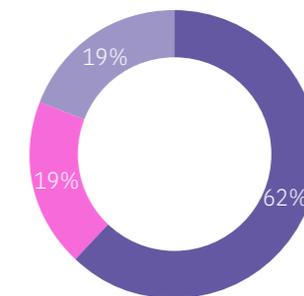
ZOOM

Décomposition du chiffre d'affaires total des Villages Clubs



- Hébergement (y.c. PC/DP*)
- Restauration extérieure / complémentaire
- Autres recettes

Décomposition du chiffre d'affaires hébergement (y.c. PC/DP*) des Villages Clubs



- Pension complète
- Demi-pension
- Locations seules

* PC et DP désignent respectivement les formules en pension complète et en demi-pension.

Source : KPMG Advisory Services / Tourisme-Hôtellerie-Loisirs

Les performances commerciales traduisent l'hétérogénéité du parc en termes de modèles d'exploitation (villages clubs et locatifs) et d'attractivité touristique (mer, montagne, campagne). Cette diversité s'observe également au sein de chaque segmentation, selon l'opérateur exploitant, la catégorie du village et la localisation.

Compte d'exploitation simplifié (sur une base 100% du CA)

	Villages Clubs				Locatifs	France
	Mer	Montagne	Campagne	Total		
Recettes	100	100	100	100	100	100
Charges directes d'exploitation	25,9	35,5	26,9	30,9	17,0	29,6
Frais de personnel	37,7	31,7	41,5	36,0	32,3	35,8
<i>dont sous-traitance</i>	3,6	2,4	2,0	2,8	3,1	2,8
Énergie	4,6	4,8	4,9	4,7	8,1	5,0
Autres charges d'exploitation	6,3	0,3	5,4	2,3	11,3	3,2
Résultat Brut d'Exploitation	25,4	27,8	21,3	26	31,4	26,4

Source : KPMG Advisory Services / Tourisme-Hôtellerie-Loisirs

ZOOM**Effectif moyen par hébergement disponible****CLUBS**
0,23**LOCATIFS**
0,13Charge de structure^(*)**FRANCE**
16 %**Taxe foncière rapportée au nombre de lits****MER**
76 € / lit**MONTAGNE**
96 € / lit**CAMPAGNE**
48 € / lit**FRANCE**
76 € / lit

(*) La charge de structure correspond à l'ensemble des coûts administratifs, marketing et frais de siège. Le ratio indiqué est calculé en pourcentage du chiffre d'affaires total des villages.

Source : KPMG Advisory Services / Tourisme-Hôtellerie-Loisirs

Charge immobilière - loyer

	Taux d'effort (en %)		
	Q1	Moy.	Q3
Clubs	6,8	12,3	15,1
Mer	7,1	13,7	15,4
Montagne	7,7	12,0	14,6
Campagne	7,4	11,4	15,8
Locatifs	8,6	13,7	17,0

Taux d'effort : rapport entre le loyer immobilier et le chiffre d'affaires total de l'établissement

Q1 et Q3 indiquent respectivement les premiers et troisièmes quartiles, soit le taux d'effort au-dessus duquel se situent respectivement 75 % et 25 % des taux d'effort

Source : KPMG Advisory Services / Tourisme-Hôtellerie-Loisirs

Les taux d'effort diffèrent fortement selon les villages en fonction de leur état de rénovation, les établissements récemment rénovés affichant des niveaux de taux d'effort plus élevés.

Club Vacances Bleues Plein Sud,
Hyères-les Palmiers



Residhome Bordeaux,
Bordeaux © R. Franchi

**OBSERVATOIRE 2017
DES RÉSIDENCES
DE TOURISME À
CARACTÈRE URBAIN**

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

Les résultats présentés ci-après peuvent mettre en évidence des disparités entre les années. Ces disparités, au-delà des évolutions conjoncturelles, peuvent s'expliquer par une évolution du panel.

Les ratios ci-dessous sont issus d'un panel de **254** apart'hôtels affiliés à des enseignes, totalisant plus de **28 500** appartements, soit près de **54 %** des appartements disponibles en zone urbaine en France en 2017.

Performances commerciales

Taux d'occupation (en %)

	2013	2014	2015	2016	2017	Évolution 2016/17
4 étoiles						
Paris	79,3	81,2	73,4	70,4	80,7	10,3 pts
Île-de-France hors Paris	77,7	81,7	73,9	68,6	75,0	6,4 pts
PACA	68,4	70,1	72,4	66,7	71,7	4,9 pts
Autres régions	64,3	63,0	67,2	68,3	72,3	4,0 pts
Moyenne France	73,5	74,9	72,1	68,9	75,6	6,7 pts
3 étoiles						
Paris	76,0	79,4	83,5	78,6	81,4	2,8 pts
Île-de-France hors Paris	77,8	77,2	77,8	71,9	75,9	4,0 pts
PACA	67,9	68,9	73,1	70,7	72,6	1,9 pt
Autres régions	63,4	67,0	70,9	73,0	74,4	1,5 pt
Moyenne France	68,4	70,3	73,7	72,9	75,0	2,1 pts
2 étoiles						
Île-de-France	88,4	80,0	84,3	85,4	N.S.	N.S.
PACA	74,9	73,1	70,0	73,6	N.S.	N.S.
Autres régions	75,2	71,8	73,6	73,8	76,1	2,3 pts
Moyenne France	76,5	73,2	74,9	74,6	76,9	2,3 pts

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

La fréquentation est en nette progression sur toutes les gammes de résidences et sur toutes les localisations géographiques. Ce rebond de l'activité a été particulièrement significatif à Paris, où le taux d'occupation des résidences a retrouvé son niveau pré-attentats de 2015. Cette analyse peut être étendue aux destinations fréquentées par les clientèles touristiques internationales.

Prix moyen (en € HT)

	2013	2014	2015	2016	2017	TCAM 2013/17
4 étoiles						
Paris	148,7	155,8	152,6	136,5	135,7	-2,3 %
Île-de-France hors Paris	102,1	100,8	89,8	98,0	104,8	0,7 %
PACA	102,2	97,5	97,9	100,5	99,1	-0,7 %
Autres régions	81,2	77,3	81,6	79,6	87,3	1,8 %
Moyenne France	115,6	116,6	111,1	105,1	109,5	-1,3 %
3 étoiles						
Paris	113,2	115,1	106,4	102,4	106,3	-1,6 %
Île-de-France hors Paris	53,7	53,5	55,2	57,1	63,0	4,1 %
PACA	53,6	53,0	57,9	57,9	56,6	1,4 %
Autres régions	58,8	50,1	48,4	49,1	51,0	-3,5 %
Moyenne France	64,4	57,2	55,2	56,0	58,0	-2,6 %
2 étoiles						
Île-de-France	43,5	37,9	49,0	48,8	N.S.	N.S.
PACA	38,8	38,5	40,6	37,0	N.S.	N.S.
Autres régions	38,3	38,2	42,2	43,2	45,2	4,3 %
Moyenne France	39,0	38,2	43,3	43,7	47,0	4,8 %

TCAM : Taux de Croissance Annuel Moyen
N.S. : Non significatif
Source : KPMG Advisory Services / Tourisme-Hôtellerie-Loisirs

Les prix moyens connaissent une évolution relativement stable d'une année à l'autre. Les stratégies de Yield Management ont privilégié le remplissage des établissements tout en maintenant des niveaux de prix moyen normatifs. Pour autant, les prix moyens, sur Paris notamment, n'ont pas encore retrouvé leurs niveaux de 2015.

RevPAR en € HT

	2013	2014	2015	2016	2017	TCAM 2013/17
4 étoiles						
Paris	118,0	126,5	112,0	96,1	109,5	-1,8 %
Île-de-France hors Paris	79,3	82,4	66,4	67,3	78,6	-0,2 %
PACA	69,9	68,4	70,8	67,0	71,0	0,4 %
Autres régions	52,2	48,7	54,8	54,4	63,1	4,9 %
Moyenne France	84,9	87,3	80,1	72,4	82,9	-0,6 %
3 étoiles						
Paris	86,1	91,4	88,9	80,5	86,5	0,1 %
Île-de-France hors Paris	41,7	41,3	42,9	41,1	47,8	3,4 %
PACA	36,4	36,5	42,3	41,0	41,1	3,1 %
Autres régions	37,3	33,6	34,3	35,8	37,9	0,4 %
Moyenne France	44,0	40,2	40,7	40,8	43,5	-0,3 %
2 étoiles						
Île-de-France	38,4	30,3	41,3	41,6	N.S.	N.S.
PACA	29,0	28,2	28,4	27,2	N.S.	N.S.
Autres régions	28,8	27,4	31,1	31,9	34,4	4,6 %
Moyenne France	29,8	28,0	32,4	32,6	36,2	4,9 %

TCAM : Taux de Croissance Annuel Moyen
N.S. : Non significatif
Source : KPMG Advisory Services / Tourisme-Hôtellerie-Loisirs

Charges d'exploitation

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

	2013	2014	2015	2016	2017	Évolution 2016/17
4 étoiles						
Paris	17,1	17,2	16,5	16,8	18,1	1,4 pt
Île-de-France hors Paris	17,0	19,4	18,5	19,6	19,5	-0,1 pt
PACA	23,9	23,3	23,1	21,0	N.S.	N.S.
Autres régions	28,0	28,3	24,2	24,4	22,6	-1,8 pt
Moyenne France	19,7	20,1	18,6	19,2	19,7	0,5 pt
3 étoiles						
Paris	26,4	26,9	24,1	24,9	24,6	-0,2 pt
Île-de-France hors Paris	20,9	21,8	17,6	20,4	17,6	-2,9 pts
PACA	26,5	26,0	21,6	23,3	21,6	-1,6 pt
Autres régions	28,4	25,1	18,9	19,0	22,4	3,5 pts
Moyenne France	26,4	20,0	16,0	20,6	21,7	1,1 pt
2 étoiles						
Île-de-France	17,9	15,0	14,3	14,2	N.S.	N.S.
PACA	16,8	22,5	12,3	15,0	N.S.	N.S.
Autres régions	16,3	17,6	12,7	13,6	16,1	2,5 pts
Moyenne France	16,6	17,6	12,2	13,3	15,7	2,4 pts

N.S. : Non significatif

Source : KPMG Advisory Services / Tourisme-Hôtellerie-Loisirs

Coûts d'entretien (en € HT / appartement loué)

	2013	2014	2015	2016	2017	Évolution 2016/17
4 étoiles						
Paris	5,7	6,3	7,8	7,1	N.S.	N.S.
Île-de-France hors Paris	7,0	9,7	8,9	9,2	11,0	20,1%
PACA	8,1	7,9	8,3	7,6	N.S.	N.S.
Autres régions	6,5	6,8	7,0	7,1	9,7	37,2%
Moyenne France	6,5	7,5	8,1	8,0	8,7	8,7%
3 étoiles						
Paris	3,7	4,1	3,9	4,0	N.S.	N.S.
Île-de-France hors Paris	3,6	5,3	5,0	4,5	5,0	10,7%
PACA	3,3	4,1	4,5	4,1	3,3	-20,1%
Autres régions	2,9	3,7	3,6	3,8	3,6	-4,5%
Moyenne France	3,2	4,2	4,1	4,0	3,7	-7,8%
2 étoiles						
Île-de-France	0,7	N.S.	N.S.	1,9	N.S.	N.S.
PACA	0,8	N.S.	N.S.	2,9	N.S.	N.S.
Autres régions	0,7	N.S.	N.S.	2,5	3,3	31,2%
Moyenne France	0,7	N.S.	N.S.	2,5	3,5	41,5%

N.S. : Non significatif

Source : KPMG Advisory Services / Tourisme-Hôtellerie-Loisirs

Coût de l'énergie (en % du CA)

	2013	2014	2015	2016	2017	Évolution 2016/17
4 étoiles						
Paris	2,6	2,5	2,7	3,1	2,4	-0,6 pt
Île-de-France hors Paris	3,4	3,5	4,0	3,9	3,9	0,0 pt
PACA	2,4	2,9	2,5	2,7	N.S.	N.S.
Autres régions	3,8	3,6	3,5	3,9	3,9	0,0 pt
Moyenne France	3,0	2,9	3,2	3,5	3,4	-0,1 pt
3 étoiles						
Paris	2,4	2,4	2,7	2,7	2,7	0,0 pt
Île-de-France hors Paris	4,4	4,6	5,3	5,3	5,4	0,1 pt
PACA	5,3	5,1	4,4	5,0	5,7	0,7 pt
Autres régions	4,8	4,9	5,0	5,1	5,0	-0,1 pt
Moyenne France	4,2	4,4	4,7	4,8	4,8	0,0 pt
2 étoiles						
Île-de-France	12,2	9,7	4,5	7,7	N.S.	N.S.
PACA	4,9	4,5	5,7	5,2	N.S.	N.S.
Autres régions	6,8	6,3	6,4	6,1	6,3	0,2 pt
Moyenne France	7,0	6,7	6,0	6,4	6,1	-0,3 pt

N.S. : Non significatif

Source : KPMG Advisory Services / Tourisme-Hôtellerie-Loisirs



Citadines Presqu'île Lyon, Lyon

Résultat d'exploitation

RBE (en % du CA HT)

	2013	2014	2015	2016	2017	Évolution 2016/17
4 étoiles						
Paris	52,5	53,0	52,5	51,5	58,6	7,1 pts
Île-de-France hors Paris	44,4	44,5	40,5	35,0	39,2	4,2 pts
PACA	41,8	39,8	43,5	38,2	N.S.	N.S.
Autres régions	37,4	39,6	37,9	41,8	43,1	1,3 pt
Moyenne France	46,9	47,6	45,9	42,6	45,2	2,7 pts
3 étoiles						0,0
Paris	49,5	47,5	53,2	50,7	53,4	2,7 pts
Île-de-France hors Paris	45,6	47,0	47,4	45,7	46,9	1,1 pt
PACA	37,4	39,3	44,2	40,9	43,1	2,2 pts
Autres régions	38,9	45,9	49,1	48,7	50,0	1,3 pt
Moyenne France	42,4	45,6	48,7	47,5	49,1	1,6 pt
2 étoiles						0,0
Île-de-France	48,4	58,1	51,2	53,8	N.S.	N.S.
PACA	50,0	51,5	50,4	52,0	N.S.	N.S.
Autres régions	56,0	56,0	54,1	55,7	52,4	-3,4 pts
Moyenne France	53,5	56,0	53,2	55,2	51,1	-4,1 pts

N.S. : Non significatif

Source : KPMG Advisory Services / Tourisme-Hôtellerie-Loisirs

RBE (en € HT / appartement loué)

	2013	2014	2015	2016	2017	Évolution 2016/17
4 étoiles						
Paris	81,6	86,1	84,1	76,1	90,9	19,5 %
Île-de-France hors Paris	49,3	49,0	47,7	39,5	49,4	24,9 %
PACA	46,7	42,5	46,3	41,9	N.S.	N.S.
Autres régions	34,2	34,5	37,0	38,0	44,0	15,9 %
Moyenne France	58,2	59,5	56,0	50,0	56,6	13,2 %
3 étoiles						
Paris	58,9	57,5	59,6	54,4	62,7	15,2 %
Île-de-France hors Paris	25,9	26,8	28,4	28,0	33,4	19,1 %
PACA	21,3	22,2	27,4	25,6	26,2	2,4 %
Autres régions	25,0	25,2	26,3	26,4	29,2	10,9 %
Moyenne France	29,3	28,1	29,3	28,9	32,3	11,8 %
2 étoiles						
Île-de-France	21,5	22,4	26,1	27,1	N.S.	N.S.
PACA	20,3	20,9	22,1	20,8	N.S.	N.S.
Autres régions	22,2	22,7	24,5	25,8	25,6	-0,6 %
Moyenne France	21,6	22,5	24,6	25,1	25,9	2,9 %

N.S. : Non significatif

Source : KPMG Advisory Services / Tourisme-Hôtellerie-Loisirs

Dans un contexte de relative stabilisation des charges d'exploitation, le secteur, porté par une amélioration de ses *toplines*, affiche des niveaux de RBE en augmentation. Cette tendance s'observe pratiquement sur toutes les gammes et tous les secteurs géographiques.





Best Western Premier Ducs de Bourgogne, Paris

RÉSULTATS DE L'EXERCICE 2017

Cadre de l'étude : panel et classifications

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

Les **2 766** hôtels du panel représentent une capacité totale de **221 296** chambres, soit **43,6 %** du parc en chambres homologué français.

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

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

À noter que les hôtels 5 étoiles qui ont reçu la distinction Palace sont exclus du panel depuis 2016 et font l'objet d'une analyse spécifique (cf. page 54).

Panel et classification en 2017

Catégorie	Nombre de chambres France	Nombre de chambres IHF	% de la capacité totale France 2017	Nombre d'établissements France	Nombre d'établissements IHF	% de la capacité totale France 2017	Taille moyenne par hôtel (IHF)
5 étoiles Supérieur		6 479	26,9 %	375	64	17,1 %	111
5 étoiles Standard	24 116						93
4 étoiles	127 461	61 264	48,1 %	1 865	616	33,0 %	99
3 étoiles	228 473	82 664	36,2 %	5 529	1 146	20,7 %	72
1/2 étoiles	127 958	70 889	55,4 %	3 915	940	24,0 %	75
Total	508 008	221 296	43,6 %	11 684	2 766	23,7 %	80

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

Performances commerciales

Taux d'occupation : retour d'une forte hausse des performances de fréquentation en 2017

Après les années 2015 et 2016 qui avaient connu de fortes baisses de fréquentation en raison des attentats de Paris et Nice, instaurant un climat d'insécurité pour le tourisme, 2017 marque une reprise, avec le retour à la hausse des taux d'occupation.

Cette amélioration des performances de fréquentation, amorcée dès la fin de l'année 2016, est significative, généralisée et concerne toutes les régions et toutes les gammes d'hôtels. Elle est toutefois particulièrement prononcée dans la région parisienne, qui avait le plus souffert du contexte en 2016.

Par ailleurs, cette embellie est notamment due au retour de la clientèle étrangère ainsi que de la clientèle d'affaires, portée par le calendrier favorable des congrès et salons les années impaires.

Taux moyen d'occupation des chambres (en %)

Average occupancy rate (in %)

	2013	2014	2015	2016	2017	Évol. 2016/2017 (pts)
5 étoiles Supérieur						
Paris	79,6	79,6	78,6	73,6	77,1	+3,5
Provence-Côte d'Azur	64,2	62,5	64,7	67,3	63,6	-3,7
Autres régions	60,3	62,2	63,4	64,9	63,2	-1,7
Moyenne France	68,9	69,5	70,6	68,9	69,2	+0,3
5 étoiles Standard						
Paris	79,3	78,5	80,5	68,4	77,9	+9,5
Provence-Côte d'Azur	64,5	63,7	58,7	55,0	67,1	+12,1
Autres régions	57,3	57,0	58,6	60,5	64,4	+3,9
Moyenne France	66,0	70,4	72,7	66,2	70,8	+4,6
4 étoiles Standard						
Paris	79,1	81,1	76,7	69,9	77,7	+7,8
Île-de-France hors Paris	67,7	67,4	67,5	61,6	66,6	+5,0
Province	57,9	57,9	59,4	60,8	64,2	+3,4
Moyenne France	64,2	64,8	64,4	62,9	67,2	+4,3
3 étoiles						
Paris	82,5	82,9	78,3	70,1	78,3	+8,2
Île-de-France hors Paris	69,5	70,7	68,4	66,3	71,1	+4,8
Province	59,6	61,2	60,5	63,0	64,8	+1,8
Moyenne France	64,4	65,4	64,3	64,6	67,7	+3,1
1/2 étoiles						
Paris	80,1	80,6	74,2	68,5	74,2	+5,7
Île-de-France hors Paris	72,9	73,6	72,6	67,9	75,6	+7,7
Province	63,4	62,4	61,5	62,5	64,6	+2,1
Moyenne France	65,9	65,5	64,5	63,8	67,3	+3,5

Source : KPMG Advisory Services / Tourisme-Hôtellerie-Loisirs

Prix moyens : une année de stabilisation

La baisse généralisée des prix moyens enregistrée en 2016 a connu un arrêt en 2017. À l'exception du segment 3 étoiles qui a affiché un nouveau repli (-4,9% en moyenne), les prix moyens des autres catégories d'établissements ont démontré une certaine stabilité (hôtels 4 étoiles hors Paris, hôtels 1 et 2 étoiles toutes localisations confondues) voire une embellie significative (hôtels 5 étoiles toutes zones géographiques confondues, hôtels 4 étoiles à Paris).

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

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

	2013	2014	2015	2016	2017	TCAM/CAGR* 2013/2017
5 étoiles Supérieur						
Paris	499,2	460,9	419,5	307,7	323,9	-10,3%
Provence-Côte d'Azur	419,3	457,5	490,2	451,0	465,4	+2,6%
Autres régions	253,2	244,1	254,2	230,9	254,5	+0,1%
Moyenne France	411,3	413,3	380,8	311,3	341,6	-4,5%
5 étoiles Standard						
Paris	200,0	197,7	180,9	177,7	200,7	+0,1%
Provence-Côte d'Azur	230,3	211,7	194,4	194,2	207,7	-2,6%
Autres régions	183,9	185,3	178,7	172,7	187,9	+0,5%
Moyenne France	196,0	195,4	180,5	177,2	195,6	-0,1%
4 étoiles Standard						
Paris	135,9	136,8	131,6	126,6	141,7	+1,1%
Île-de-France hors Paris	101,9	106,1	106,2	101,1	98,5	-0,8%
Province	97,7	100,4	101,7	106,9	107,2	+2,3%
Moyenne France	108,8	111,8	109,6	110,6	112,6	+0,9%
3 étoiles						
Paris	89,5	91,6	88,5	85,1	85,2	-1,2%
Île-de-France hors Paris	82,0	72,1	74,6	72,4	67,9	-4,6%
Province	68,0	65,8	67,5	72,9	69,1	+0,4%
Moyenne France	74,3	71,0	72,3	74,8	71,1	-1,1%
1/2 étoiles						
Paris	55,1	51,4	53,9	53,9	53,6	-0,7%
Île-de-France hors Paris	56,1	52,9	54,4	44,3	45,6	-5,0%
Province	40,8	40,6	41,6	42,5	43,3	+1,5%
Moyenne France	44,8	43,8	45,3	43,5	44,3	-0,3%

*TCAM : Taux de Croissance Annuel Moyen / CAGR : Compound Average Growth Rate

Source : KPMG Advisory Services / Tourisme-Hôtellerie-Loisirs

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

Revenu Moyen Hébergement par Chambre Disponible (RevPAR) : une solide amélioration du RevPAR

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

À l'instar des taux d'occupation et prix moyens, les RevPAR connaissent logiquement eux aussi une nette amélioration en 2017. Les performances de l'hôtellerie française sont tirées par la capitale, qui enregistre des progressions de RevPAR allant de +7,9% à +28,6% selon les catégories par rapport à 2016.

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

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

	2013	2014	2015	2016	2017	TCAM/CAGR* 2013/2017
5 étoiles Supérieur						
Paris	397,6	366,8	329,7	226,4	249,6	-11,0%
Provence-Côte d'Azur	269,1	286,1	317,0	303,5	296,0	+2,4%
Autres régions	152,7	152,0	161,2	149,9	160,8	+1,3%
Moyenne France	283,5	287,1	268,8	214,5	236,3	-4,4%
5 étoiles Standard						
Paris	158,6	155,2	145,7	121,5	156,3	-0,4%
Provence-Côte d'Azur	149,2	134,8	114,2	106,9	139,3	-1,7%
Autres régions	105,4	105,6	104,8	104,6	121,0	+3,5%
Moyenne France	129,7	137,4	131,3	117,3	138,6	+1,7%
4 étoiles Standard						
Paris	107,4	110,9	101,0	88,5	110,1	+0,6%
Île-de-France hors Paris	69,0	71,5	71,6	62,5	65,5	-1,3%
Province	56,6	58,2	60,5	65,1	68,7	+5,0%
Moyenne France	69,9	72,5	70,6	69,6	75,5	+1,9%
3 étoiles						
Paris	73,8	75,9	69,2	59,6	66,7	-2,5%
Île-de-France hors Paris	57,0	51,0	51,1	48,0	48,1	-4,2%
Province	40,5	40,3	40,8	46,0	44,5	+2,4%
Moyenne France	47,8	46,5	46,5	48,3	48,0	+0,1%
1/2 étoiles						
Paris	44,2	41,4	40,0	36,9	39,8	-2,6%
Île-de-France hors Paris	40,9	38,9	39,5	30,0	34,4	-4,2%
Province	25,8	25,3	25,6	26,5	28,0	+2,0%
Moyenne France	29,5	28,7	29,2	27,8	29,7	+0,2%

*TCAM : Taux de Croissance Annuel Moyen / CAGR : Compound Average Growth Rate

Source : KPMG Advisory Services / Tourisme-Hôtellerie-Loisirs

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

Chiffre d'affaires et structure des ventes

Revenu Total par Chambre Disponible (TRevPAR)

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

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

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

	2013	2014	2015	2016	2017
5 étoiles Supérieur	449,2	530,1	529,9	372,6	349,6
5 étoiles Standard	201,8	227,5	211,3	182,2	217,2
4 étoiles	101,9	134,5	108,0	102,1	115,0
3 étoiles	61,7	54,2	60,9	64,7	65,0
1/2 étoiles	33,4	30,6	28,4	30,6	31,8

Source : KPMG Advisory Services / Tourisme-Hôtellerie-Loisirs

Recettes totales par chambre disponible (TRevPAR) (en € hors taxe, service compris)

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

	2017
5 étoiles Supérieur	
Paris	321,6
Provence-Côte d'Azur	450,3
Autres régions	294,4
5 étoiles Standard	
Paris	221,9
Provence-Côte d'Azur	260,9
Autres régions	203,6
4 étoiles Standard	
Paris	146,0
Île-de-France hors Paris	99,8
Province	109,7
3 étoiles	
Paris	78,3
Île-de-France hors Paris	68,3
Province	61,0
1/2 étoiles	
Paris	40,0
Île-de-France hors Paris	36,3
Province	29,6

Source : KPMG Advisory Services / Tourisme-Hôtellerie-Loisirs

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

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

Recettes totales par chambre louée

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

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

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

	2013	2014	2015	2016	2017	TCAM/CAGR* 2013/2017
5 étoiles Supérieur						
Paris	709,4	785,6	726,9	423,1	417,3	-12,4%
Provence-Côte d'Azur	685,1	746,7	769,8	667,1	708,0	+0,8%
Autres régions	515,6	N.S.	N.S.	494,6	466,0	-2,5%
Moyenne France	651,7	N.S.	N.S.	543,0	505,3	-6,2%
5 étoiles Standard						
Paris	301,0	297,3	257,8	245,6	284,0	-1,4%
Provence-Côte d'Azur	301,6	326,8	365,5	304,7	389,2	+6,6%
Autres régions	312,0	338,6	375,8	376,0	320,0	+0,6%
Moyenne France	306,3	321,5	295,8	270,9	304,4	-0,2%
4 étoiles Standard						
Paris	175,9	199,3	163,9	146,8	186,5	+1,5%
Île-de-France hors Paris	156,0	N.S.	181,1	156,6	149,1	-1,1%
Province	148,6	175,2	145,2	160,8	166,7	+2,9%
Moyenne France	157,5	N.S.	157,2	156,7	167,2	+1,5%
3 étoiles						
Paris	100,2	94,6	94,5	102,6	101,7	+0,4%
Île-de-France hors Paris	111,3	94,5	97,1	99,8	95,0	-3,9%
Province	89,6	82,0	80,4	97,7	94,1	+1,2%
Moyenne France	95,7	85,4	85,8	102,3	95,5	-0,0%
1/2 étoiles						
Île-de-France hors Paris	65,9	61,0	62,5	51,7	46,2	-8,5%
Province	45,5	47,7	47,2	46,9	44,4	-0,6%
Moyenne France	50,7	47,9	48,3	48,3	45,5	-2,7%

*TCAM : Taux de Croissance Annuel Moyen / CAGR : Compound Average Growth Rate

N.S. : Non significatif / Non representative

Source : KPMG Advisory Services / Tourisme-Hôtellerie-Loisirs

Recettes totales par chambre louée - Hôtels avec / sans restaurant (en €, hors taxes, service compris)

Total revenue per room sold - Hotels with / without restaurant (in €, excl. VAT, incl. service charge)

	2017	
	Avec restaurant With restaurant	Sans restaurant Without restaurant
5 étoiles Supérieur		
Paris	417,3	-
Provence-Côte d'Azur	708,0	-
Autres régions	466,0	-
Moyenne France	505,3	-
5 étoiles Standard		
Paris	284,0	-
Provence-Côte d'Azur	389,2	-
Autres régions	320,0	-
Moyenne France	304,4	-
4 étoiles		
Paris	223,9	129,9
Île-de-France hors Paris	153,4	130,4
Province	185,4	136,8
Moyenne France	184,2	133,9
3 étoiles		
Paris	102,8	100,4
Île-de-France hors Paris	96,1	90,7
Province	96,0	91,2
Moyenne France	96,8	92,9
1/2 étoiles		
Île-de-France hors Paris	N.S.	48,3
Province	N.S.	44,8
Moyenne France	N.S.	46,2

N.S. : Non significatif / Non representative

Source : KPMG Advisory Services / Tourisme-Hôtellerie-Loisirs

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

InterContinental Marseille - Hôtel Dieu, Marseille
© Eric Cu villier



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

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

Structure des ventes, par catégorie d'hôtel – Hôtels avec / sans restaurant (en % des recettes totales hors taxes, service compris)

Sales mix by hotel typology-Hotels with/without restaurant (in % of total sales, excl. VAT, incl. service charge)

2017	Hébergement Rooms		Nourriture & Boissons Food & Beverage		Autres Other sales	
	Avec restaurant With restaurant	Sans restaurant Without restaurant	Avec restaurant With restaurant	Sans restaurant Without restaurant	Avec restaurant With restaurant	Sans restaurant Without restaurant
5 étoiles Supérieur						
Paris	77,6	-	20,6	-	1,8	-
Provence-Côte d'Azur	65,7	-	27,2	-	7,1	-
Autres régions	54,6	-	40,2	-	5,2	-
Moyenne France	67,6	-	27,8	-	4,6	-
5 étoiles Standard						
Paris	69,2	-	25,3	-	5,5	-
Provence-Côte d'Azur	53,4	-	42,8	-	3,9	-
Autres régions	57,5	-	38,5	-	4,0	-
Moyenne France	63,0	-	32,2	-	4,7	-
4 étoiles						
Paris	71,9	91,8	24,7	6,7	3,4	1,5
Île-de-France hors Paris	64,3	88,1	31,5	9,2	4,2	2,7
Province	62,5	86,6	32,8	11,4	4,7	2,0
Moyenne France	65,5	88,9	30,3	9,2	4,2	1,9
3 étoiles						
Paris	75,2	92,2	22,1	6,4	2,7	1,3
Île-de-France hors Paris	67,6	88,8	31,0	8,9	1,4	2,3
Province	67,5	86,0	31,4	12,7	1,1	1,4
Moyenne France	68,5	87,8	30,1	10,7	1,4	1,5
1/2 étoiles						
Paris	N.S.	89,8	N.S.	7,3	N.S.	2,9
Île-de-France hors Paris	86,5	90,9	12,8	7,8	0,7	1,4
Province	87,9	88,6	11,6	10,8	0,5	0,6
Moyenne France	N.S.	89,2	N.S.	9,8	N.S.	1,0

N.S. : Non significatif / Non representative

Source : KPMG Advisory Services / Tourisme-Hôtellerie-Loisirs

Les ventes F&B (Nourriture & Boisson) représentent une part des ventes totales plus importante dans les hôtels de Province que dans les hôtels d'Ile-de-France.

Cette particularité s'explique notamment par :

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

Principaux coûts d'exploitation

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

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, etc.), et les charges des départements fonctionnels (Administration, Marketing, Entretien, Energie, etc.). Ces charges distribuables sont les coûts directs (coût des ventes), les frais de personnel et les dépenses directement liées à l'activité d'un département.

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

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

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

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

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



Mercure Paris Gennevilliers, Gennevilliers
© Maxime Ledieu

Frais de personnel

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

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

Statistiques de personnel par catégorie d'hôtel (frais de personnel en % du CA 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 (en % du CA HT) Payroll expenses (in % of total sales excl. VAT)			Effectif moyen par chambre disponible Average number of employees per available room			Effectif moyen par chambre louée Average number of employees per room sold		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
5 étoiles Supérieur									
Paris	38,2	36,8	38,1	1,29	0,89	0,92	1,57	1,21	1,18
Provence-Côte d'Azur	34,3	32,8	33,1	1,41	0,93	0,68	1,69	1,38	1,20
Autres régions	44,6	44,0	42,2	1,45	1,27	0,96	2,74	1,86	1,57
Moyenne France	36,0	35,2	37,4	1,22	0,95	0,89	1,69	1,35	1,31
5 étoiles Standard									
Paris	34,9	40,9	37,7	0,48	0,59	0,54	0,57	0,86	0,70
Provence-Côte d'Azur	42,5	38,7	44,0	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.
Autres régions	39,1	39,2	43,2	0,65	0,68	0,71	1,22	1,18	1,13
Moyenne France	37,5	40,4	40,5	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.
4 étoiles									
Paris	33,4	31,4	32,5	0,44	0,38	0,35	0,54	0,53	0,45
Île-de-France hors Paris	30,9	30,9	35,3	0,46	N.S.	0,27	0,55	0,37	0,41
Province	38,5	33,1	33,6	0,40	0,36	0,30	0,64	0,57	0,45
Moyenne France	34,5	32,2	33,7	0,43	N.S.	0,30	0,57	0,49	0,44
3 étoiles									
Paris	29,3	33,1	31,6	0,14	0,17	0,18	0,19	0,29	0,24
Île-de-France hors Paris	28,8	N.S.	32,1	0,28	N.S.	0,18	0,51	N.S.	0,25
Province	34,5	34,7	33,4	0,21	0,22	0,21	0,36	0,39	0,31
Moyenne France	31,6	35,0	32,7	0,26	N.S.	0,20	0,46	N.S.	0,29
1/2 étoiles									
Île-de-France hors Paris	23,5	N.S.	28,0	0,24	N.S.	0,09	0,28	N.S.	0,13
Province	31,5	34,3	28,9	0,29	N.S.	0,11	0,41	N.S.	0,16
Moyenne France	28,5	N.S.	28,8	0,24	N.S.	0,10	0,27	N.S.	0,15

N.S. : Non significatif / Non representative

Source : KPMG Advisory Services / Tourisme-Hôtellerie-Loisirs

Le nombre d'employés par chambre tend à s'élever à mesure que le standing de l'établissement augmente, et donc que le niveau d'expérience et de service s'accroît. Les écarts se réduisent cependant, voire s'effacent, au niveau de l'hôtellerie économique et milieu de gamme. À noter que le retrait des Palaces du panel en 2016 crée une rupture de série sur le segment 5 étoiles Supérieur, ce qui explique en partie les baisses observées sur ce segment sur les deux dernières années.

Coût de l'énergie

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

En 2017, les hôtels super-économiques à moyenne gamme ont continué de réduire leurs coûts d'énergie. La reprise de l'activité et la hausse du taux d'occupation induite n'ont pas permis cette même tendance dans les établissements de catégorie supérieure.

Coût de l'énergie (incluant l'eau) par catégorie d'hôtel

Energy costs (including water) by hotel category

	En % des recettes totales (HT) In % of total sales (excl. VAT, incl. service charge)			Montant par chambre disponible (en € HT) Amount per available room (In € excl. VAT)		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
5 étoiles Supérieur						
Paris	1,5	2,7	2,4	8,7	8,5	7,5
Provence-Côte d'Azur	2,4	1,4	1,7	7,4	6,1	7,4
Autres régions	3,4	3,0	3,1	14,3	8,2	9,9
Moyenne France	1,7	1,9	2,1	8,9	7,3	7,7
5 étoiles Standard						
Paris	2,3	2,3	2,9	6,8	4,2	5,9
Provence-Côte d'Azur	2,7	3,8	N.S.	5,3	6,3	N.S.
Autres régions	3,0	3,4	3,4	6,4	6,7	6,0
Moyenne France	2,6	2,6	N.S.	5,8	4,8	N.S.
4 étoiles						
Paris	2,3	2,9	2,5	3,5	3,9	4,0
Île-de-France hors Paris	2,9	3,6	3,6	4,9	3,6	3,6
Province	3,6	3,4	3,0	4,4	3,6	2,8
Moyenne France	3,1	3,3	2,9	4,6	3,7	3,3
3 étoiles						
Paris	3,1	3,3	3,1	2,3	2,2	2,2
Île-de-France hors Paris	3,4	4,0	3,5	3,0	2,4	2,4
Province	4,2	3,8	3,5	2,5	2,2	2,1
Moyenne France	3,7	3,8	3,4	2,7	2,3	2,1
1/2 étoiles						
Île-de-France hors Paris	N.S.	5,2	4,3	N.S.	1,7	1,6
Province	5,9	5,3	4,2	1,7	1,5	1,4
Moyenne France	3,4	5,3	4,3	2,2	1,5	1,4

N.S. : Non significatif / Non representative

Source : KPMG Advisory Services / Tourisme-Hôtellerie-Loisirs

Résultat Brut d'Exploitation

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

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

Gross Operating Profit (GOP) per room sold (in €, excl. VAT, incl. service charge)

	2013	2014	2015	2016	2017	TCAM/CAGR* 2013/2017
5 étoiles Supérieur						
Paris	198,9	246,8	218,3	125,1	104,9	-14,8%
Provence-Côte d'Azur	213,0	200,1	235,1	264,5	245,5	+3,6%
Autres régions	150,2	136,8	140,1	94,9	81,6	-14,2%
Moyenne France	200,6	216,3	219,2	184,7	141,3	-8,4%
5 étoiles Standard						
Paris	122,4	149,8	122,1	66,8	73,2	-12,1%
Provence-Côte d'Azur	90,7	76,8	N.S.	64,0	N.S.	N.S.
Autres régions	104,2	109,1	94,1	99,1	N.S.	N.S.
Moyenne France	108,4	122,0	N.S.	71,9	N.S.	N.S.
4 étoiles						
Paris	78,7	78,2	80,1	50,0	67,8	-3,6%
Île-de-France hors Paris	35,7	40,8	41,4	44,5	36,4	+0,5%
Province	45,4	37,1	43,9	49,2	49,2	+2,0%
Moyenne France	56,0	57,3	52,1	48,9	51,5	-2,1%
3 étoiles						
Paris	45,2	49,6	39,9	32,8	36,7	-5,1%
Île-de-France hors Paris	30,7	35,2	31,4	26,0	31,0	+0,3%
Province	27,5	27,3	25,0	26,2	27,6	+0,1%
Moyenne France	30,1	30,3	29,1	27,1	29,9	-0,2%
1/2 étoiles						
Paris	27,5	27,3	N.S.	N.S.	17,4	-10,8%
Île-de-France hors Paris	18,9	21,4	18,7	16,8	15,8	-4,4%
Province	12,8	16,6	11,3	12,7	14,9	+3,9%
Moyenne France	14,1	17,8	N.S.	N.S.	15,3	+2,0%

*TCAM : Taux de Croissance Annuel Moyen / CAGR : Compound Average Growth Rate

N.S. : Non significatif / Non representative

Source : KPMG Advisory Services / Tourisme-Hôtellerie-Loisirs

Après un recul des marges bénéficiaires des hôtels toutes gammes confondues en 2016, le mouvement s'est poursuivi en 2017 pour les établissements de catégorie 5 étoiles Supérieur malgré une tendance à l'amélioration de leurs performances commerciales. La plupart des autres catégories d'hôtels affichent des croissances significatives de leur Résultat Brut d'Exploitation, mais leurs niveaux demeurent toutefois toujours inférieurs à ceux enregistrés jusqu'en 2014.

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

Résultats 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)

	2013	2014	2015	2016	2017	TCAM/CAGR* 2013/2017
5 étoiles Supérieur						
Paris	28,3	27,2	28,7	27,5	25,0	-3,1%
Provence-Côte d'Azur	32,0	31,1	26,8	30,6	36,0	+3,0%
Autres régions	28,8	20,0	12,3	17,7	18,6	-10,4%
Moyenne France	28,8	28,2	27,3	28,1	27,8	-0,8%
5 étoiles Standard						
Paris	32,3	34,3	38,8	33,2	29,8	-2,0%
Provence-Côte d'Azur	32,2	32,5	23,5	N.S.	N.S.	N.S.
Province	24,7	29,4	29,1	24,0	20,2	-4,9%
Moyenne France	29,7	31,7	32,9	N.S.	N.S.	N.S.
4 étoiles						
Paris	31,2	36,2	37,4	39,9	35,0	+3,0%
Île-de-France hors Paris	28,8	26,4	25,1	27,1	24,9	-3,5%
Province	23,4	26,2	21,8	21,7	28,8	+5,3%
Moyenne France	27,4	30,9	30,7	27,9	30,0	+2,3%
3 étoiles						
Paris	43,5	46,1	48,5	41,4	37,0	-3,9%
Île-de-France hors Paris	30,1	33,4	38,8	34,8	32,0	+1,5%
Province	25,6	27,2	32,1	26,1	29,8	+3,9%
Moyenne France	28,6	30,6	34,7	31,8	31,6	+2,6%
1/2 étoiles						
Île-de-France hors Paris	36,5	40,6	46,0	38,2	37,5	+0,7%
Province	29,7	30,1	40,3	31,2	33,1	+2,7%
Moyenne France	31,3	32,5	41,9	35,7	34,1	+2,1%

*TCAM : Taux de Croissance Annuel Moyen / CAGR : Compound Average Growth Rate

N.S. : Non significatif / Non representative

Source : KPMG Advisory Services / Tourisme-Hôtellerie-Loisirs

Résultats Brut d'Exploitation (RBE) par catégorie d'hôtel – Hôtels avec / sans restaurant (en % des recettes totales, hors taxes, service compris)

Gross Operating Profit (GOP) by hotel category – Hotels with / without restaurant
(in % of total sales, excl. VAT, incl. service charge)

2017	RBE en % des recettes totales GOP In % of total sales		RBE par chambre louée GOP per room		RBE par chambre disponible GOP per available room	
	Avec restaurant With restaurant	Sans restaurant Without restaurant	Avec restaurant With restaurant	Sans restaurant Without restaurant	Avec restaurant With restaurant	Sans restaurant Without restaurant
5 étoiles Supérieur						
Paris	25,0	-	104,9	-	81,3	-
Provence-Côte d'Azur	36,0	-	245,5	-	156,1	-
Autres régions	18,6	-	81,6	-	52,6	-
Moyenne France	27,8	-	141,3	-	96,6	-
5 étoiles Standard						
Paris	29,8	-	73,2	-	56,4	-
Provence-Côte d'Azur	N.S.	-	N.S.	-	N.S.	-
Autres régions	20,2	-	58,2	-	38,4	-
Moyenne France	N.S.	-	N.S.	-	55,9	-
4 étoiles						
Paris	33,8	38,9	76,6	50,7	60,6	40,7
Île-de-France hors Paris	23,5	34,3	35,7	39,9	24,1	26,5
Province	27,5	35,8	51,1	43,4	33,8	28,8
Moyenne France	28,5	36,8	53,4	45,6	36,9	32,4
3 étoiles						
Paris	37,6	36,1	38,3	34,3	29,6	27,7
Île-de-France hors Paris	31,2	36,6	30,2	35,4	22,3	24,8
Province	28,1	34,7	26,8	29,6	17,5	20,5
Moyenne France	30,4	35,3	29,3	31,5	20,3	22,6
1/2 étoiles						
Moyenne France	30,5	34,8	11,9	16,2	9,5	11,3

N.S. : Non significatif / Non representative

Source : KPMG Advisory Services / Tourisme-Hôtellerie-Loisirs

Le tableau ci-dessus présente pour l'année 2017 les niveaux de Résultat brut d'exploitation en distinguant les hôtels avec et sans restaurant. Les marges brutes étant généralement plus faibles sur la partie restauration que sur la partie hébergement, le ratio RBE / recettes totales apparaît plus élevé dans les hôtels ne disposant pas de restauration.



Analyse du GOPPAR, indicateur universel de gestion hôtelière

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

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

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

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

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

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

	2013	2014	2015	2016	2017	TCAM/CAGR* 2013/2017
5 étoiles Supérieur						
Paris	158,4	198,0	171,7	94,9	81,3	-15,4%
Provence-Côte d'Azur	136,7	125,1	151,9	178,0	156,1	+3,4%
Autres régions	82,3	82,1	80,6	57,0	52,6	-10,6%
Moyenne France	138,7	146,9	147,2	127,6	96,6	-8,6%
5 étoiles Standard						
Paris	95,4	120,1	102,9	48,2	56,4	-12,3%
Provence-Côte d'Azur	57,5	48,9	40,4	35,2	N.S.	N.S.
Autres régions	60,8	60,3	51,1	59,0	N.S.	N.S.
Moyenne France	70,7	80,8	82,1	48,9	55,9	-5,7%
4 étoiles						
Paris	63,7	64,7	64,2	40,1	53,9	-4,1%
Île-de-France hors Paris	25,7	28,4	29,5	27,1	24,5	-1,2%
Province	27,0	21,2	26,3	29,9	32,6	+4,8%
Moyenne France	39,1	40,3	35,3	32,6	35,8	-2,2%
3 étoiles						
Paris	36,1	40,7	30,9	24,2	28,9	-5,4%
Île-de-France hors Paris	21,3	25,2	22,9	17,8	22,7	+1,6%
Province	16,1	16,8	15,3	16,6	18,4	+3,4%
Moyenne France	19,0	19,5	19,3	17,8	20,9	+2,5%
1/2 étoiles						
Paris	16,1	16,8	N.S.	N.S.	12,6	-6,0%
Île-de-France hors Paris	14,0	16,0	13,6	12,1	13,0	-1,9%
Province	8,2	11,0	7,2	8,3	10,2	+5,5%
Moyenne France	9,3	12,1	N.S.	N.S.	11,0	+4,2%

*TCAM : Taux de Croissance Annuel Moyen / CAGR : Compound Average Growth Rate

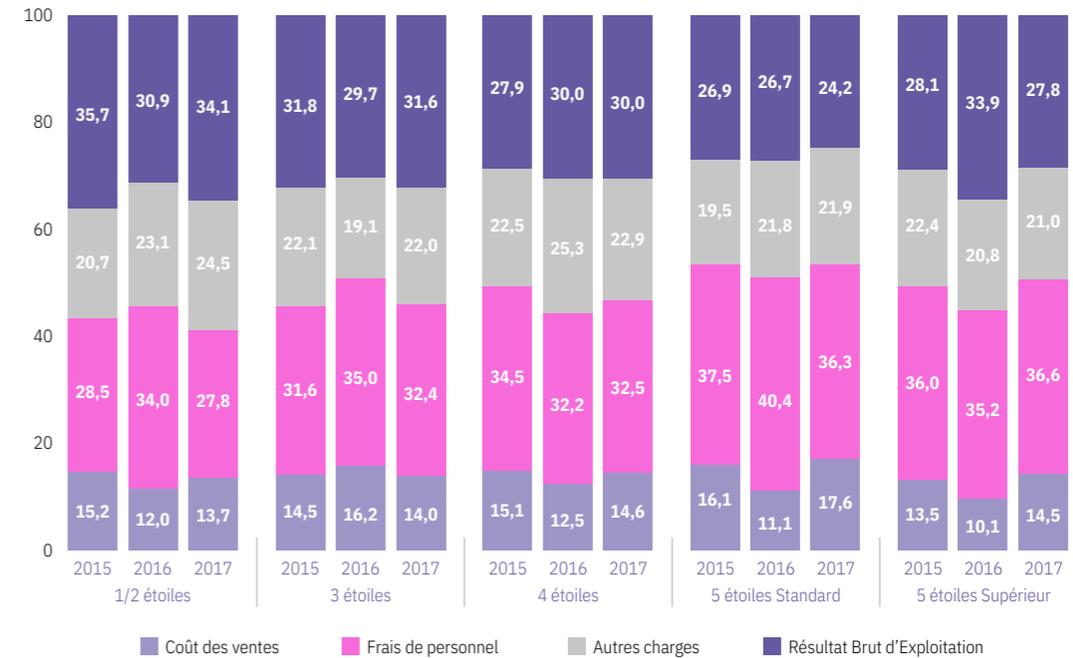
N.S. : Non significatif / Non representative

Source : KPMG Advisory Services / Tourisme-Hôtellerie-Loisirs

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

Les hôtels de catégorie super-économique à 4 étoiles parviennent en 2017 à retrouver des marges de Résultat Brut d'Exploitation sur chiffre d'affaires plus confortables, notamment grâce à la baisse des frais de personnel. En revanche, le RBE des hôtels de catégorie 5 étoiles tend toujours à se réduire, principalement en raison d'une augmentation du coût des ventes.

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



Source : KPMG Advisory Services / Tourisme-Hôtellerie-Loisirs



B&B Hôtel Lorient Caudan, Caudan

Glossaire

Taux d'occupation des chambres

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

Indice de double occupation ou indice de fréquentation des chambres

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

Prix moyen par chambre louée

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

Revenu moyen hébergement par chambre disponible (Revpar)

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

Recettes totales moyennes par chambre louée

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

Recettes hébergement

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

Recettes nourriture

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

Recettes téléphone/fax/multimédia

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

Autres recettes

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

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 the Lodging Industry ».

Coût nourriture et boissons

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

Coût téléphone/fax/multimédia

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

Frais de personnel

Ils correspondent à l'ensemble des salaires bruts versés, au service distribué, aux charges sociales et salariales afférentes. Ils comportent également les congés payés, les primes et gratifications diverses ainsi que les repas des employés et autres avantages en nature. Selon les principes du « Uniform System of Accounts for the Lodging Industry », 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 the Lodging Industry », 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 the Lodging Industry ». Il s'agit du résultat brut découlant directement de l'exploitation avant imputation des charges fixes ou de celles résultant du coût du capital (taxe foncière, professionnelle, assurance immeuble, loyer, frais financiers, amortissements, etc.).

NN

Nouvelles Normes.

L'équipe Tourisme-Hôtellerie-Loisirs KPMG

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



238

implantations



981 M€

chiffre d'affaires



9 000

professionnels

KPMG International

- 154 pays
- 198 000 professionnels
- Chiffre d'affaires consolidé : 26,4 milliards de dollars US

KPMG compte plus de 70 000 clients parmi lesquels :

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

KPMG Real Estate & Hotels

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

Au sein de KPMG, une équipe de consultants pluridisciplinaire est dédiée au secteur du tourisme, de l'hôtellerie et des loisirs. Sur le marché national et international du conseil en tourisme et hôtellerie, notre cabinet occupe aujourd'hui une position reconnue par les professionnels.

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

Notre cabinet est régulièrement consulté par des chaînes, des investisseurs privés et institutionnels, des banques, des aménageurs, des collectivités territoriales, nationales ou locales. La richesse d'expérience de nos consultants tient dans la diversité de leurs implications et missions touchant à toutes les autres formes d'hébergements marchands (résidences de tourisme, hébergements alternatifs, campings, gîtes) et aux grands équipements touristiques (golf, spa, centre de congrès, croisière, centre de conférences).

Notre offre de services

Savoir pour entreprendre

Diagnostic marketing & exploitation

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

Management de la performance

Pilotage et optimisation de la performance

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

Stratégie de développement & faisabilité

Évaluation & faisabilité

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

Organisation et fonction finance

Organisation de la fonction Finance

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

Assistance stratégique & opérationnelle

Transactions & accompagnement stratégique et commercial

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

Suivi et optimisation des opérations

Corporate Finance

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



203

kpmg.fr

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

© 2018 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International. Imprimé en France.

Référence : étude THL - Code 1505

Conception - Réalisation : Direction de la Communication - Oliver - Septembre 2018

Crédits photos : avec l'aimable autorisation des établissements, droits réservés. IStock - Couverture : Lutetia, Paris © Mathieu Fiol