

L'Industrie Hôtelière Française

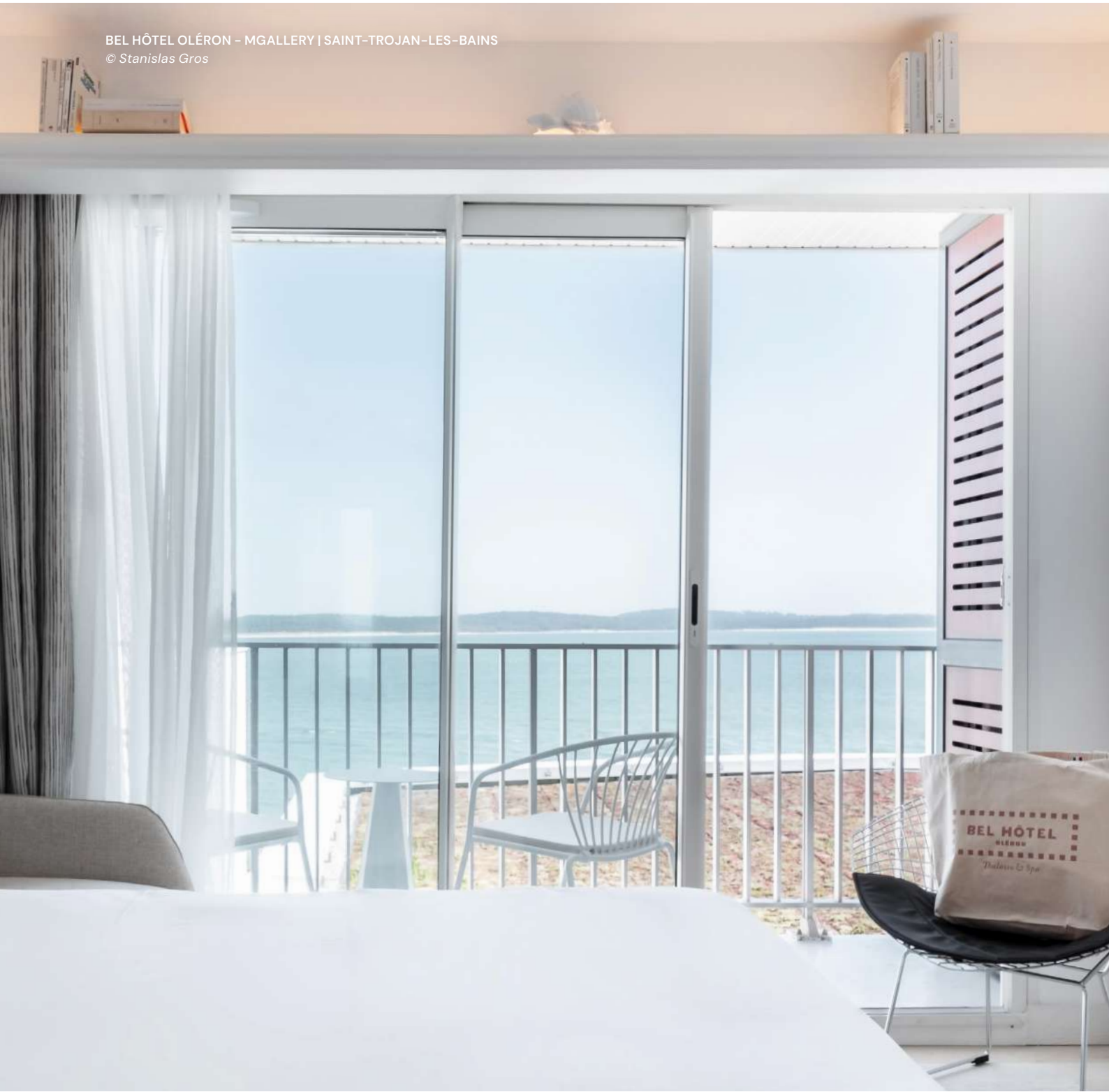
2026 | 49^{ème} édition

Sommaire

01	Éditorial	07	Observatoire 2025 des Palaces
p.03		p.60	
02	Avant-propos	08	Observatoire 2025 des « Hybrid'ho(s)tels »
p.04		p.72	
03	Point de vue équipe Hospitality	09	Observatoire 2025 des Résidences de Tourisme
p.06		p.80	
04	Panorama de l'offre hôtelière française et des tendances	10	Résultats de l'Exercice 2025
p.08		p.88	
05	Le Food & Beverage, un levier de valorisation de l'actif hôtelier	11	L'équipe Hospitality
p.18		p.110	
06	Investissement hôtelier : une attractivité confirmée, des opérateurs qui misent sur la marque	12	Glossaire
p.44		p.114	



ZANNIER ÎLE DE BENDOR | ÎLE DE BENDOR
© De Pasquale
© Maffini for Zannier Hotels



BEL HÔTEL OLÉRON - MGALLERY | SAINT-TROJAN-LES-BAINS
© Stanislas Gros

Éditorial

par **Jérôme Kieffer**,
Président de RYDGE Conseil



Notre équipe Hospitality est heureuse de vous présenter la 49^{ème} édition de sa publication annuelle sur « L'Industrie Hôtelière Française ».

Entrepreneur, investisseur, dirigeant, acteur du tourisme ou des hébergements marchands (hôtels, villages vacances, résidences de tourisme, hôtellerie de plein air, hostels et immobiliers à usage d'exploitation), nous sommes à vos côtés dans un secteur en constante évolution.

Plus de 50 consultants et experts de l'Industrie de l'Hospitality et de l'immobilier à usage d'exploitation, répartis dans toute la France, vous accompagnent à chaque étape de votre développement : de la conception de vos projets à leur évaluation et financement, de la gestion de vos activités à la transmission de votre patrimoine.

Pour éclairer vos prises de décision, l'Industrie Hôtelière Française 2026 présente les résultats de l'exercice écoulé en France, les grandes tendances de l'offre et de la demande en hébergements touristiques marchands ainsi que les dynamiques d'investissement observées en France et en Europe. Vous y retrouverez notamment notre point de vue sur la valorisation des marques hôtelières ainsi que sur les facteurs clés de succès de la restauration dans le secteur hôtelier.

Cette nouvelle édition confirme la résilience de l'hôtellerie française, portée par une fréquentation soutenue, et l'attractivité durable de la destination France auprès de la clientèle internationale.

Avec plus de 102 millions de touristes internationaux accueillis en 2025, la France conserve sa place de première destination touristique mondiale. La solidité de la demande touristique, conjuguée au maintien de prix élevés, a permis d'atteindre un niveau record de 77,5 milliards d'euros de recettes touristiques internationales, en hausse de 9% par rapport à 2024.

Si les premiers indicateurs observés en 2026 demeurent globalement positifs, le secteur évolue toutefois dans un contexte marqué par de nombreuses incertitudes : tensions géopolitiques, arbitrages budgétaires des ménages, volatilité économique et premiers signes de ralentissement sur certains flux aériens internationaux.

Nous espérons que les indicateurs et analyses présentés dans cette édition vous apporteront un éclairage utile pour vos réflexions, vos projets et vos décisions d'investissement.

Ensemble, construisons, innovons et entreprenons. RYDGE Conseil reste à vos côtés pour bâtir vos projets dans ce secteur résilient, qui offre de nombreuses opportunités.

Bonne lecture à toutes et à tous.

Avant-propos

La « **Dream Team** » Hospitality a le plaisir de vous présenter la 49^{ème} édition de son étude annuelle, *L'Industrie Hôtelière Française*.

Depuis bientôt cinq décennies, cette publication s'illustre par :

- / son envergure, tant dans la durée (49^{ème} année de parution) que dans l'étendue du panel (près de 3 200 participants). Ce succès dans le temps s'explique à la fois par la généreuse 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 de nos experts métiers conseil & comptable, social, juridique, fiscal et patrimonial, dont le champ d'action regroupe une pluridisciplinarité allant 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, village vacances...), mais également en immobilier à usage d'exploitation ou géré (résidence senior et étudiante, tiers lieux, coliving, coworking...).

Pour tout renseignement supplémentaire, vous pouvez :

- / consulter notre présentation d'activité à la fin de ce document ;
- / nous retrouver sur www.rydge.fr, rubrique Hospitality & Immobilier à usage d'exploitation ;
- / contacter notre équipe à hospitality@rydge.fr

Toute l'équipe et ses associés vous souhaitent une excellente lecture et restent à votre disposition.



Stéphane Botz
Associé RYDGE Conseil
Directeur National
Hospitality & Immobilier

+33 (0)6 10 23 42 47
sbotz@rydge.fr

Cette étude a été réalisée par les consultants de l'équipe Hospitality, dirigée par Stéphane Botz, Associé RYDGE Conseil et Directeur National Hospitality & Immobilier, pilotée par Olivia Sichi-Lacroix, Romain Lecomte et Maylis Gaunard avec la collaboration de Valère Dedes, Yannick Depouez, Célia Lateulade, Pénélope Marbler, Roxane Mirabel, Édouard Mounier, Mathilde Raimbourg, Pierre-Emmanuel Rémoieux et Marie Roblin et l'appui des équipes Experts-Comptables.

Remerciements spéciaux à
Virginie Blanchet, Directrice Communication ;
Amandine Orvain, Manager Communication ;
Ericka Montrose, Responsable Communication Externe ; Alexandre Le Target, Responsable Branding ; Jérémy Leperlier, Associé Reporting & Data ; Alexandre Vautrin, Lead Hospitality Région Grand Sud-Est ; Benjamin Cabezos, Manager Business Development ainsi qu'à Karim Ghellal, Avocat Corporate M&A chez RYDGE Avocats et Clémentine Charbonnier, Directrice de Gira by RYDGE Conseil.



LES CIMES BLEUES | LA BAULE
© Nicolas Anetson



DOMAINE DE LA BRETESCHE | MISSILLAC
© Adrien Ozout



COMO LE BEAUVALLON | GRIMAUD
© Como Le Beauvallon



MAISON DOUCE EPOQUE | BENERVILLE-SUR-MER
© Arthur Joncour

Point de vue Hospitality

CAPITAL et EXPÉRIENCE CLIENT dans l'Hospitality

J'enfonce des portes ouvertes... pour mieux rappeler ce qu'est la quintessence du modèle de l'Industrie de l'Hospitality.

Pour moi, c'est la conjugaison du capital financier et humain, au service de l'expérience client.

Un modèle Excel ne peut pas, à lui seul, contribuer à un projet entrepreneurial mais il permet de définir une trajectoire d'investissement. Le Conseil (non IA) se nourrit de conviction ; l'entrepreneur se nourrit d'envie, d'un objectif clair qui se traduit souvent par une prise de risque réelle. Quant au client, il recherche avant tout une expérience singulière lorsqu'il séjourne dans un lieu.

Le risque financier, humain et opérationnel dans le secteur de l'Hospitality a l'avantage d'être porté par une destination France unique, une identité de territoire reflétant l'ADN local... Nous ne sommes pas les champions du monde des recettes touristiques (l'Espagne nous devance à nouveau, Coupe du monde de football comprise...), mais nous bénéficions d'un capital intangible qui se compose de lieux diversifiés, culturels, gastronomiques... et qui contribue à la réussite de l'Industrie de l'Hospitality.

Pour réussir dans ce secteur, il est impératif d'avoir un but, un plan et une méthode. Mais sans l'envie, sans volonté et sans la persévérance des porteurs de projets... il est difficile de transformer un projet en réussite.

C'est ce que nous faisons chez RYDGE Conseil : nous accompagnons les entrepreneurs avec du cœur, de la conviction et de l'envie.

Entreprendre en Hospitality nécessite du capital... beaucoup de capital, aussi bien financier qu'humain, afin de transformer dans ce creuset alchimique l'envie d'entreprendre en réussite de projet. Seule l'expérience, cumulant les échecs et les réussites, transforme les entrepreneurs.

Vous vous demandez certainement... Pourquoi faire l'apologie des entrepreneurs dans ce texte ?

Sans eux, sans leurs équipes, point d'investissement dans cette industrie qui nécessite un engagement important, qu'il soit financier ou humain.

Sans eux, nous ne pourrions pas apprécier pleinement ce que représente la France dans le monde : son idéal, sa notoriété à l'international, sa richesse sur le plan touristique.



VERNEUIL LA DOUCE | VERNEUIL D'AVRE ET D'ITON
© Dominique Silberstein

Le tourisme est vecteur de partage, d'échanges, de compréhension d'autres cultures... et donc symboliquement de « paix ».

Le capital financier associé au capital humain est donc la pierre angulaire d'un tourisme raisonné et raisonnable pour les années à venir... et tous les acteurs doivent contribuer à cette réussite, que ce soient les élus de la République, partenaires financiers ou autres décideurs.

Et l'Intelligence Artificielle au service de l'expérience client dans tout cela ?

C'est un outil au service de l'industrie, du personnel, du client, que nous apprivoisons tous. Remplacera-t-il l'expérience client, le vécu d'une expérience ? Non.

« On ne voit bien qu'avec le cœur. L'essentiel est invisible pour les yeux », a écrit Antoine de Saint-Exupéry. L'IA n'a pas la capacité de révéler cette réalité liée au ressenti de notre cœur, en vivant l'expérience intrinsèquement.

Aussi oserai-je écrire que l'IA se doit d'être le « majordome » au service de l'humain... permettant de créer le lien entre les entrepreneurs et une Industrie de l'Hospitality au service de l'expérience client.

Pour conclure ce « point de vue », toutes les formes de capital (financier, humain, technologique) ont un rôle essentiel à jouer au service de l'expérience client. Mais au final, le véritable juge de paix reste celui qui vit cette expérience : le client.

Bonne lecture de notre étude.

Stéphane Botz
Associé RYDGE Conseil
Directeur National
Hospitality & Immobilier

04

Panorama de l'offre hôtelière française et des tendances



LES SOURCES DE VOUGEOT | GILLY-LÈS-CÎTEAUX
© Maximilien Forget Studio

En 2025, l'hôtellerie française totalise 16 291 établissements pour 660 489 chambres

/ Parc hôtelier français

En nombre d'établissements	Non classés	1 étoile	2 étoiles	3 étoiles	4 étoiles	5 étoiles	TOTAL
Paris	94	47	136	689	546	117	1 629
Île-de-France (hors Paris)	121	41	141	332	187	7	829
Province	3 211	326	2 740	5 148	1 805	370	13 600
Outre-mer	83	1	27	66	49	7	233
TOTAL	3 509	415	3 044	6 235	2 587	501	16 291

En nombre de chambres	Non classées	1 étoile	2 étoiles	3 étoiles	4 étoiles	5 étoiles	TOTAL
Paris	2 849	1 976	6 126	31 270	35 820	9 505	87 546
Île-de-France (hors Paris)	5 225	2 935	12 124	29 737	27 711	1 312	79 044
Province	57 548	14 921	87 822	200 394	103 411	18 472	482 568
Outre-mer	2 176	13	1 025	4 285	3 365	467	11 331
TOTAL	67 798	19 845	107 097	265 686	170 307	29 756	660 489

Source : INSEE – juillet 2026

46 chambres

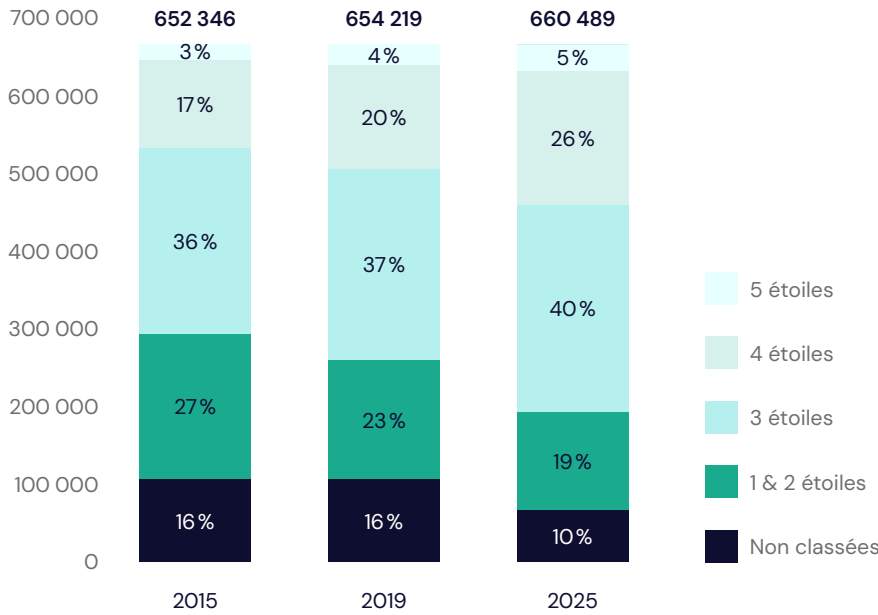
capacité moyenne des hôtels classés en France (19 chambres en moyenne pour les hôtels non classés)

25%

des chambres localisées en Île-de-France (Paris inclus)

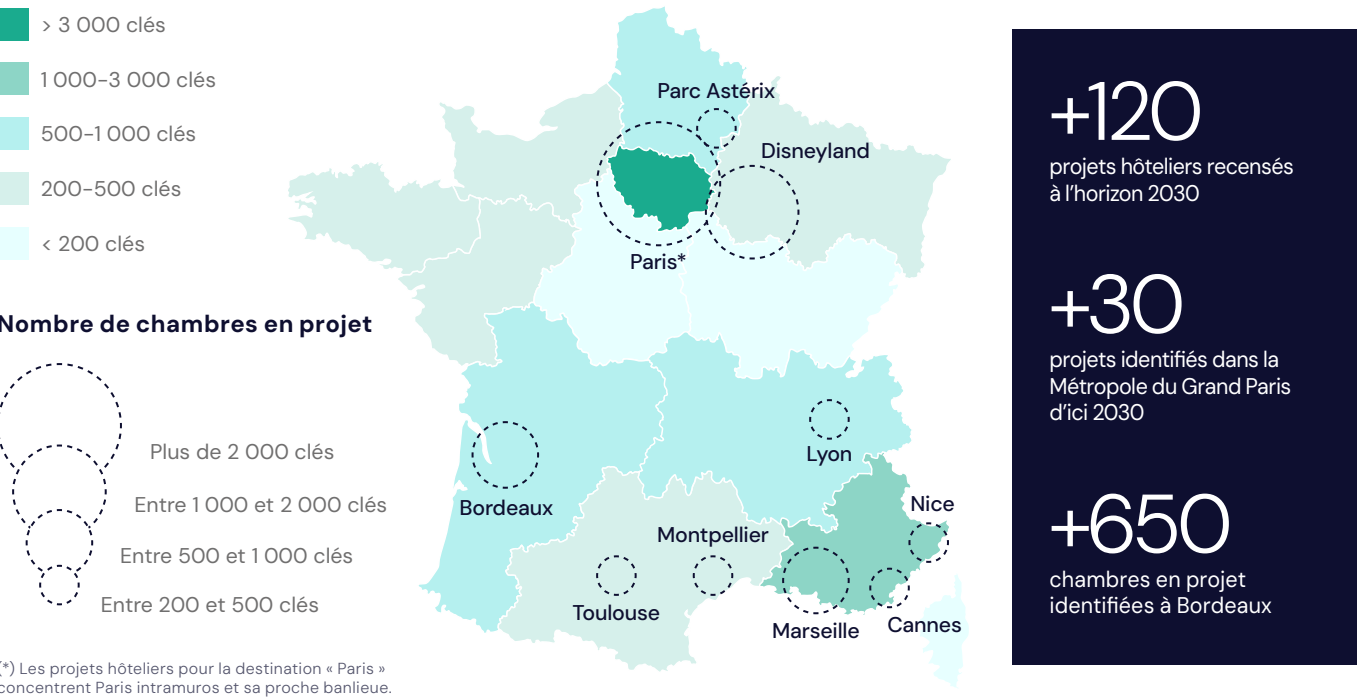
Source : INSEE – juillet 2026

/ Évolution du nombre de chambres hôtelières depuis 10 ans



À l'horizon 2030, plus de 14 500 chambres en projet identifiées sur le territoire français

/ Top 10 des destinations qui concentrent le plus de projets à l'horizon 2030



Sources : Explore, PSS Archi, groupes hôteliers, base de données RYDGE Hospitality

Malgré un contexte politique et géopolitique incertain, l'hôtellerie française continue de démontrer son pouvoir d'attraction, portée par l'intérêt des investisseurs et des opérateurs, jusqu'à atteindre la quasi-saturation sur certains marchés.

Stéphane Botz

Associé RYDGE Conseil

Directeur National Hospitality & Immobilier





LE DOYENNÉ | SAINT-VRAIN
© Le Doyenné

4 dynamiques de transformation de l'offre Hospitality en France

01

Agritourisme : une nouvelle génération de porteurs de projets

Selon les dernières données consolidées disponibles (Agreste, 2020), un peu plus de 13 000 exploitations agricoles proposent une activité agritouristique (hébergement, restauration et/ou activités de loisirs) en France, soit environ 3% des exploitations françaises. En 2026, une mission parlementaire consacrée à l'agritourisme a également souligné le potentiel de la filière pour le développement des territoires ruraux, tout en appelant à mieux structurer son accompagnement et son cadre réglementaire.

Au sein de cette filière, les profils des porteurs de projets évoluent. Issus notamment de l'hôtellerie, de la restauration, de l'immobilier ou d'autres secteurs, ils développent des lieux intégrant production agricole, hébergement, restauration et activités de découverte. **Le Doyenné**, ouvert en 2022 à Saint-Vrain, en est une illustration. Imaginé par les chefs James Henry et Shaun Kelly, le lieu réunit une ferme en agriculture biologique, un restaurant gastronomique et des chambres d'hôtes autour d'un même projet. Cette même logique se retrouve dans le projet **Grand Jardin**, développé dans le Perche par Romain Viennois, fondateur de The People Hostel. Le domaine associera notamment une exploitation agricole de 38 hectares conduite en agriculture régénérative, un restaurant valorisant les produits de la ferme et un hôtel.

Ce renouvellement des profils s'inscrit dans un mouvement plus large de transformation de l'agriculture française. Sans cibler spécifiquement l'agritourisme, des structures comme la **foncière FEVE**, soutenue notamment par la Banque des Territoires, ou **Cultive**, accompagnent l'installation de nouveaux exploitants et les reconversions professionnelles vers l'agriculture, participant ainsi à la diversification des profils qui investissent aujourd'hui le secteur agricole.

“ Les clients ne cherchent pas seulement à se déconnecter ; ils veulent se reconnecter au vrai, aux autres, à la nature. ”

Romain Viennois
Fondateur de Grand Jardin



Littoraux français : des projets à forte identité qui contribuent au renouvellement et à la montée en gamme de l'offre

Le littoral français demeure l'un des principaux marchés de l'hôtellerie de loisirs. Derrière cette attractivité historique se dessine toutefois une réalité plus complexe : raréfaction du foncier, renforcement des contraintes environnementales et recul du trait de côte limitent progressivement les possibilités de développement en première ligne. Dans ce contexte, les opérateurs privilégient davantage la revalorisation de sites emblématiques et le renouvellement d'offres déjà installées.

Cette dynamique se traduit notamment par des projets de valorisation patrimoniale. À Belle-Île-en-Mer, Accor transformera la

Citadelle Vauban en la première adresse française de sa marque **Emblems Collection**. Le projet associera hôtellerie de luxe, restauration, bien-être et espaces événementiels, dans une démarche de reconversion d'un site patrimonial emblématique en véritable lieu de destination.

Le renouvellement de l'offre passe également par le repositionnement d'établissements existants. À Perros-Guirec, le **ROZ Marine** fait évoluer le modèle traditionnel de la thalassothérapie en intégrant de nouvelles approches du bien-être, comme la cryothérapie ou la chromothérapie. Sur l'île d'Oléron, la transformation récente de

l'ancien Novotel en **MGallery** illustre cette même logique, avec un repositionnement de l'établissement autour d'une offre hôtelière et *wellness* plus premium.

Cette dynamique dépasse toutefois la seule façade atlantique. En Méditerranée, la réhabilitation de l'île de Bendor par la famille Ricard, qui accueille depuis 2026 l'hôtel **Zannier Bendor**, s'inscrit dans un contexte de montée en puissance des îles méditerranéennes comme destinations privilégiées des investisseurs et opérateurs internationaux en Europe.



Hospitality en ville : accélération du développement de destinations *wellness* urbaines

Le sport, le bien-être et les services liés à la santé s'imposent progressivement comme de nouvelles composantes de l'expérience hôtelière. À Bruxelles, **Mix**, développé par Mingle Group, associe un hôtel à un club de sport et de bien-être de plus de 5 000 m², des espaces de coworking, plusieurs restaurants et une programmation événementielle. Pensé comme un « resort en ville », le concept s'adresse autant aux voyageurs qu'à une clientèle locale, qui constitue le cœur de son modèle économique. Le concept poursuit son développement et comptera prochainement deux nouveaux établissements à Paris : l'un à Montmartre (2028), le second à Raspail (2029). À Montmartre, le projet est d'ailleurs notamment porté par le Groupe Galia (via Foncière Concorde), à l'origine de l'hôtel **La Fondation** (ouvert en 2025), établissement parisien présentant une logique similaire d'hybridation des usages.

Cette dynamique ouvre également la voie à des offres à la frontière entre hospitalité et santé. En France, le concept **Villa M**, porté par le Groupe Pasteur Mutualité, illustre cette convergence en réunissant hébergement, activités sportives, consultations médicales, espaces de détente et services dédiés à la prévention au sein d'un même lieu. Après Paris, Marseille et Nice, un nouvel établissement ouvrira à Lille en 2027.

Cette évolution s'inscrit dans un mouvement plus large d'émergence d'une nouvelle génération de destinations *wellness* urbaines, qui élargissent leur offre au-delà de la seule pratique sportive ou des soins. À Paris, **Sant Roch**, imaginé par les fondateurs de Monday Sports Club, réinterprète les bains publics autour de la contrast therapy, des rituels collectifs et de la récupération. Le lieu associe espaces de soins, restauration et convivialité dans une expérience pensée comme une destination à part entière.

Après avoir déployé en quatre ans un réseau de près de 50 studios en France, Constance de Schompré franchit une nouvelle étape avec **The Eight**, dont le

premier flagship de 400 m² ouvrira courant octobre 2026, à Paris Place Victor Hugo, dans le 16^{ème} arrondissement. À la croisée du sport, du bien-être et de l'hospitality, le concept associera entraînement à haute intensité, cardio et renforcement, préparation à l'Hyrox, coaching privé, mais aussi sauna, bain froid, massages sportifs et café protéiné.

Pensé comme un véritable lieu de vie, où l'on pourra également travailler, déjeuner ou simplement prolonger son passage, The Eight témoigne du rapprochement croissant entre fitness et hospitality. Accueil personnalisé, univers musical, qualité des vestiaires, espaces de récupération ou encore restauration : autant de codes empruntés à l'hôtellerie pour enrichir l'expérience au-delà de la seule pratique sportive.

“ On observe une vraie montée du *wellness* depuis trois ans : bien-être, récupération, longévité. Aujourd'hui, en Europe, nous n'avons pas réellement de concurrent direct. Certains hôteliers vont sûrement s'y mettre, mais il faudra une vraie communauté sportive derrière, pas uniquement un bel espace *wellness*. ”

Corentin Poels
Co-fondateur de Mingle Group

“ J'adore passer du temps dans les hôtels, y déjeuner, y travailler, y faire des rencontres. C'est aussi ce que l'on veut créer avec The Eight : un lieu où l'on vient faire son entraînement, mais où l'on peut aussi déjeuner, travailler, faire un sauna ou un bain froid. L'idée est d'en faire un lieu de bien-être à 360 degrés. Ce n'est finalement plus seulement un fitness club classique : cela devient un véritable hospitality club. ”

Constance de Schompré
CEO & Fondatrice de The New Me et The Eight



04 Inviter à la rêverie : des hôtels qui donnent vie à des univers

Inspirés d'un mythe, d'une œuvre de fiction ou d'un lieu emblématique, des projets donnent corps à des imaginaires qui façonnent aussi bien l'architecture que le design, la programmation ou les services proposés.

Cette approche trouve une illustration emblématique avec la renaissance d'**Orient Express** (Accor et LVMH). Bien au-delà de la relance du mythique train, le projet étend progressivement l'univers de la marque à de nouvelles expériences Hospitality. En témoignent les ouvertures récentes des premiers hôtels de la marque à Rome et Venise, ainsi que le lancement au printemps 2026 du voilier Orient Express Corinthian.

Le récit peut également naître d'une création originale. À Metz, **Maison Heler**, inaugurée en 2025 et imaginée par Philippe Starck, donne vie au personnage fictif de Manfred Heler, dont l'histoire est racontée dans un ouvrage écrit par l'architecte. Couronnée d'une maison lorraine posée au sommet d'une tour contemporaine, l'architecture brouille les frontières entre fiction et réalité.

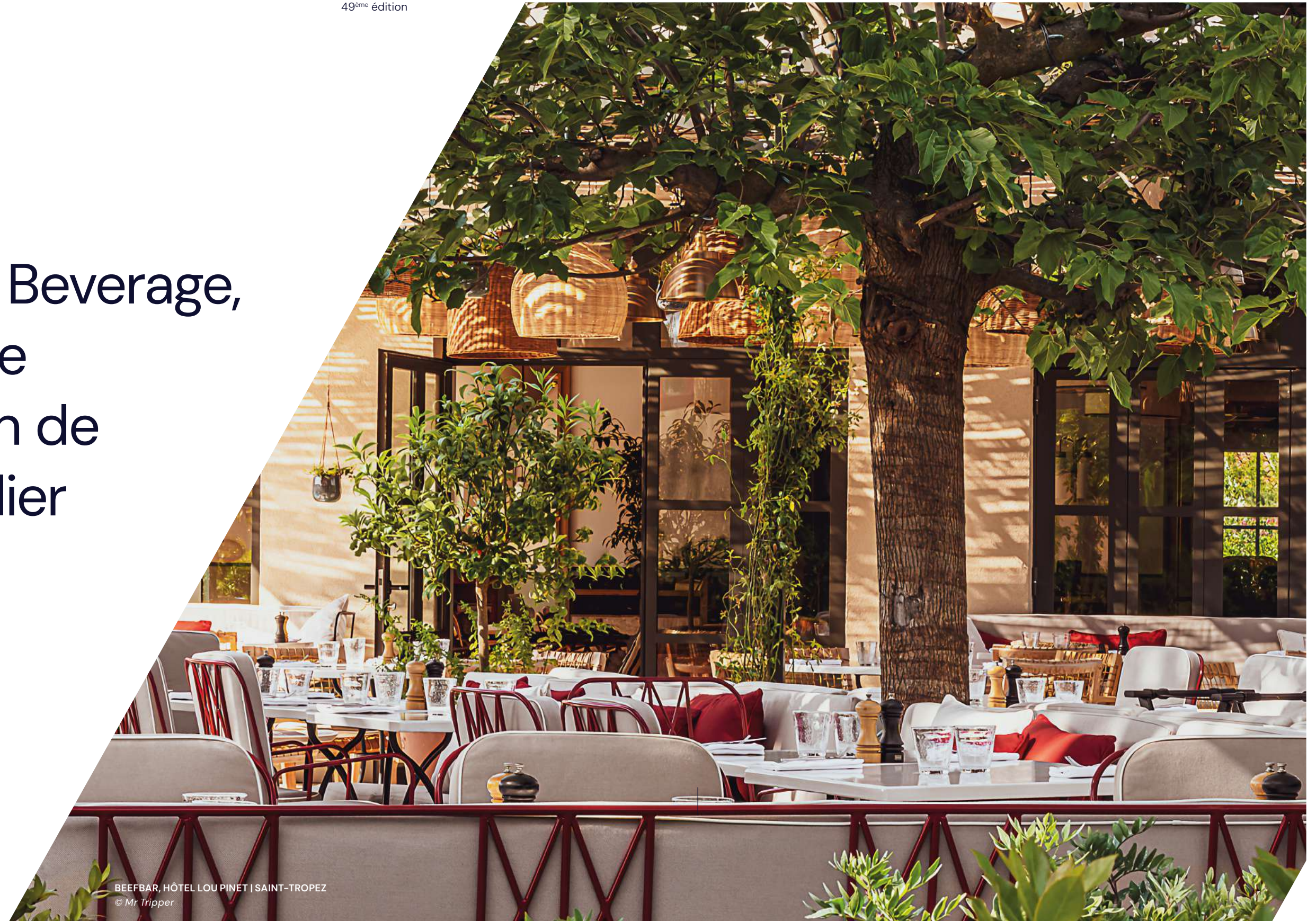
Cette même logique se retrouve dans la renaissance de lieux emblématiques. À Paris, le **Bus Palladium**, mythique club de Pigalle ouvert en 1965 par James Arch, a rouvert en 2026 sous l'impulsion du groupe Chapitre Six, avec une architecture signée Studio KO. Hôtel cinq étoiles de 35 chambres, club en sous-sol, restaurant et rooftop composent désormais un lieu de vie qui réinterprète ce lieu de vie légendaire de la vie nocturne parisienne.



ORIENT EXPRESS DOLCE VITA
© Mr Tripper

05

Le Food & Beverage, un levier de valorisation de l'actif hôtelier



BEEFBAR, HÔTEL LOU PINET | SAINT-TROPEZ
© Mr Tripper



LA PETITE MAISON (LPM) | MYKONOS
© La Petite Maison

Le Food & Beverage (F&B) représente aujourd'hui plus de 25% du chiffre d'affaires des hôtels 3 à 5 étoiles en France et peut dépasser 50% dans certains établissements. Cette contribution progresse en moyenne depuis quinze ans, traduisant une évolution plus structurelle de la place de la restauration dans le modèle hôtelier.

À ce niveau de contribution, le F&B ne constitue plus uniquement un service complémentaire à l'hébergement. Il participe directement au positionnement de l'établissement, à son attractivité et, dans certains cas, à sa capacité à générer des flux de clientèle extérieure. Le rapport traditionnel entre l'hôtel et son restaurant peut même s'inverser : alors que la restauration venait historiquement enrichir l'expérience hôtelière, certains concepts F&B disposent désormais d'une attractivité propre, au point que l'hôtel devienne le prolongement d'une marque ou d'un univers de restauration.

Cette importance économique croissante ne garantit toutefois ni la rentabilité de l'activité ni la maîtrise de ses risques opérationnels. Le F&B demeure ainsi fréquemment perçu comme la « bête noire » des propriétaires et des partenaires financiers. Plus intensive en main-d'œuvre que l'hébergement, davantage exposée à l'évolution du coût des matières premières et fortement dépendante de la qualité d'exécution, l'activité repose sur des équilibres d'exploitation spécifiques. Sa contribution à la valorisation de l'actif dépend donc autant de la pertinence du concept que de la capacité à en assurer une gestion rigoureuse et durable.

“ Faire du Food & Beverage un véritable levier de création de valeur suppose de réunir plusieurs conditions : s'entourer des bonnes expertises, s'inspirer des concepts qui transforment aujourd'hui le marché, piloter la performance économique et retenir le modèle d'exploitation le plus adapté aux objectifs du propriétaire. ”

Stéphane Botz
Associé RYDGE Conseil
Directeur National Hospitality & Immobilier

La montée en puissance des acteurs spécialisés du F&B

Le F&B est longtemps resté un métier exercé principalement par les hôteliers eux-mêmes, parfois avec l'appui d'un chef reconnu ou d'un restaurateur indépendant. Aujourd'hui, la conception d'une offre F&B ne relève plus nécessairement des seules compétences internes de l'hôtelier : elle peut également s'appuyer sur des acteurs spécialisés disposant de leur propre savoir-faire, de leurs codes et d'une capacité à faire vivre un concept dans la durée.



LOULOU | COURCHEVEL
© Matthieu Salvaing

Les enseignes F&B deviennent des partenaires stratégiques des hôtels

Les hôteliers sont aujourd'hui de plus en plus nombreux à s'appuyer sur des enseignes déjà établies, capables d'apporter un concept éprouvé, une identité forte, une clientèle fidélisée et des méthodes d'exploitation déjà structurées.

Cette évolution est particulièrement visible dans l'hôtellerie haut de gamme et de luxe, où la restauration reposait historiquement davantage sur l'association avec un chef étoilé. En Europe, des enseignes telles que Beefbar, Carbone, Langosteria, Loulou ou Kinugawa se sont ainsi progressivement implantées au sein d'établissements hôteliers, contribuant à renforcer leur attractivité et à faire du restaurant une destination à part entière.

Ces enseignes se sont généralement développées en *standalone* avant de se déployer au sein d'établissements hôteliers. Leur expansion repose sur leur capacité à transposer un même univers dans différentes destinations, tout en préservant les éléments qui fondent leur identité.

« Une marque ne consiste pas simplement à reproduire un concept de restaurant. Elle doit porter un imaginaire, un univers auquel les clients ont envie d'appartenir. »

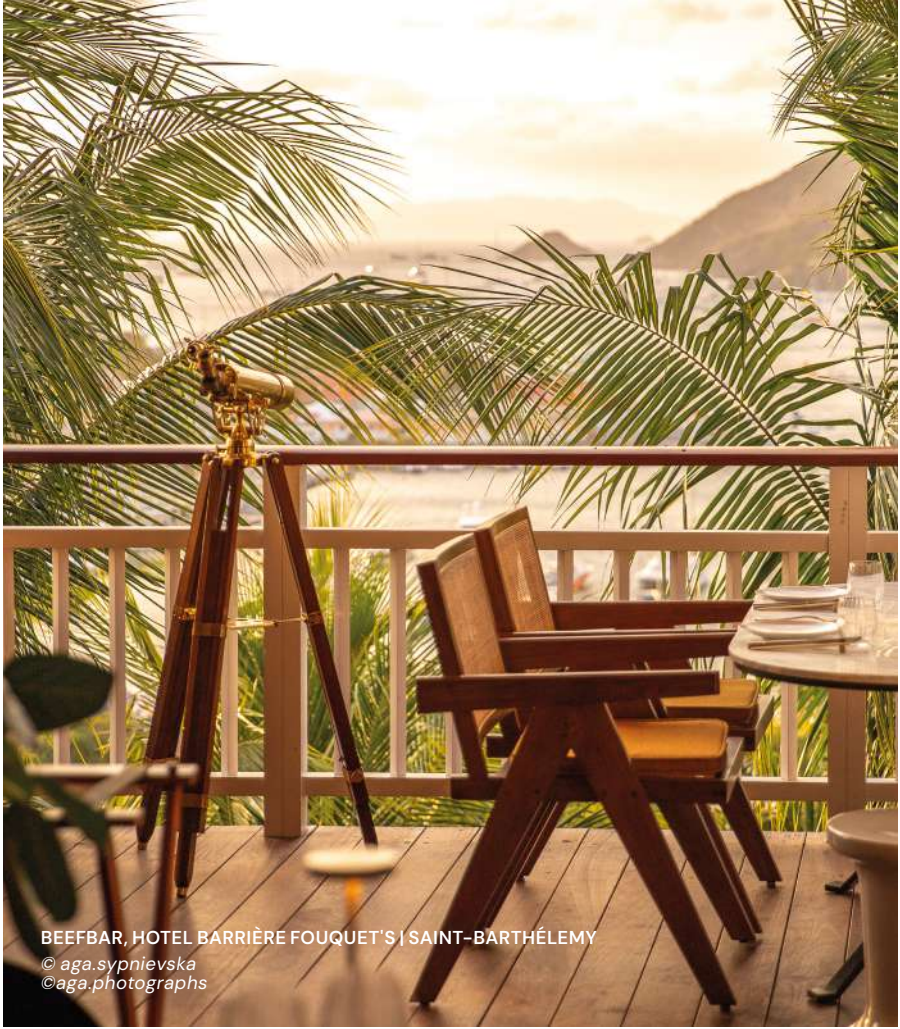
Alexandre Rossoz
CEO du Groupe Loulou

Beefbar illustre cette capacité à décliner une identité forte dans plusieurs destinations. Créée par Riccardo Giraudi autour d'un produit signature (la viande premium), l'enseigne associe une offre culinaire identifiable à des codes précis en matière d'architecture, de design et de mise en scène. La marque, qui compte aujourd'hui une cinquantaine de restaurants à travers le monde, a notamment été intégrée par Barrière dans plusieurs de ses établissements, dont le Fouquet's Saint-Barthélemy et le Majestic Cannes. L'enseigne est par ailleurs implantée dans d'autres hôtels haut de gamme, comme L'Apogée Courchevel ou Le Coucou MÉRIBEL.

« L'ouverture du Beefbar a permis au Fouquet's Saint-Barth de presque tripler le chiffre d'affaires de la restauration et d'enregistrer une croissance durable de l'activité hôtelière, démontrant l'impact stratégique d'une marque de restauration forte sur la performance globale d'un hôtel. »

Julien Huel
Directeur Général Hôtellerie
et Restauration du Groupe Barrière

Grâce à l'acquisition du groupe Loulou par Barrière en 2024 et à l'intégration de la marque au sein de Fouquet's Courchevel, l'établissement aurait également bénéficié d'une progression significative de son prix moyen. Barrière entend toutefois conserver un déploiement sélectif de Loulou dans ses établissements, afin de préserver la singularité de la marque et la cohérence de chaque implantation avec sa destination.



BEEFBAR, HOTEL BARRIÈRE FOUQUET'S | SAINT-BARTHÉLEMY
© aga.sypnievska
©aga.photographs

D'autres enseignes, peu présentes en France, poursuivent leur développement à l'international et renforcent progressivement leur présence dans l'hôtellerie. Parmi elles :

✓ Fondée à Nice en 1987 par **Nicole Rubi**, **La Petite Maison** a depuis évolué selon deux trajectoires de développement distincts. En France, la marque s'est associée en 2023 à **DB Group** pour se développer à l'international, avec notamment une implantation au **Puente Romano Beach Resort à Marbella**. En parallèle, **LPM Restaurant & Bar**, qui exploite depuis plusieurs années le concept à l'international sous une structure indépendante, est déjà implantée dans plusieurs destinations internationales, notamment en Grèce, et poursuivra son développement hôtelier avec une ouverture prévue en 2027 au **Rosewood Ranfaru Resort**, aux Maldives.

✓ **Kinugawa** s'est, de son côté, développée autour d'un univers associant cuisine japonaise contemporaine et design sophistiqué. Depuis son rachat par le Groupe Annie Famose en 2019, l'enseigne poursuit son développement dans des destinations haut de gamme, à l'image de l'Hôtel SAX à Paris ou du Jumeirah Marsa Al Arab à Dubaï.

✓ À l'échelle internationale, certains groupes ont constitué des portefeuilles de marques complémentaires. Dream International développe notamment **Zuma**, **COYA** et **Roka**, progressivement intégrées à des environnements hôteliers.



HÔTEL L'AVENTURE | PARIS

Les groupes issus du F&B étendent leurs activités à l'hôtellerie

Pour certains groupes issus de la restauration, des bars ou des lieux festifs, l'hôtellerie constitue une nouvelle étape de développement. Elle leur permet de prolonger leur savoir-faire au-delà du F&B et d'exploiter des établissements construits autour de leur propre identité.

Experimental illustre cette stratégie d'intégration progressive. Fondé par Olivier Bon, Pierre-Charles Cros et Romée De Goriainoff, le groupe s'est initialement développé autour des bars à cocktails. Son activité s'est ensuite élargie à la restauration, puis à l'hôtellerie en 2015 avec le Grand Pigalle Hôtel. Le groupe exploite aujourd'hui 17 hôtels dans 6 pays, soit environ 1 000 chambres, tout en conservant un socle F&B standalone fort : une plage à Ibiza, une plage à Cannes, plusieurs bars à cocktails, bars à vins et restaurants.

De la même façon, Paris Society (intégré à Ennismore depuis 2022) s'est fait connaître dans la restauration et les lieux festifs parisiens (Monsieur Bleu, Coco, Girafe...) avant d'élargir son activité à l'hôtellerie, d'abord avec le Refuge de Solaise, puis avec l'Abbaye des Vaux-de-Cernay.

L'envie était présente assez tôt : pouvoir s'exprimer plus largement, garder le client pendant plusieurs jours plutôt que seulement pendant un moment. C'est ainsi que nous avons progressivement élargi notre univers, des bars à cocktails aux bars à vins, puis à la restauration et enfin à l'hôtellerie.

Pierre-Charles Cros
Cofondateur d'Experimental



GIGI | PARIS
© Romain Ricard

À côté de ces stratégies de développement internationales, certains acteurs construisent leur modèle autour d'une identité territoriale.

Mess Family illustre cette approche. Fondé par Margaux Montel et Jean-Baptiste Gravier, ce groupe auvergnat s'est d'abord fait connaître à travers ses adresses festives d'altitude, notamment avec l'exploitation de deux franchises : La Folie Douce et Le Sporting. Il franchit une nouvelle étape en 2024 avec l'ouverture de son premier hôtel, Le Grand Mess à Clermont-Ferrand. Bar central, programmation régulière (soirées thématiques, DJ sets disco, funk ou électro), bouillon convivial autour de grandes tablées, brasserie et rooftops : Mess Family y transpose son ADN festif en milieu urbain, avec une ouverture à Lyon prévue à l'horizon 2027.

Beaumarly, fondé par Gilbert et Thierry Costes, s'est construit autour d'une vision associée à l'art de vie parisien. Après avoir bâti sa réputation autour de cafés et brasseries parisiennes (Café Beaubourg, Café Marly,...), le groupe a progressivement diversifié son activité en investissant l'hôtellerie et les lieux festifs. Cette évolution s'est d'abord illustrée par l'ouverture de l'hôtel Amour à Paris en 2006 et, plus récemment, par l'hôtel L'Aventure, inauguré en 2026, qui réunit hôtellerie, restauration et club au sein d'un même lieu, incarnant ainsi pleinement l'ADN du groupe.

Grand Mess est un lieu ouvert et fédérateur où les clients trouvent certes des chambres mais également des restaurants vivants, savent qu'il est possible de faire la fête et de vivre une expérience complète. Cette stratégie se reflète dans notre modèle économique : le F&B et les événements représentent environ 60% du chiffre d'affaires de notre établissement.

Jean-Baptiste Gravier
Directeur Général et co-fondateur du Groupe MESS Family



GRAND MESS | CLERMONT-FERRAND
© Élodie Dupuis



PLUMA, HÔTEL LE CAFÉ DE PARIS | BIARRITZ
© Buchowski

Certains hôteliers font le choix d’une offre F&B développée en interne

Tous les hôteliers ne choisissent pas de s’appuyer sur une enseigne ou sur un groupe spécialisé dans le F&B. Certains conservent la maîtrise de leur offre F&B, soit en l’associant à l’univers d’un chef, soit en développant directement leur propre univers.

Le partenariat avec un chef peut répondre à plusieurs objectifs : faire appel à un chef médiatique permet de bénéficier d’une visibilité et d’une légitimité gastronomique immédiate, tandis que la collaboration avec un chef local peut renforcer l’identité du lieu, son ancrage territorial et son attractivité auprès d’une clientèle de proximité. Le Hameau des Baux a, par exemple, fait ce choix avec la cheffe locale Julie Chaix.

D’autres groupes hôteliers développent eux-mêmes leurs concepts.

Le groupe **Machefert** a ainsi imaginé, au sein de ses hôtels parisiens, plusieurs offres inspirées de cultures internationales, comme Vecino, Montijo et Inka. Cette maîtrise en interne n’exclut toutefois pas des collaborations ponctuelles : au Kube Saint-Tropez, le groupe s’est associé au chef Jaïs et à son bistrot Le Petit Célestin pour exploiter son rooftop durant la saison estivale.

Également propriétaire d’établissements hôteliers, le **Groupe Annie Famose** s’appuie sur son expertise en restauration pour développer des concepts propres au sein de ses hôtels. À l’Hôtel Le Café de Paris à Biarritz, le groupe a ainsi créé Pluma, une nouvelle identité de restauration proposant une cuisine axée sur le partage et la gourmandise, mêlant inspirations basques, espagnoles et asiatiques. Cette approche n’exclut pas le recours à des chefs reconnus : à Maison Chiberta, à Anglet, le groupe s’est associé à Juan Arbelaez et Eleni Group, qui signent depuis juillet 2025 la carte du restaurant Abrazo.

HAMEAU DES BAUX | PARADOU
© Labo N3



EL VECINO | PARIS
© Pierre Lucet

Afin de structurer cette approche, différents modèles d’exploitation existent, chacun correspondant à un niveau de délégation et de contrôle que le propriétaire est prêt à accorder à l’opérateur.

Panorama des principaux modèles d'exploitation F&B observés dans le secteur hôtelier

	LOCATION	LOCATION-GÉRANCE	MANDAT DE GESTION	LICENCE
DÉFINITION				
Nature du contrat	Location d'un espace de restauration au sein de l'hôtel	Location du fonds de commerce du restaurant	Gestion du fonds de commerce au nom et pour le compte du propriétaire	Droit d'usage d'une marque
GOVERNANCE & PILOTAGE				
Contrôle exercé par le propriétaire				
MODÈLE ÉCONOMIQUE				
Rémunération	Loyer fixe, variable ou mixte	Loyer fixe, variable ou mixte	Honoraires de gestion (fixes et/ou variables)	Redevance de marque et droit d'entrée possible
CADRE JURIDIQUE				
Fin de contrat	Terme contractuel ou résiliation pour faute. Résiliation possible par l'une des parties avec préavis (généralement 3 mois)	Terme contractuel ou résiliation pour faute. Résiliation possible par l'une des parties avec préavis (généralement 3 mois)	Terme du mandat ou résiliation pour faute si le mandat le prévoit	Terme du contrat de licence
Renouvellement / sortie	Droit au renouvellement ou indemnité d'éviction	Retour du fonds de commerce au propriétaire	-	Perte du droit d'usage de la marque
PERSONNEL & RH				
Employeur juridique	Locataire	Locataire-gérant. À la fin du contrat, le bailleur/propriétaire est tenu de poursuivre les contrats de travail des salariés du restaurant	Propriétaire	Propriétaire
RÉPARTITION DES COÛTS ET DES RISQUES				
Charges d'exploitation courantes	Locataire	Locataire-gérant	Propriétaire	Propriétaire
Investissements structurants (CAPEX)	Bailleur (selon le bail)	Bailleur (selon le bail)	Propriétaire (selon le mandat)	Propriétaire
Risque opérationnel	Locataire	Locataire-gérant	Propriétaire (selon le mandat)	Propriétaire

Le choix d’un modèle d’exploitation engage un régime juridique, un partage de risque, et une capacité d’intervention sur l’expérience client.

- / Dans le cadre de la **licence de marque**, le propriétaire exploite son restaurant sous une enseigne existante, tout en respectant les codes et standards définis par la marque (identité visuelle, éléments de carte, expérience client, etc.). L’intérêt est de bénéficier rapidement d’un concept éprouvé, d’une notoriété établie et d’une clientèle fidèle à la marque. La réussite du modèle dépend toutefois de la capacité à adapter la marque au lieu sans l’affaiblir. Beefbar adapte par exemple ses cartes, ses prix ou certains produits selon les marchés. Loulou suit une logique comparable : à Roquebrune-Cap-Martin, Loulou Pirate conserve l’esprit de la cabane de pêcheur existante et l’identité du lieu, tout en l’inscrivant dans les codes esthétiques de la marque ; à Courchevel, l’adaptation passe davantage par une offre culinaire en cohérence avec l’univers de la montagne. Pour les destinations lointaines – Dubaï pour Annie Famosa avec Kinugawa, bientôt Porto Heli pour Loulou – la licence reste le modèle privilégié, l’exploitation directe étant trop complexe à piloter à distance.
- / Le **mandat de gestion** répond à une autre logique : le propriétaire confie le pilotage opérationnel à un opérateur spécialisé ou à une signature culinaire reconnue, pour son compte.
- / La **location et la location-gérance** impliquent une délégation plus poussée de l’exploitation. Cette configuration permet au propriétaire hôtelier de limiter son implication opérationnelle dans la restauration de l’établissement. En revanche, il prive le propriétaire d’une partie des gains potentiels en cas de forte performance de l’activité.

Le choix d'un modèle d'exploitation ne constitue pas seulement une décision opérationnelle : il détermine également un régime juridique applicable et les obligations qui en découlent. L'enjeu réside, pour les propriétaires, dans le choix d'un cadre contractuel conciliant au mieux leurs objectifs économiques avec la sécurisation de leurs intérêts juridiques.

Karim Ghellal
Avocat Corporate M&A, RYDGE Avocats

Initiatives inspirantes : le F&B comme vecteur de positionnement et de différenciation



Bien-être : quand le F&B rejoint l'univers du *wellness*

La nutrition s'impose comme une composante essentielle de l'expérience *wellness*, portée par l'essor des démarches de prévention et de longévité. L'enjeu n'est plus de proposer une cuisine *healthy*, mais d'accompagner des aspirations diversifiées : nutrition personnalisée, protocoles de jeûne, programmes de détoxification, etc. Cette évolution est particulièrement visible au sein des médispas et des destinations *wellness*, où le F&B s'intègre pleinement aux parcours de soins.

✓ **Lily of the Valley**, précurseur du *wellness* hôtelier en France, illustre cette porosité entre restauration et bien-être grâce à une carte élaborée avec un nutritionniste, gourmande sans être restrictive. Plus qu'une offre destinée aux seuls clients suivant un programme *wellness*, elle est accessible à l'ensemble de la clientèle, s'inscrivant ainsi pleinement dans l'expérience hôtelière du site. **Six Senses**, marque centrée sur le bien-être, intègre plus largement le F&B à cette approche, comme l'illustrent notamment le Six Senses Ibiza et, plus récemment, le Six Senses London, ouvert en 2026 et pensé comme un « *urban wellness retreat* ». Le F&B y est intégré aux parcours de longévité, récupération et biohacking du spa. Le restaurant Whiteley's Kitchen développe ainsi une cuisine avec une approche nutritionnelle inspirée du programme « *Eat with Six Senses* ». **Lefay Resorts & Spa** développe également cette approche, avec un menu conçu par un comité scientifique autour de la digestion et de l'équilibre de l'organisme, qui peut s'inscrire dans des programmes de longévité et de santé préventive. Le rapprochement annoncé en 2026 entre Marriott International et Lefay illustre d'ailleurs l'essor du mouvement *wellness* dans l'hôtellerie haut de gamme.



Hôtel de chef : l'hôtel comme prolongement d'un art de vivre

De nombreux chefs développent aujourd'hui leur propre vision de l'hospitalité. Leur ambition ne se limite plus au restaurant : elle s'étend à la création d'un art de vivre complet associant hébergement, gastronomie et ancrage territorial.

✓ Certains chefs font le choix de revenir sur leur territoire d'origine pour y bâtir leur propre maison. **Christophe Aribert** illustre bien ce mouvement avec la création, en 2019, de la Maison Aribert, qui associe restaurant gastronomique et hébergement. Il a choisi de devenir chef propriétaire pour gagner en indépendance et construire une destination ancrée dans son territoire, au-delà d'une simple étape culinaire. Sa cuisine, résolument liée aux Alpes, valorise les ressources locales dans une approche écoresponsable. **Mauro Colagreco**, après avoir fait de Menton le cœur de son univers culinaire depuis l'ouverture du Mirazur, développe également un hôtel dont l'ouverture est prévue en 2027. Pensé comme une extension du jardin et du potager du Mirazur, il constituera un prolongement naturel du restaurant et proposera une immersion complète dans l'univers du chef.



“ Lorsque l'hôtel incarne pleinement l'univers d'un chef, la gastronomie devient un moteur du séjour : dans les hôtels de chef, en moyenne 70% des clients hébergés fréquentent le restaurant de l'établissement. ”

Clémentine Charbonnier
Directrice de Gira by RYDGE Conseil



Farm-to-table : l'ancrage territorial comme signature et investissement stratégique

Potagers, fermes partenaires, cueillettes sauvages ou productions maison nourrissent un *storytelling* et permettent aux établissements de transformer leur territoire en véritable signature. Il ne s'agit pas simplement d'être implanté dans une destination, mais de l'incarner.

✓ Au **Domaine de Beaulieu**, Christophe Dufossé a bâti un écosystème agricole et artisanal intégré, où potager, vergers, ruches, boulangerie et chocolaterie maison nourrissent à la fois la carte et l'identité du lieu. À l'**Hôtel du Couvent à Nice**, ouvert en juin 2024, le F&B participe également à faire vivre l'identité niçoise : la guinguette installée dans le potager, la boulangerie et le marché mensuel réunissant des producteurs locaux transforment le F&B en un lieu de rencontre entre l'hôtel et son environnement local. À **Fleur de Loire**, Christophe Hay ancre sa cuisine dans son environnement grâce au jardin-potager en permaculture, à la serre d'agrumes et à la truffière, jardin qu'il ouvre à la visite pour en faire un support de transmission autant que de production.

Cet écosystème agricole ne doit toutefois pas être considéré uniquement comme un avantage marketing : il représente également un véritable investissement, impliquant des ressources humaines, des équipements et une organisation spécifique.

“ L'écosystème agricole constitue un investissement, mobilisant trois personnes à temps dédié ainsi que des moyens matériels importants : tracteurs, équipements, serres et infrastructures agricoles. En contrepartie, il contribue à améliorer la marge brute de certains produits tout en renforçant le caractère unique et différenciant de l'expérience proposée. ”

Christophe Dufossé
Chef et propriétaire du Domaine de Beaulieu



Boutiques et comptoirs gourmands : prolonger l'expérience au-delà du restaurant

La multiplication des points de restauration au sein d'un même établissement permet d'enrichir l'expérience client, d'inciter les clients à rester sur site et de renforcer l'ouverture de l'établissement sur la ville en captant une clientèle extérieure. Certains de ces points de vente peuvent ainsi devenir de véritables centres de profit à part entière.

Les Maisons de Bricourt, ensemble de maisons développées par la famille Roellinger autour de Cancale, ont créé, avec leur comptoir Grain de Vanille, une offre de pâtisserie et de salon de thé permettant de faire vivre l'économie locale et de partager leur savoir-faire culinaire avec une clientèle extérieure. Cette tendance se retrouve également dans l'hôtellerie haut de gamme, avec des formats variés : Ha(a)itza intègre ainsi une pâtisserie

accessible à tous au sein même de l'hôtel, tandis que certains palaces ont développé de véritables boutiques dédiées, à l'image du Meurice ou du Ritz Paris. Ces initiatives permettent notamment de capitaliser sur la notoriété croissante des chefs pâtissiers.

Au Royaume-Uni, plusieurs initiatives poussent plus loin cette logique d'intégration entre production, restauration et vente, à l'image de Daylesford dans les Cotswolds ou de The Newt dans le Somerset. Ce dernier, domaine hôtelier et agricole, développe une cidrerie, une boulangerie, une crèmerie, une miellerie, une boucherie et des potagers. Cette intégration poussée permet au client de découvrir un univers complet entre production, savoir-faire, dégustation et vente de produits locaux.



THE NEWT IN SOMERSET | BRUTON
© The Newt in Somerset

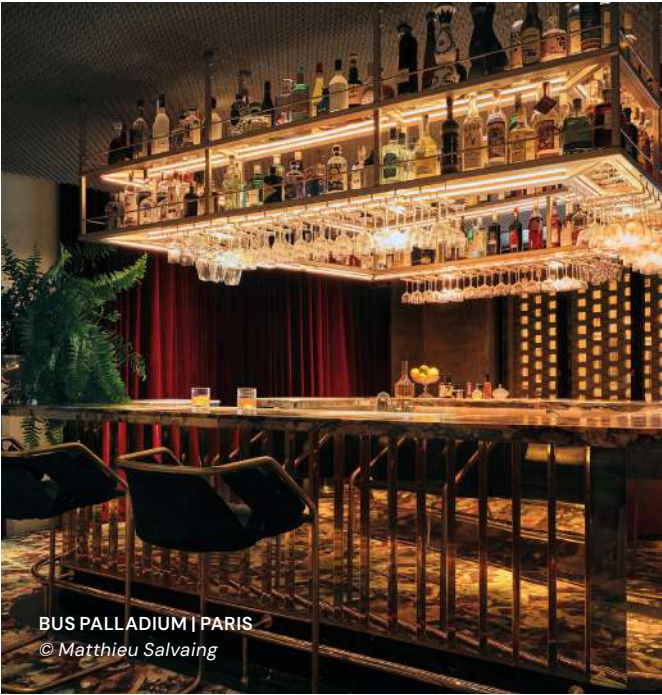


THE NEWT IN SOMERSET | BRUTON
© The Newt in Somerset

Restauration festive : faire de l'hôtel un lieu de fête

Le F&B devient également moteur d'attractivité, capable de transformer un hôtel en lieu de vie, de fête grâce à une programmation culturelle, musicale et événementielle riche.

Parmi les établissements développés par Chapitre Six, certains accordent une place importante à la dimension festive et à la restauration. Avec la réouverture du Bus Palladium, l'opérateur s'appuie sur un lieu déjà ancré dans l'histoire festive de la capitale pour réinventer un modèle mêlant hébergement, gastronomie et club. Cette vision se retrouve également au Cap d'Antibes Beach Hotel, à travers le concept BABA, où la restauration devient une expérience de partage et de convivialité. Au Grand Mazarin à Paris, Boubalé s'inscrit également dans cette volonté de proposer une restauration vivante et festive, autour d'une cuisine méditerranéenne aux influences levantines. L'expérience se prolonge au Petit Bazar, bar caché du restaurant, qui fait durer la soirée après le dîner au rythme de sa programmation musicale « Les Rencontres du Petit Bazar ».



5 facteurs clés de succès pour créer un concept F&B hôtelier : comment le concevoir, le faire vivre et le pérenniser dans le temps ?

La réussite d'un concept F&B hôtelier repose sur plusieurs leviers, depuis sa conception jusqu'à son exploitation quotidienne. L'enjeu est de construire un concept cohérent, capable d'évoluer dans le temps et d'être durablement incarné par les équipes.

01 Un concept ancré dans son environnement

Un concept F&B doit s'inscrire dans une réflexion globale sur le positionnement de l'hôtel, ses clientèles cibles, ses usages, ses espaces et son modèle économique.

« L'offre F&B doit être pensée en fonction du lieu et de son marché. Notre ambition est de développer des propositions ancrées dans leur territoire, en privilégiant des produits issus de fournisseurs locaux. L'enjeu est de créer des lieux cohérents, à la fois pour la clientèle locale et pour la clientèle hôtelière. »

Pierre-Charles Cros
Cofondateur d'Experimental

« Nous répondons à un besoin local. Nous accueillons les clients de l'hôtel, mais aussi les habitants du quartier. Or pour avoir une clientèle d'habités il faut répondre à une triple exigence : notre carte doit plaire, les prix doivent correspondre au budget du quartier et le service doit être à la fois chaleureux et professionnel »

Brice Errera
Président du Groupe Galia



02 Une identité cohérente et évolutive

Contrairement à une idée reçue, la réflexion sur l'identité d'un lieu ne gagne pas à être arrêtée trop en amont : mieux vaut l'affiner au plus près de l'ouverture, afin de ne pas être en décalage avec les attentes du marché.

Pour construire cette identité, la plupart des opérateurs et propriétaires s'entourent d'un écosystème dédié : agence de presse, designer, photographe culinaire, vidéaste, attaché de presse, architecte, etc.

Il s'agit de construire un univers cohérent avec le lieu et créer une relation durable avec sa clientèle. Toutefois, la stratégie de

communication varie selon la nature de l'établissement.

✓ Pour les hôtels de destination, l'offre F&B n'a pas nécessairement vocation à fonctionner comme une marque autonome. Elle doit avant tout enrichir l'univers, l'identité et la promesse globale du lieu.

✓ Pour les hôtels urbains, la logique est souvent différente : il peut être pertinent de séparer les marques et les prises de parole, afin de permettre au restaurant d'exister comme une adresse à part entière auprès de la clientèle locale.

« Nous concevons nos hôtels, restaurants et bars comme des éléments complémentaires d'un écosystème *lifestyle* ; chacun doté de sa propre identité, rapprochant les clients des communautés locales tout en enrichissant l'expérience client. »

Nicolas Stachowiak
VP Développement Europe du Groupe Ennismore

03 Une stratégie de visibilité et de prescription

La construction de la notoriété d'un concept repose également sur une multiplication des points de contact. La visibilité peut s'appuyer sur des réseaux prescripteurs à forte portée internationale, comme Relais & Châteaux, qui bénéficie d'un rayonnement important auprès d'une clientèle américaine (représentant plus de 20 % du chiffre d'affaires des établissements français membres du réseau). Elle peut également être renforcée par la présence

dans des guides gastronomiques tels que le Guide Michelin ou Gault & Millau, mais aussi sur la presse spécialisée, les médias *lifestyle*, les podcasts, les communautés locales ou encore les collaborations avec des personnalités influentes. L'enjeu est de ne pas dépendre d'un seul prescripteur, tout en veillant à rester cohérent avec son positionnement et sa clientèle cible. Cette logique se prolonge naturellement sur les canaux digitaux. Un site internet clair, bien

référéncé, ainsi que des réseaux sociaux régulièrement animés constituent aujourd'hui des leviers essentiels pour donner envie de découvrir un lieu. Comme l'explique Christophe Aribert, « les réseaux sociaux sont aujourd'hui la première connexion avec le client » : ils permettent de faire vivre l'établissement au quotidien, à travers les plats, les équipes, les coulisses, les événements et les moments d'expérience.

« Relais & Châteaux nous apporte un rayonnement international fort et une clientèle habituée aux maisons indépendantes à forte identité. Cette affiliation constitue un gage de qualité et d'exigence, tant pour les clients que pour les professionnels du secteur. Elle repose sur le respect de standards élevés, annuellement contrôlés à travers d'audits. »

Christophe Dufossé
Chef et propriétaire du Domaine de Beaulieu

« La prescription ne repose plus uniquement sur les médias traditionnels. Les réseaux sociaux, les communautés locales, les événements et les personnalités influentes participent désormais à la construction de la notoriété d'un lieu, avec un impact plus immédiat sur les usages et la fréquentation. »

Daniel Korenbaum
Directeur du Développement de l'Agence 14 septembre



Une capacité à se renouveler

Après l'ouverture, le concept ne peut pas rester figé : nouvelle carte, pop-up, résidence de chef, dîner à quatre mains, offre saisonnière...

En particulier dans l'hôtellerie haut de gamme, on observe que le concept hôtelier, aussi bien pensé à son ouverture soit-il, doit être enrichi, alimenté. De ce point de vue, l'offre de restauration est une opportunité, dont les hôteliers se saisissent. Un formidable outil pour animer leur communauté et, sur un temps plus long, construire leur marque.

Thibaut Rivière
Directeur d'investissement de la Caisse des Dépôts

L'idée n'est plus simplement de raconter une histoire (« *storytelling* ») mais au contraire de la faire vivre concrètement au client (« *storytelling* »), en l'immergeant dans l'univers complet du restaurant.

Kevin Machefert
CEO du Groupe Machefert

Le renouvellement peut passer par une évolution régulière de l'offre proposée. Par exemple, au Domaine de Beaulieu, Christophe Dufossé fait évoluer sa carte tous les deux mois. Chaque changement est photographié et partagé sur les réseaux sociaux, créant un effet de nouveauté permanent qui capte à la fois clientèle acquise et nouveaux clients.

Cette logique du renouveau peut également passer par des formats éphémères. Pour l'hiver 2025-2026, La Ferme Saint-Amour, concept de montagne déjà présent à Megève, Courchevel et Crans-Montana, a transposé ses codes alpins sur le rooftop de l'Hôtel SAX Paris via un chalet éphémère, bénéficiant de la notoriété et de la clientèle déjà acquise par la marque.

Au Kube Saint-Tropez, le restaurant et plage Cybèle Ramatuelle se sont associés à la marque de vêtements Kujten, dans le cadre d'un partenariat saisonnier, déployé de mai à septembre. Plus qu'un simple partenariat commercial, cette association permet de créer un univers cohérent mêlant mode, art de vivre et hospitalité et de bénéficier d'une visibilité croisée.

Le F&B hôtelier emprunte ainsi les codes du retail et de la mode : cycles courts, collections saisonnières, collaborations, effet de nouveauté permanent sur les réseaux sociaux, etc. Un restaurant d'hôtel se pilote avec son calendrier éditorial.

L'incarnation du lieu passe autant par le maître d'hôtel qui reconnaît un client régulier, par le barman qui connaît ses habitudes, que par le chef ou le directeur du restaurant. Ce sont ces attentions répétées et ces codes de service partagés qui créent un véritable sentiment de familiarité et donnent au concept sa pérennité.

Kevin Machefert
CEO du Groupe Machefert

Le chef devient davantage un « chef de bande », entouré de producteurs et de jeunes talents, plutôt que le seul héros central.

Daniel Korenbaum
Directeur du Développement de l'Agence 14 septembre



Une nouvelle lecture du rôle du F&B dans la création de valeur hôtelière

Le F&B au service de l’attractivité et de la performance hôtelière

Longtemps appréhendé comme un facteur de risque, le F&B fait aujourd’hui l’objet d’une lecture plus nuancée. Sa contribution ne se limite plus aux revenus directement générés par la restauration : lorsqu’elle est cohérente avec le positionnement de l’établissement, l’offre F&B peut renforcer l’attractivité de l’hôtel, soutenir son prix moyen et accroître sa fréquentation, contribuant ainsi à augmenter son chiffre d’affaires global.

Cette contribution ne peut toutefois pas être appréciée uniquement au regard du chiffre d’affaires généré : elle suppose une rentabilité que seule une gestion opérationnelle rigoureuse permet de sécuriser.

“ Nous constatons qu’un restaurant fort, intégré à nos hôtels, peut générer une prime de prix moyen de l’ordre de 15 à 35 %, faisant ainsi du F&B un pilier qui transforme l’hôtel en une destination à part entière. ”

Kevin Machefert
CEO du Groupe Machefert

“ Une offre F&B intégrée à une expérience hôtelière cohérente permet de soutenir un prix moyen plus élevé. ”

Laurent Taïeb
CEO du Groupe Utopik Collection



Une performance fondée sur la maîtrise du *prime cost*

La création de valeur du F&B repose *in fine* sur la capacité de l’exploitant à maîtriser son modèle opérationnel, et notamment son *prime cost*.

“ La restauration est un métier d’équilibre : deux employés en trop ou des coûts matières mal maîtrisés absorbent la marge. ”

Brice Errera
Président du Groupe Galia

Sur la masse salariale, le pilotage suppose d’adapter les effectifs à l’activité, à la saisonnalité et aux amplitudes horaires, tout en sécurisant les postes clés. La polyvalence peut constituer un levier d’optimisation, notamment dans les périodes de moindre activité ou sur certains postes opérationnels.

La stabilité des équipes joue un rôle tout aussi important : dans une activité fortement dépendante de la qualité d’exécution, la fidélisation des collaborateurs préserve le niveau de service et limite les coûts liés au *turnover*.

Cette recherche d’efficacité doit néanmoins rester cohérente avec le positionnement du lieu. La qualité du service, l’atmosphère et la fluidité de l’expérience demeurent des composantes essentielles de la performance du concept.

“ Avec un suivi précis de la masse salariale, des achats et des marges via des outils de pilotage et un ERP, le groupe combine économies d’échelle sur certains achats standards et approche sur mesure pour les offres F&B, afin de préserver la cohérence des concepts. ”

Pierre-Charles Cros
Cofondateur d’Experimental

“ La recherche de marge ne doit pas conduire à fragiliser l’expérience, notamment par une réduction excessive des équipes ou par le non-remplacement de profils capables d’incarner le concept. ”

Julien Huel
Directeur Général Hôtellerie et Restauration du Groupe Barrière

Indicateurs F&B par catégorie d’hôtel

Poids du F&B dans le chiffre d’affaires total (petit-déjeuner inclus)

En % CA Total	3 ÉTOILES	4/5 ÉTOILES
Hôtels urbains	20 %	25 – 30 %
Hôtels destination	NA	35 – 40 %

Ratios d’exploitation F&B (petit-déjeuner inclus)

En % CA Total	3 ÉTOILES	4 ÉTOILES	5 ÉTOILES
Masse salariale	35 – 40 %	45 – 50 %	50 – 55 %
Coûts matières	25 – 30 %	25 – 30 %	25 – 30 %
Marge F&B	20 – 30 %	15 – 25 %	10 – 15 %

Taux de captage dans les restaurants d’hôtels

	Moyenne France (hors hôtels de chef)
Clientèle hébergée	30 %
Clientèle MICE	> 90 %

Ticket moyen du restaurant
en € HT

40 – 45 €
3 ÉTOILES
☆☆☆

55 – 60 €
4 ÉTOILES
☆☆☆☆

70 – 80 €
5 ÉTOILES
☆☆☆☆☆

S'équiper de tableaux de bord pour piloter efficacement son activité F&B

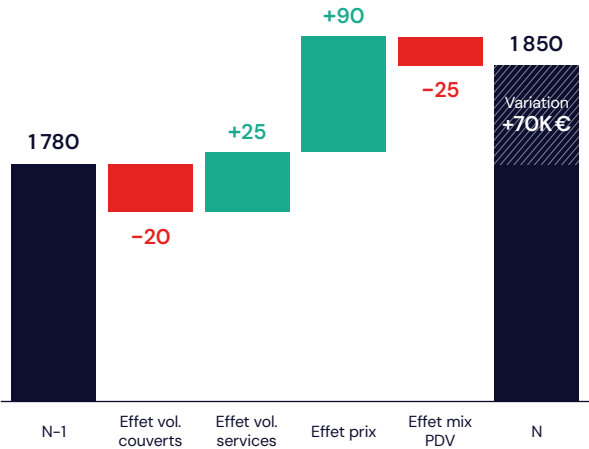
PILOTAGE DE L'ACTIVITÉ F&B

Cumul à fin juin 2026 – Réalisé vs. budget & N-1



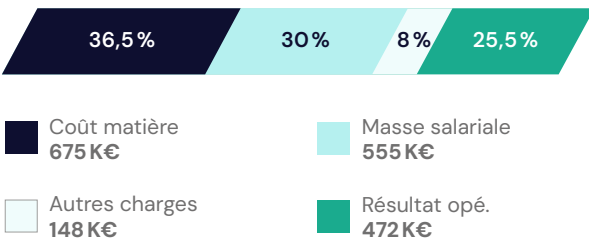
Bridge CA F&B (N-1 à N)

Décomposition de la variation (+70 K€)



Du CA au résultat

Structure USALI (% du CA)



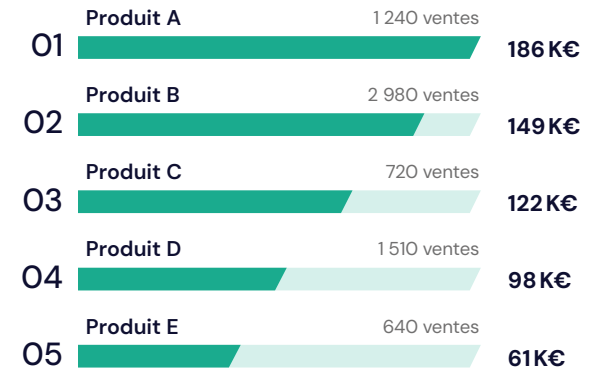
CA & marge par point de vente

Réalisé vs. N-1

POINT DE VENTE	CA (K€)		Marge	
	Réalisé	vs. N-1	Taux	vs. N-1
Restaurant	1 720	+60	63,5 %	+1,5 pt
Bar	68	+16	72 %	+1,5 pt
Piscine	32	-8	55 %	-2 pts
Room service	18	+2	60 %	+1 pt
Take-away	12	=	58 %	-0,5 pt
Total F&B	1 850	+70	63,5 %	+1,5 pt

Top produits

CA cumulé & volumes



De nombreux hôteliers s'appuient aujourd'hui sur des tableaux de bord, de type Power BI, outils de pilotage opérationnel et d'aide à la décision. Sur le volet du F&B, ils y retrouvent notamment les principaux indicateurs clés, actualisés au quotidien : chiffre d'affaires par point de vente, ticket moyen, nombre de couverts, part de clientèle externe ou encore taux de captage du petit-déjeuner, avec la possibilité de les comparer au budget ou à l'exercice précédent.

En croisant les ventes avec les coûts matière, la masse salariale et les marges, ces tableaux de bord mettent en évidence des leviers d'optimisation : services rentables, produits générateurs de marge ou encore points de vente à ajuster.

L'Intelligence Artificielle amplifie à présent l'impact de ces outils de pilotage : adossée à des données fiables, elle permet de dialoguer avec son tableau de bord en langage naturel, de faire commenter automatiquement les écarts et d'anticiper l'activité.

Adossé au format USALI*, le tableau de bord transforme une comptabilité rigoureuse en pilotage vivant : une performance claire, comparable, et surtout actionnable au quotidien.

Jérémy Leperlier
Associé Reporting & Data
Intelligence de RYDGE Conseil

(*) Uniform System of Accounts for the Lodging Industry : Système Uniforme de Comptabilité pour le Secteur de l'Hébergement

Une évolution du regard des partenaires financiers sur le F&B : entre prudence et opportunités de création de valeur

L'appréciation du risque F&B varie selon les parties prenantes : alors que les propriétaires voient dans le F&B un levier de création de valeur pour leur actif, les partenaires financiers ont une approche souvent plus prudente.

Les partenaires financiers ne reconnaissent la création de valeur du F&B que lorsqu'elle est démontrée par des performances avérées. Le risque perçu (faible rentabilité, absence de savoir-faire ou de *track record*) se traduit souvent par une décote : sur le taux d'actualisation retenu dans l'évaluation de l'actif (en l'augmentant) ou directement sur les revenus et marges F&B pris en compte dans les projections (en ne retenant qu'une part limitée dans l'analyse).

En revanche, un concept éprouvé, porté par un opérateur reconnu et générant une marge récurrente, peut contribuer positivement au cash-flow et à la valeur de l'actif. Les transactions récentes montrent que, lorsqu'il est éprouvé et rentable, le F&B peut être pleinement intégré dans la valorisation des actifs hôteliers : la cession du Sinner Paris, lieu de vie où le F&B constitue un pilier de l'expérience, en est une illustration. L'établissement, cédé par Evok Collection à Experimental en 2024, s'est négocié à 1,2M€ / clé.

Dans ce contexte, les investisseurs et partenaires financiers procèdent désormais à une analyse plus fine des performances F&B. Ils évaluent la qualité du concept, le savoir-faire de l'opérateur et examinent plusieurs indicateurs spécifiques : la marge opérationnelle F&B, le RevPASH « *Revenue per Available Seat Hour* » mesurant la productivité des places assises, le taux de captation de la clientèle hébergée, la part de clientèle extérieure, le *prime cost*, etc. L'enjeu n'est donc plus seulement de disposer d'une offre de restauration, mais de démontrer sa capacité à générer durablement de la rentabilité et à soutenir la valeur de l'actif hôtelier.

La conception du projet hôtelier et son exploitation sont plus complexes que par le passé. Dans ce contexte, et particulièrement sur l'hôtellerie de loisirs, le *track-record* de la marque ou de l'opérateur constitue un élément déterminant dans l'appréciation du risque investisseur.

Thibaut Rivière
Directeur d'Investissement de la Caisse des Dépôts

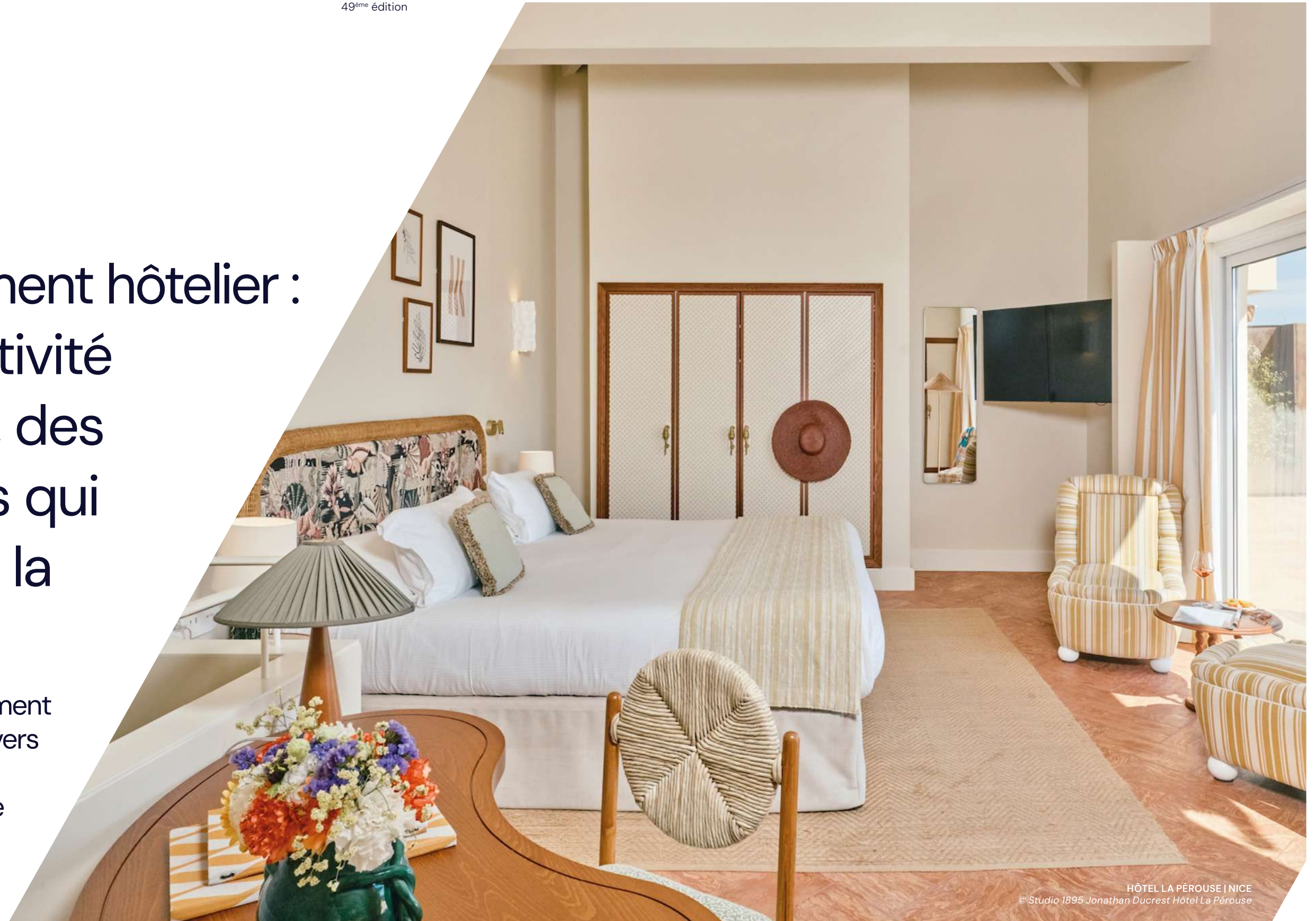
Nous analysons désormais des KPIs dédiés et appliquons des décotes de 10 à 30 % sur les revenus F&B selon le niveau de risque du concept. Ce niveau de risque varie notamment selon le degré de professionnalisation des exploitants et leur capacité à générer une rentabilité durable. La création de valeur est avérée lorsque l'EBITDA F&B dépasse 10 %, avec un objectif idéal situé entre 15 % et 20 %.

Christophe Lejeune
Directeur Banque d'Affaires Entreprises du Groupe Crédit Agricole – Provence-Alpes-Côte d'Azur

06

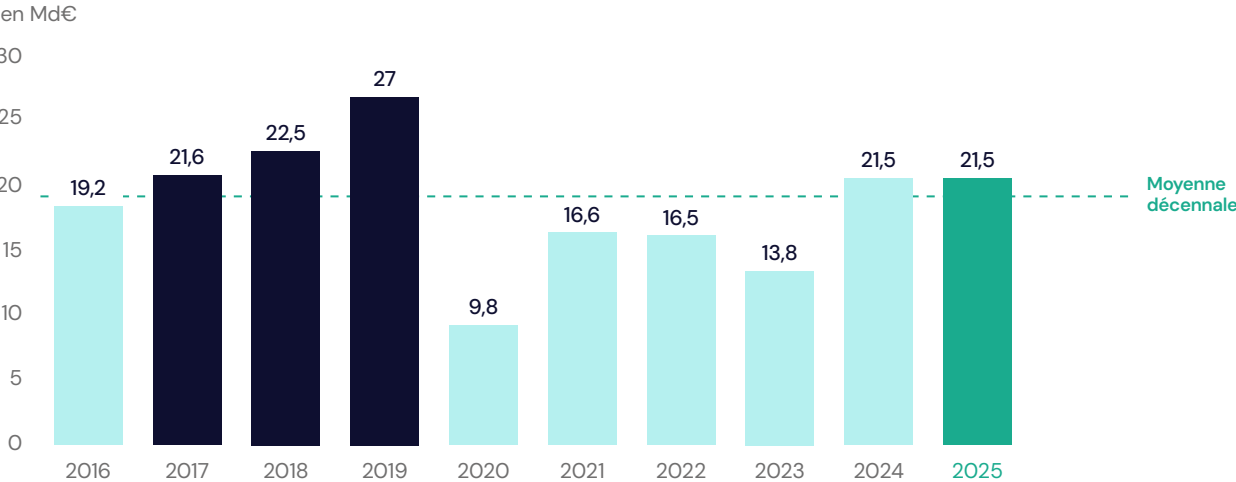
Investissement hôtelier : une attractivité confirmée, des opérateurs qui misent sur la marque

Focus sur l'investissement
hôtelier français à travers
l'Europe et sur le
développement d'une
marque hôtelière
comme levier de
création de valeur



Investissement hôtelier en Europe : la France signe une année record dans un marché européen en consolidation

Volume des transactions hôtelières en Europe (en Md€)



Sources : BNP Paribas, HVS, Christie & Co, CBRE, Cushman & Wakefield, Savills, PREIM – retraitement RYDGE Hospitality

Après le rebond de 2024, l’investissement hôtelier européen confirme sa trajectoire en 2025 avec un volume de transactions stabilisé autour de 21,5 milliards d’euros, soit un niveau supérieur de près de 13 % à la moyenne décennale (environ 19 milliards d’euros). Ce résultat s’inscrit dans la durée et confirme que le marché a définitivement effacé le creux de 2023.

Cette dynamique repose sur trois leviers structurants : la poursuite de la détente

monétaire amorcée par la BCE et la Banque d’Angleterre, des fondamentaux opérationnels solides à l’échelle européenne (RevPAR en croissance dans la plupart des pays) et une abondance de capitaux toujours en recherche de diversification.

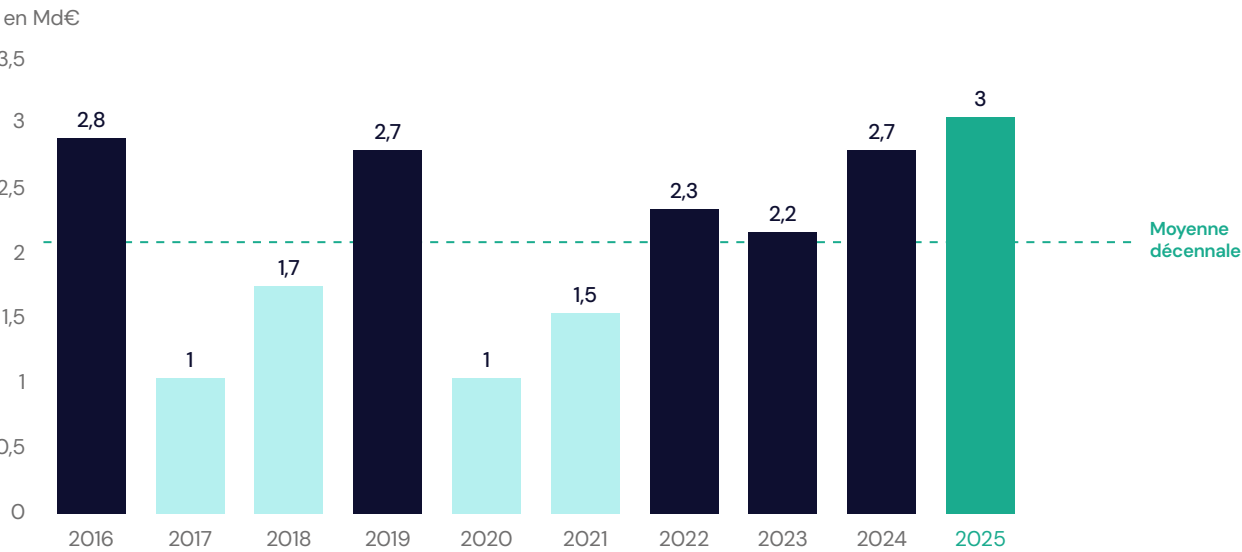
Dans ce contexte, la France conforte sa troisième place européenne, derrière le Royaume-Uni et l’Espagne. Le Royaume-Uni conserve sa position de premier marché (25 % du volume continental), dans un

contexte d’activité plus mesurée que l’année précédente, marqué par une réduction des méga-portefeuilles. L’Espagne consolide sa deuxième place avec environ 3,9 milliards d’euros investis, portée par l’appétit persistant pour les destinations balnéaires et urbaines de la péninsule Ibérique.



VILLA FLORENTINE | LYON
© Natacha Roche

Volume des transactions hôtelières en France (en Md€)



Sources : BNP Paribas, HVS, Christie & Co, CBRE, Cushman & Wakefield, Savills, PREIM – retraitement RYDGE Hospitality



NH LYON AIRPORT | LYON
© Minor Hotels

L'Hexagone atteint pour la première fois la barre symbolique des 3 milliards d'euros investis en hôtellerie, soit le niveau le plus élevé jamais enregistré, et environ 44 % au-dessus de la moyenne décennale. L'hôtellerie consolide ainsi sa place stratégique au sein des allocations immobilières françaises, captant 18 % des volumes investis en immobilier d'entreprise en 2025.

Cette performance s'explique par une concentration de transactions emblématiques sur la place parisienne, dont plusieurs supérieures à 100 millions d'euros, et par un dynamisme

retrouvé des régions. Parmi les signatures notables de 2025 figurent l'acquisition du Cap Estel à Èze par Financière Agache (Bernard Arnault) pour 200 millions d'euros, la cession de l'Hôtel Banke à Amancio Ortega (Pontegadea) pour 97 millions d'euros, ou encore celle de l'hôtel 3.14 à Cannes. Ces opérations illustrent l'attractivité du segment haut de gamme et la profondeur du marché loisirs sur la Côte d'Azur, qui mobilise tant des capitaux français de premier plan que des *family offices* internationaux.

3 milliards d'euros, troisième marché européen, 18 % de l'immobilier d'entreprise : 2025 est un millésime de référence pour l'hôtellerie française, qui n'a jamais été aussi présente dans les portefeuilles des investisseurs. Le retour marqué des capitaux internationaux sur les segments prime et loisirs valide la profondeur de marché de la destination France.

Stéphane Botz
Associé RYDGE Conseil
Directeur National Hospitality & Immobilier

Premier semestre 2026 : une dynamique soutenue dans un marché sélectif

Malgré un début d'année marqué par la résurgence des tensions géopolitiques et une remontée des taux longs, la dynamique de l'investissement hôtelier s'est poursuivie au premier semestre 2026. La France affiche un volume de transactions de près de 1,3 milliard d'euros, soit une hausse d'environ 40 % sur un an.

Cette progression est portée par plusieurs transactions emblématiques signées dès

le début d'année. Parmi celles-ci figurent l'acquisition par la CDC, Batipart, la Société Générale et QuinSpark du Pullman Paris Tour Eiffel (430 chambres, valorisé environ 430 millions d'euros), la cession de l'Hôtel La Pérouse à Nice (60 millions d'euros, plus de 1,1 million d'euros par clé) et l'acquisition par Solestia de trois hôtels à Cannes (Verlaine, Renoir, Cézanne, soit 106 chambres). Ce premier semestre confirme ainsi la capacité du marché hôtelier français à attirer les

capitaux, avec des investisseurs néanmoins plus sélectifs quant à la qualité des actifs et à leur localisation.

Sous réserve d'une stabilisation du contexte géopolitique et d'une normalisation progressive des conditions de financement, 2026 devrait s'inscrire dans le prolongement de 2025. La dynamique restera toutefois dépendante de la réalisation de grandes opérations.



HÔTEL PULLMAN PARIS TOUR EIFFEL | PARIS
© Boris Zuliani



/ Sélection de transactions hôtelières en 2025 et 2026

Date	Établissement	Ville	Cat.	Nombre de chambres	Prix de vente	Prix de vente/ chambre	Structure	Acquéreur(s)
Actifs individuels								
T2 2026	Pullman Paris Tour Eiffel	Paris	4*	430	430 000 K€	1 000 K€	Murs & Fonds	CDC, Batipart, Société Générale, QuinSpark
T1 2026	Grand Cœur Latin	Paris	4*	75	71 250 K€	950 K€	Murs & Fonds	conf.
T1 2026	Hôtel Sèvres Saint-Germain	Paris	3*	30	70 000 K€	667 K€	Murs & Fonds	Osae Partners
T1 2026	Garden Beach Hôtel	Antibes	4*	177	35 000 K€	198 K€	Murs & Fonds	L Catterton et Cedar Capital Partners
T1 2026	Hôtel La Frégate	Lège-Cap-Ferret	3*	29	conf.	conf.	Murs & Fonds	Alfred Hôtels & Branxton IM
T4 2025	Hôtel Filigrane & Spa	Paris	4*	43	36 500 K€	849 K€	Murs & Fonds	conf.
T4 2025	Hôtel La Pérouse	Nice	4*	53	60 000 K€	1 132 K€	Murs & Fonds	La Compagnie Hôtelière de Bagatelle
T4 2025	Radisson Blu Marseille	Marseille	4*	189	43 500 K€	230 K€	Murs & Fonds	Invesco Real Estate
T4 2025	Villa Florentine	Lyon	5*	34	20 000 K€	588 K€	Murs & Fonds	Beauvallon Collection
T4 2025	Les Cures Marines	Trouville	5*	103	conf.	conf.	Murs & Fonds	Capital Hospitality Europe
T3 2025	NH Lyon Airport	Lyon	4*	245	43 000 K€	176 K€	Murs & Fonds	Remake
T3 2025	Cap Estel	Èze	5*	20	200 000 K€	10 000 K€	Murs & Fonds	Financière Agache
T3 2025	Hôtel Banke	Paris	5*	90	97 000 K€	1 078 K€	Murs & Fonds	Amancio Ortega
T2 2025	Hôtel 3.14	Cannes	5*	80	conf.	conf.	Murs & Fonds	Chapitre Six
T2 2025	Hôtel des Grands Voyageurs	Paris	4*	138	108 000 K€	783 K€	Murs & Fonds	Club deal / Investisseurs privés
T1 2025	Riviera Marriott Hôtel La Porte de Monaco	Cap d'Ail	4*	186	85 000 K€	457 K€	Murs & Fonds	Achernar Assets AG
Portefeuilles								
T1 2026	Portefeuille 5 B&B	-	-	536	32 000 K€	61 K€	Murs & Fonds	Atland Voisin
T1 2025	Portefeuille 5 Novotel Suites	-	4*	645	100 000 K€	155 K€	Murs & Fonds	Henderson Park / Astream

Sources : Explore, HVS, recherche presse, données RYDGE Hospitality

Développer sa marque d'hôtel, une ambition qui se valorise

La marque ne constitue pas seulement un outil de différenciation ou de commercialisation. Elle peut devenir un actif stratégique à part entière, capable d'attirer des investisseurs, et, sous certaines conditions, de faire l'objet d'une valorisation propre.

Si les grands groupes internationaux ont déployé cette stratégie de marque à grande échelle, celle-ci est également adoptée par de nombreux groupes de taille intermédiaire et opérateurs indépendants. En effet, sur tous les segments de marché, des groupes structurent leur développement autour d'enseignes ou de collections d'hôtels : collections *lifestyle* haut de gamme, comme Domaines de Fontenille ou Beaumier ; marques économiques à milieu de gamme, telles que HappyCulture, Korner ou Orso ; ou encore enseignes positionnées sur des segments hybrides, à l'image d'Eklo, JOST ou Slo.

Construire une marque : une ambition entrepreneuriale, au service d'une logique économique

Développer une marque hôtelière consiste à réunir une collection d'établissements autour d'une vision singulière de l'hospitalité : **construire un univers cohérent, capable de fédérer une clientèle cible autour d'une promesse clairement identifiable.**

Cette démarche peut être portée par une conviction entrepreneuriale, parfois par la passion, mais elle répond surtout à **une logique stratégique et économique.**

Lorsqu'elle bénéficie d'un positionnement pertinent, d'une attractivité démontrée et d'un réseau suffisamment développé, **la marque peut contribuer à améliorer la performance commerciale des hôtels tout en générant des économies d'échelle.**

La création d'une marque singulière, avec une identité forte, constitue une opportunité de **gagner en visibilité tout en favorisant la fidélisation et les recommandations.** Cette relation avec la clientèle peut ainsi soutenir la fréquentation et la capacité tarifaire des établissements, tout en réduisant

progressivement leur dépendance aux intermédiaires de distribution.

De plus, à mesure que le réseau se développe, l'opérateur peut structurer une organisation dédiée au pilotage de la marque et ainsi **mutualiser certaines fonctions**, telles que le marketing, la distribution, les achats ou les fonctions support.

Cette organisation contribue également à construire **une culture commune**, à offrir des perspectives d'évolution aux collaborateurs et à renforcer l'attractivité du groupe dans un secteur confronté à des enjeux structurels de recrutement et de fidélisation.

Par ailleurs, une marque structurée et reconnue offre aux investisseurs une lecture plus claire du positionnement, du savoir-faire opérationnel et des performances potentielles du modèle. **En apportant un historique d'exploitation et des preuves de son succès, elle peut ainsi faciliter la mobilisation de capitaux.**

Plusieurs opérateurs en développement illustrent cette capacité à mobiliser des financements autour d'un projet de marque structuré : Evok Collection, soutenu par l'entrée au capital de la Famille C ; ou Eklo Hotels, qui accélère son développement grâce à une levée de fonds auprès d'investisseurs financiers et institutionnels, parmi lesquels Bpifrance, Aquiti Gestion et SWEN Capital Partners.

Un opérateur ne crée pas de valeur avec une marque hôtelière du seul fait qu'elle soit visible ou attractive. Il crée de la valeur lorsqu'il a structuré autour de sa marque un modèle reproductible, capable d'améliorer la performance commerciale et opérationnelle des hôtels, tout en convainquant des partenaires exploitants et financiers de soutenir son développement.

5 fondements d'une marque hôtelière créatrice de valeur

 Positionnement stratégique	Un concept distinctif, qui répond aux attentes de clientèles cibles identifiées.
 Identité forte & notoriété	Une image de marque forte, déclinée sur tous les points de contact, renforçant la mémorisation et la préférence de marque.
 Expérience client signature	L'assurance d'un parcours client qui génère satisfaction, fidélisation et recommandation.
 Excellence opérationnelle	Des standards, des process et une culture de service permettant de délivrer une promesse homogène et de répliquer le concept.
 Modèle rentable & résilient	Un modèle optimisé en revenus, coûts et distribution, créateur de valeur pour les investisseurs comme pour les exploitants.

“ Une marque n'est pas seulement une promesse faite au client ; c'est aussi une promesse faite à l'investisseur. ”

Stéphane Botz
Associé RYDGE Conseil
Directeur National Hospitality & Immobilier



HÔTEL FILIGRANE | PARIS
© Hôtel Filigrane

Vers une marque de plus en plus autonome de l'actif hôtelier

Les bénéfices économiques d’une marque ne se matérialisent pleinement que si le groupe parvient à structurer son organisation et à assurer son développement. Or celui-ci s’inscrit rarement dans un modèle unique. Selon son stade de maturité, ses moyens financiers et ses objectifs de croissance, un opérateur peut privilégier la détention en propre, le contrat de gestion, la franchise ou une combinaison de ces différents schémas. Chacun de ces modèles implique un niveau différent de contrôle, de risque, d’investissement et de capacité de déploiement.

En pratique, ces modèles ne s’opposent pas. Ils se combinent souvent au sein d’un même groupe. **Dans les premières années, au moment de la création et du lancement de la marque, les opérateurs privilégient généralement la détention en propre**, au moins des fonds de commerce. Cette approche leur permet de maîtriser pleinement leur image de marque, de l’architecture au design, jusqu’aux standards opérationnels.

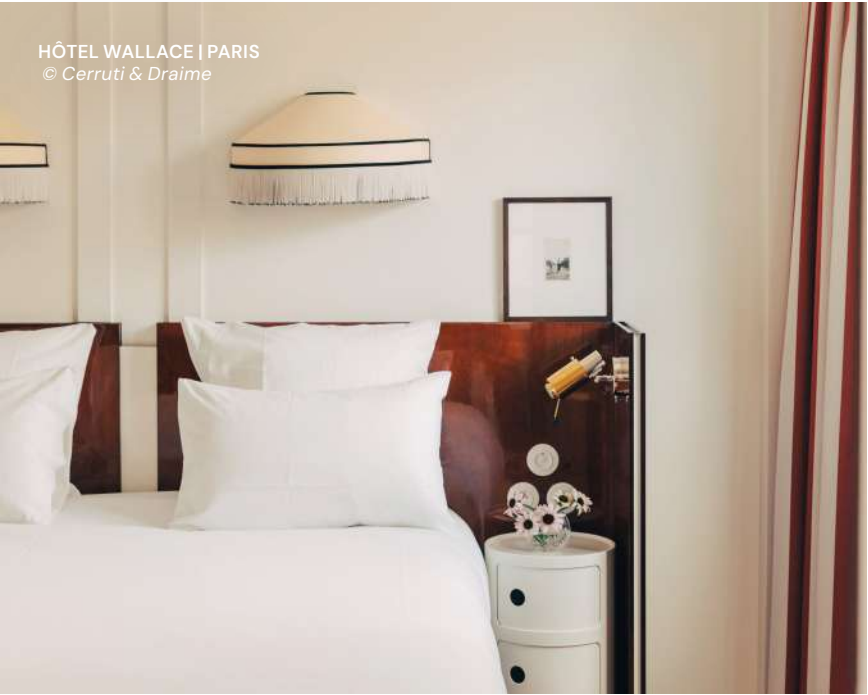
Une fois la marque éprouvée et reconnue, son développement peut être accéléré au travers **de modèles plus « asset-light », tels que les contrats de gestion ou de franchise**.

La création de valeur ne repose plus seulement sur la performance individuelle des hôtels détenus ou exploités, mais également sur la capacité du groupe à diffuser une marque, un savoir-faire et des standards auprès d’un réseau élargi.

Cette dynamique s’accompagne fréquemment d’une fragmentation juridique des structures. Même lorsque le groupe conserve les murs et les fonds de commerce des hôtels, ceux-ci sont généralement logés dans des entités dédiées (SCI pour les murs, société d’exploitation pour le fonds), tandis qu’une holding animatrice porte la marque et les fonctions transverses. Celle-ci intervient alors auprès des établissements du groupe au travers de contrats de gestion ou de prestations internes couvrant notamment la gestion de la marque, le marketing, la distribution, des fonctions administratives et financières ainsi que l’accompagnement des ouvertures.

Cette organisation présente un intérêt stratégique majeur : elle permet d’identifier plus clairement l’origine de la valeur créée et de l’allouer entre plusieurs sociétés. La valeur liée aux murs demeure attachée à l’actif immobilier ; celle liée à l’exploitation se loge dans le fonds de commerce ; et celle associée à la marque peut être portée par une société dédiée.

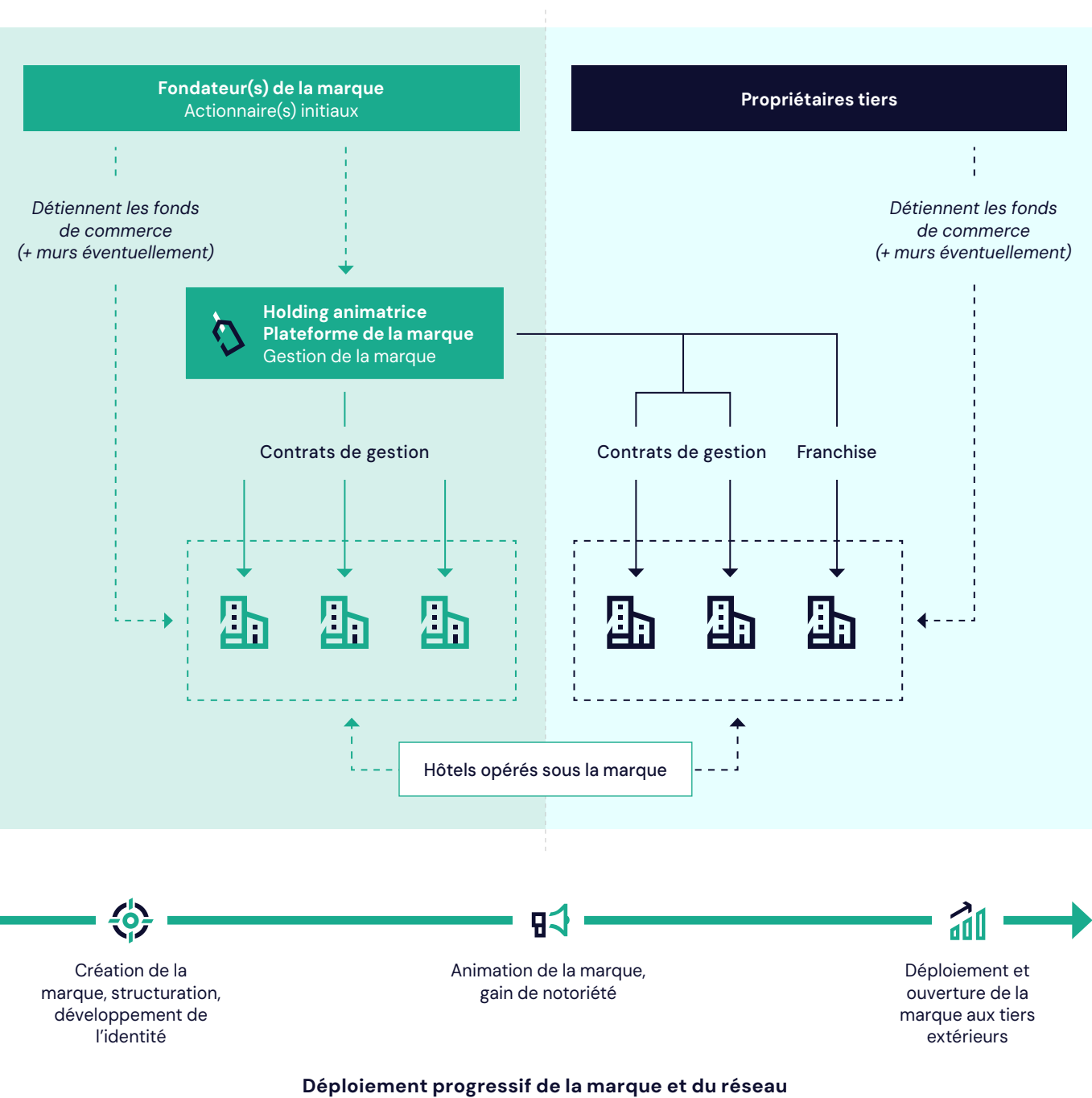
Ainsi, la marque tend à se dissocier de l’actif hôtelier. Cette autonomie fait de la marque un actif économique à part entière, dont la valeur repose sur sa notoriété, son réseau de distribution, ses outils de fidélisation et le savoir-faire opérationnel qui lui est associé, davantage que sur la détention d’actifs.



“ La détention en propre est presque essentielle dans le processus de création d’une marque, mais elle montre rapidement ses limites lorsqu’il s’agit d’en accélérer le déploiement à grande échelle. Au départ, on crée une marque en maîtrisant l’exploitation ; ensuite, on structure le groupe pour rendre cette marque duplicable et scalable. ”

Olivia Sichi-Lacroix
Senior Manager Hospitality, RYDGE Conseil

/ Schéma d'un exemple de structuration d'une marque hôtelière





BRACH | PARIS
© Nolwenn Pernin

Zoom sur les modes de développement possibles

/ Détention en propre

L'opérateur acquiert directement le fonds de commerce et parfois également les murs. Ce modèle offre un contrôle maximal sur le concept et l'exploitation. Il permet aussi de conserver l'intégralité de la valeur créée. En contrepartie, il expose l'opérateur à 100 % des risques immobiliers et opérationnels et nécessite des capitaux importants contraignant la rapidité de déploiement de la marque.

/ Contrat de gestion

L'opérateur exploite sous mandat un hôtel dont les murs et le fonds appartiennent à une ou des sociétés tierces, en contrepartie d'honoraires de gestion, généralement indexés sur la performance (*base fee* et *incentive fee*). Ce schéma permet de développer un réseau sans mobiliser ses propres capitaux sur l'immobilier ou le fonds de commerce, tout en conservant un contrôle élevé sur l'exploitation et les standards de marque (mais sans porter le risque opérationnel). La croissance et la valeur de la marque dépendent alors de la capacité de l'opérateur à convaincre des investisseurs-propriétaires de lui confier la gestion de leurs actifs.

/ Contrat de franchise

L'opérateur accorde à un exploitant tiers le droit d'utiliser sa marque, en contrepartie de redevances (ex. : droits d'entrée, royalties sur le chiffre d'affaires, contribution marketing). Ce modèle permet un déploiement plus rapide et moins capitalistique, mais sans contrôle sur l'exploitation. La valeur de la marque dépend alors de sa capacité à être reconnue, à attirer de nouveaux franchisés, et à garantir une expérience cohérente dans l'ensemble du réseau.



LES ROCHES ROUGES | SAINT-RAPHAËL
© Benoit Linero



Quand la marque devient un actif valorisable

L'enjeu n'est donc pas uniquement de déterminer si la marque contribue à la valeur globale, mais aussi d'identifier où cette valeur se loge et comment elle peut être appréciée.

Marque non dissociée de l'actif : une contribution directe au goodwill des actifs hôteliers

Lorsque la marque reste directement attachée à un ou plusieurs hôtels exploités en propre, sa contribution se traduit principalement dans la performance des actifs. Une marque dotée d'une forte notoriété et d'un modèle économique solide peut accroître la rentabilité d'un établissement.

Comme le souligne Stéphane Botz, *« la notoriété, la fidélité de la clientèle ou la capacité à pratiquer des prix plus élevés peuvent permettre d'atteindre une rentabilité supérieure aux standards du marché. Cette surperformance peut alors se traduire par une valorisation supérieure des fonds de commerce. »*

Lorsque la marque reste directement attachée à l'actif hôtelier (au fonds de commerce), sa valeur est difficile à isoler. Elle se trouve généralement diluée dans le **goodwill**, c'est-à-dire l'écart entre le prix d'acquisition d'une entreprise et la juste valeur de ses actifs et passifs identifiables.

Une approche permet néanmoins d'en approcher la valeur : **la méthode des redevances économisées (ou relief from royalty)**, qui consiste à estimer ce que l'exploitant devrait verser à un tiers s'il devait utiliser cette marque sans en être propriétaire, la valeur de la marque correspondant alors aux royalties ainsi « économisées ».

Marque autonome : une activité valorisable comme une entreprise à part entière

La logique change lorsque la marque est structurée autour d'une holding animatrice. Une société dédiée, constituée en plateforme de services, détient les droits sur l'enseigne, développe le concept, définit les standards, anime le réseau, pilote la notoriété et l'attractivité de la marque, accompagne les ouvertures et contractualise avec les hôtels au travers de mandats de gestion ou de contrats de franchise. **La valeur ne repose donc plus uniquement sur les actifs hôteliers, mais également sur cette société animatrice.**

Dans cette configuration, la société animatrice peut être valorisée comme une entreprise à part entière. Une approche par les revenus, en particulier par les Discounted Cash-Flows (DCF), apparaît alors la plus pertinente. Elle consiste à projeter, de manière crédible, les revenus générés, ou susceptibles d'être générés, par la plateforme de marque (redevances de marque, honoraires de gestion, prestations d'accompagnement ou autres revenus liés à l'animation du réseau), puis à en déduire les coûts nécessaires à son fonctionnement

(équipes, marketing, distribution, développement, fonctions support...). Ces flux nets sont ensuite actualisés afin d'estimer la valeur propre de l'activité portée par la marque.

Pour être crédible, cette valorisation suppose toutefois que la société animatrice soit véritablement structurée : droits clairement détenus, gouvernance dédiée, capacité à contractualiser avec les établissements, revenus récurrents, concept identifiable, modèle reproductible, standards opérationnels formalisés et cessibilité indépendante des actifs hôteliers.

Comme tout exercice d'évaluation d'entreprise, les hypothèses de développement, de revenus, de rentabilité ainsi que l'appréciation du risque doivent être objectivées. Plus la valeur s'appuie sur des performances observables et récurrentes, plutôt que sur des perspectives de croissance encore hypothétiques, plus elle sera robuste et crédible aux yeux des investisseurs. Une projection trop anticipée expose à un risque de surévaluation. **Le recours à une expertise indépendante est ainsi essentiel pour conforter les hypothèses, notamment en cas de levée de fonds ou d'entrée d'investisseurs.**

Seule, la marque hôtelière est difficilement valorisable de manière isolée. En revanche, lorsqu'elle devient le cœur d'une plateforme de services capable de diffuser un savoir-faire et de générer des revenus récurrents, elle donne naissance à une activité autonome lui conférant une valeur propre.

“ La capacité de croissance constitue un facteur majeur de valorisation : une plateforme capable de convaincre de nouveaux partenaires, de déployer rapidement son réseau et de reproduire de façon homogène son concept bénéficiera d'un potentiel de création de valeur supérieur. ”

Romain Lecomte
Senior Manager Hospitality, RYDGE Conseil



07

Observatoire 2025 des Palaces

AIRELLES, LA BASTIDE | GORDES
© Fabrice Rambert



Un marché hôtelier du Luxe en évolution : entre multiplication des positionnements et diversité des visions

“ Les transformations sociétales, économiques et générationnelles ont fait émerger une pluralité de visions du Luxe. Des « *aspirational luxury consumers* » aux UHNWI (*Ultra High Net Worth Individual*), les clientèles ont des attentes diversifiées contribuant à la diversification et à la segmentation croissante du marché hôtelier 5 étoiles. ”

Olivia Sichi-Lacroix
Senior Manager Hospitality, RYDGE Conseil

Depuis plusieurs années, le marché hôtelier 5 étoiles français se structure et gagne en profondeur avec des positionnements produit variés en termes d'offre, de niveau de service, d'expérience client et de prix. Aujourd'hui, le segment 5 étoiles regroupe plusieurs niveaux de positionnement, allant du 5 étoiles Standard, au 5 étoiles Supérieur, 5 étoiles Luxe et le 5 étoiles Ultra-Luxe. Au sein de ces derniers sous-segments, se trouvent notamment les établissements bénéficiant de la distinction officielle « Palace » attribuée par Atout France.

Le développement de ces positionnements intermédiaires entre le haut de gamme et l'Ultra-Luxe a notamment été favorisé par la forte progression des prix moyens des Palaces depuis la sortie de crise sanitaire.

Plus largement, les contours du Luxe se sont progressivement redéfinis sous l'effet de l'évolution des attentes et des modes de consommation.

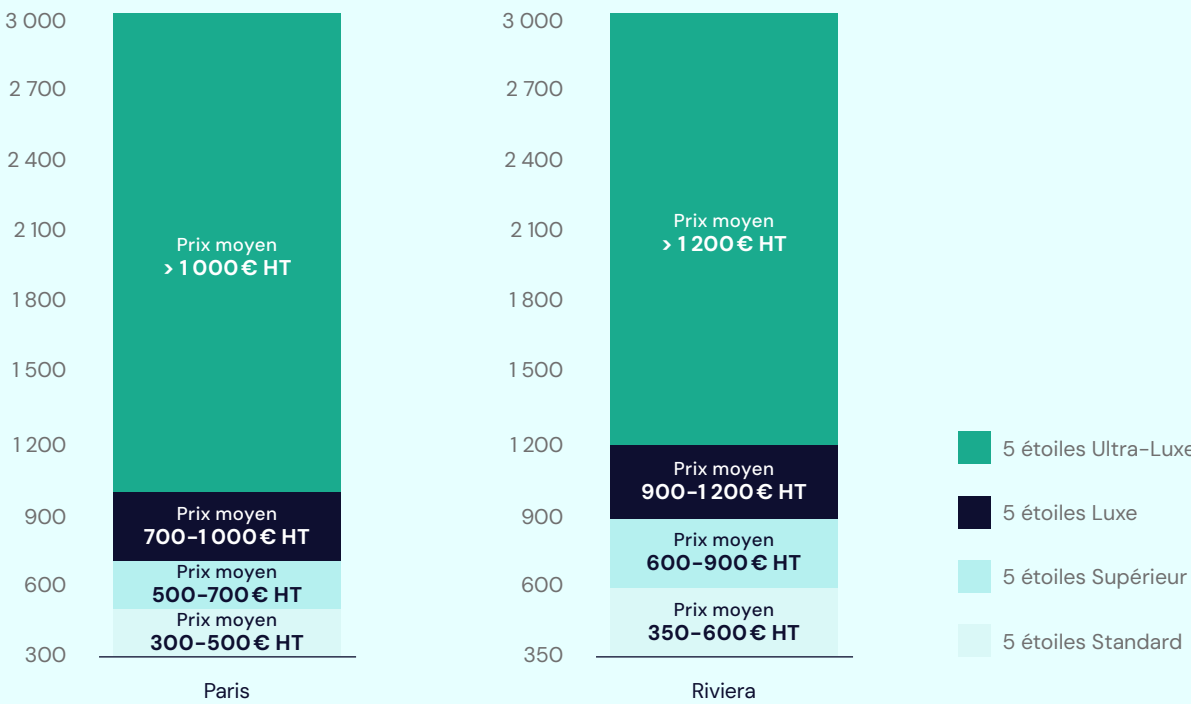
Si certains clients restent attachés aux marqueurs traditionnels du Luxe (rareté, prestige, exclusivité, dimension statutaire), d'autres privilégient des formes de Luxe plus discrètes, moins codifiées et davantage centrées sur l'expérience, l'authenticité et la convivialité. Dans ce contexte, le Luxe ne renvoie plus à une définition unique mais à une pluralité de visions.

Le label Palace évolue également, avec l'entrée de nouveaux établissements dans la distinction, mais également la perte du label par certains hôtels, traduisant un niveau d'exigence renforcé. Au 31 juillet 2026, la distinction Palace concernait 33 établissements, représentant environ 3 300 chambres en France, réparties entre les principales destinations de Luxe (Paris, Côte d'Azur, Alpes, Provence, Sud-Ouest et Caraïbes).

“ Le Luxe ne se définit plus par ce que l'on possède, mais de plus en plus par ce que l'on vit. Aujourd'hui, nos clients recherchent avant tout des expériences mémorables, du temps pour eux et un niveau de personnalisation exceptionnel. ”

Stéphane Personeni
Directeur Général de Lily of the Valley

Graphiques illustratifs de la segmentation du marché haut de gamme et de Luxe selon les niveaux de prix moyen observés en 2025 à Paris et sur la Riviera



Indicateurs commerciaux et d'exploitation des Palaces en 2025

Sur la base de l'exercice 2025, nous avons collecté les performances de près de 1 800 chambres labellisées « Palace ». Une sous-segmentation par marché, sur la base de critères géographiques, a été réalisée, dans le respect de la confidentialité statistique :

- / le panel Paris représente plus de 50% de la capacité en nombre de chambres, soit près de 950 chambres et suites ;
- / le panel Riviera est composé de près de 65% de la capacité en nombre de chambres, soit environ 300 chambres et suites (environ 200 jours d'ouverture en 2025 en moyenne) ;
- / le panel Courchevel est composé de plus de 60% de la capacité en nombre de chambres, soit près de 140 chambres et suites (environ 115 jours d'ouverture en 2025 en moyenne) ;
- / le panel Autres régions, qui n'inclut pas les hôtels localisés sur la Riviera et à Courchevel, est composé d'environ 430 chambres et suites pour près de 85% de la capacité d'accueil de la zone (environ 310 jours d'ouverture en 2025 en moyenne).

À noter qu'un élargissement du panel explique en partie les évolutions observées sur les panels Paris et Autres régions la même année. Par ailleurs, la croissance de la représentativité des panels Paris et Autres régions entraîne un effet de panel sur les performances commerciales et d'exploitation observées en 2025 au niveau national, comparativement aux années précédentes.



2025 : des RevPAR globalement supérieurs à ceux de 2024, permis par une nouvelle hausse des prix moyens au sein des Palaces français, en particulier dans les destinations de villégiature

Le taux d'occupation global des Palaces français, toutes régions confondues, a évolué positivement, atteignant 57,5 % en 2025. Cette dynamique est toutefois contrastée selon les territoires :

- / À Paris, le taux d'occupation des Palaces a atteint 52,1%. À panel constant, la progression ressort à +3,5 points entre 2024 et 2025. En 2025, les clientèles en provenance des États-Unis et du Moyen-Orient ont permis de soutenir l'activité, représentant 58 % des nuitées totales, soit une progression de 5 points par rapport à l'année passée. La clientèle asiatique, en revanche, demeure limitée et en retrait par rapport à 2024 (3 % des nuitées totales en 2025 vs. 5 % en 2024).
- / Sur la Riviera, le taux d'occupation des Palaces a connu une légère baisse (-0,8 point), avec une durée moyenne d'ouverture de 199 jours. La clientèle en provenance des États-Unis reste la clientèle la plus représentée avec 45 % des nuitées totales en 2025. La clientèle européenne, dont les nuitées ont baissé de près de 4 points, a contribué à 31 % des nuitées totales.
- / Le taux d'occupation moyen des Palaces localisés à Courchevel a connu une hausse de 2,4 points entre 2024 et 2025. La saison 2025 a été marquée par un recul des clientèles en provenance du Moyen-Orient (-4 points), mais aussi par la progression des clientèles américaines (+ 2 points).
- / Le taux d'occupation des Palaces du panel Autres régions a atteint 59,1% en 2025. À panel constant, ce taux d'occupation est néanmoins resté stable, avec une forte représentativité de la clientèle en provenance des États-Unis, qui représente 20 % des nuitées totales.

En 2025, les Palaces français, toutes régions confondues, ont affiché un prix moyen de 1 803€ HT. La Riviera est la région qui a connu la plus forte hausse du prix moyen (+14,7% entre 2024 et 2025), suivie de Courchevel qui a enregistré une hausse de 10 %.

- / À Paris, le prix moyen atteint 1 792€ HT en 2025, une année marquée par une normalisation tarifaire après plusieurs années de forte croissance. À panel constant, ce prix moyen recule de 4,6 % par rapport à 2024. Les établissements du panel affichent par ailleurs des niveaux de prix moyens très hétérogènes (près de 2 000€ HT d'écart entre le minimum et le maximum observé).
- / Sur la Riviera, le prix moyen atteint 3 103€ HT en 2025, soit une augmentation d'environ 15 % entre 2024 et 2025.
- / En 2025, les Palaces de Courchevel ont enregistré une hausse de 10 % de leurs prix moyens pour atteindre 4 230€ HT.
- / Au sein du panel Autres régions, les Palaces ont enregistré un prix moyen de 747 € HT. À panel constant, ils ont enregistré une hausse dynamique de 8,3 %.

À panel constant, le RevPAR est en hausse, avec une progression moyenne de 6 % pour les Palaces français, toutes régions confondues. Malgré la baisse des prix moyens enregistrée par les Palaces parisiens, ils affichent une hausse de 2 % du RevPAR à panel constant.

Derrière une performance nationale solide et en croissance, les Palaces français évoluent de manière contrastée : les destinations de villégiature comme la Riviera et Courchevel continuent de voir leurs prix progresser, tandis que Paris entame une phase de normalisation tarifaire.

Maylis Gaunard
Manager Hospitality, RYDGE Conseil



LES PRÉS D'EUGÉNIE | EUGÉNIE-LES-BAINS
© Les Prés d'Eugénie

Indicateurs commerciaux des hôtels Ultra-Luxe,
partout en France en 2025

Le panel d'établissements 5 étoiles Ultra-Luxe, non labellisés Palace, se distingue par des niveaux de prix moyens significativement supérieurs à ceux observés sur le segment 5 étoiles Supérieur (+ 62 %), avec des niveaux tarifaires pouvant se rapprocher de ceux des Palaces français, voire les dépasser pour certains établissements.

En 2025, le prix moyen de ce segment atteint 1 022 € HT, soutenu par une clientèle internationale à fort pouvoir d'achat, principalement en provenance des États-Unis et du Moyen-Orient.

Ces établissements parviennent également à maintenir des niveaux d'occupation comparables à ceux des Palaces français, avec un taux d'occupation moyen de 59 % en 2025, contre 57,5 % pour les Palaces à l'échelle nationale.

Taux d'occupation (en %)

59 %

Prix moyen (€ HT)

1 022 €

RevPAR (€ HT)

604 €

2026 : une année qui s’inscrit dans la continuité de 2025, avec des perspectives de croissance plus mesurées dans un contexte géopolitique incertain

Pour les Palaces français, l’année 2026 s’inscrit dans la continuité des dynamiques positives observées ces dernières années, portées par le maintien d’une forte attractivité de la France et par le dynamisme des prix moyens.

Toutefois, la croissance attendue apparaît plus modérée, dans un contexte marqué par des tensions géopolitiques persistantes, générant davantage de volatilité sur les flux de clientèle internationale long-courrier.

Certains établissements parviennent ainsi à capter une demande réorientée vers d’autres destinations, soutenant leurs performances commerciales.

Performances commerciales des Palaces en 2025

	2021	2022	2023	2024	2025	Évolution 2025/2024
Taux d'occupation (en %)						
Paris	30,4	53	47,3	49,9	52,1	NC
Riviera	69,7	81,5	80,4	80,6	79,8	-0,8 pt
Courchevel	-	81,4	82,4	82,2	84,6	+2,4 pts
Autres régions	61,9	55,5	50,4	55,1	59,1	NC
Moyenne France	39,1	57	52,8	56	57,5	NC
Prix moyen (en € HT)						
Paris	1 097	1 465	1 896	1 993	1 792	NC
Riviera	1 803	1 932	2 391	2 705	3 103	14,7 %
Courchevel	-	2 849	3 530	3 846	4 230	10 %
Autres régions	584	668	671	732	747	NC
Moyenne France	1 076	1 442	1 802	1 898	1 803	NC
RevPAR (en € HT)						
Paris	333	776	896	995	934	NC
Riviera	1 257	1 575	1 922	2 179	2 476	13,6 %
Courchevel	-	2 319	2 910	3 161	3 577	13,2 %
Autres régions	361	371	339	403	442	NC
Moyenne France	421	822	951	1 062	1 037	NC

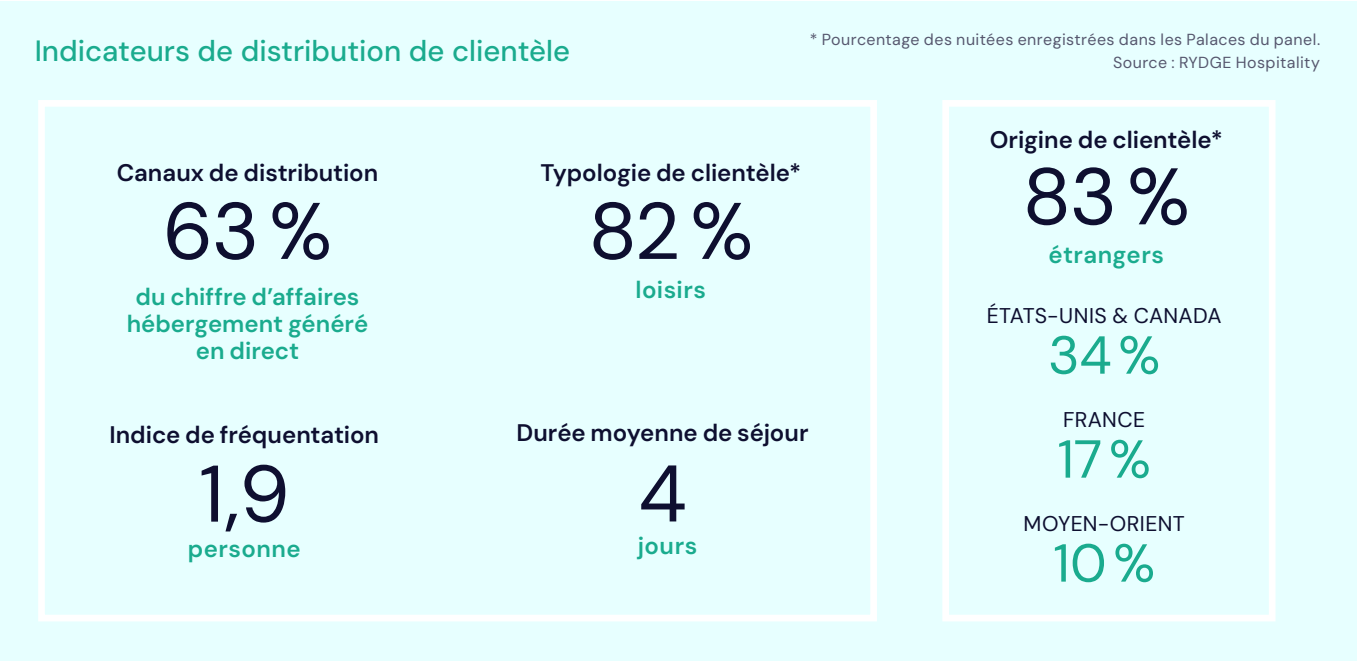
NC : Non Comparable en raison de l'évolution du panel
Source : RYDGE Hospitality

Segmentation du panel : 50 % des Palaces affichent un prix moyen supérieur à 1 784 € HT

	Q1	Médiane	Q3
Taux d'occupation (en %)	51%	78 %	81%
Prix moyen (en € HT)	1 208,5	1784	3 297,8
RevPAR (en € HT)	611	1 398,7	2 686,9

Note
Q1 et Q3 correspondent aux taux d’occupation, prix moyens et RevPAR au-dessus desquels se situent respectivement 75 % et 25 % des établissements. La médiane indique que 50 % des établissements sont au-dessus ou en dessous de la donnée.

Source : RYDGE Hospitality



HÔTEL PLAZA ATHÉNÉE | PARIS
© Mark Read

Performances d’exploitation des Palaces en 2025

	2021	2022	2023	2024	2025	Évolution 2025/2024
RBE par chambre disponible (en €)						
Paris	143,2	290,5	343	422,7	390,8	NC
Riviera	754,5	1 070,4	1 336,3	1 519,9	1 759,7	15,8 %
Courchevel	-	1 266,8	1 632,8	1 766,4	1 985,2	12,4 %
Autres régions	193,2	139,3	99,9	137,3	172,9	NC
Moyenne France	222,4	341,2	487,5	528,7	516,4	NC
RBE (en % du CA total)						
Paris	18,8	25,9	24,5	27,9	27,2	NC
Riviera	38,5	45,1	44,1	44,9	46,5	+1,6 pt
Courchevel	-	46	43,4	42,2	42,6	+0,4 pt
Autres régions	18	20,8	16,8	19,7	22,5	NC
Moyenne France	23,5	29,5	31,4	32,5	32,5	NC

NC : Non Comparable en raison de l'évolution du panel
Source : RYDGE Hospitality

À panel constant, nous estimons que le chiffre d'affaires réalisé par les Palaces français était en croissance d'environ 6 % en 2025 par rapport à 2024. Les Palaces de Courchevel affichent la croissance de chiffre d'affaires la plus élevée : +14 % entre 2024 et 2025.

À panel constant, le Résultat Brut d'Exploitation affiche une hausse de 1 point par rapport à l'année passée. Les Palaces de la Riviera affichent la croissance de RBE la plus élevée : +1,6 point entre 2024 et 2025.



Compte de résultat USALI¹ – Palaces – Global France

Départements opérationnels	
Hébergement	
Recettes	100 %
Total Frais de personnel	15 %
Autres dépenses	9 %
Commissions	6 %
Total Autres dépenses	15 %
Marge directe Hébergement	70 %
Restauration	
Recettes	100 %
Nourriture (en % des recettes Restauration)	63 %
Boissons (en % des recettes Restauration)	28 %
Autres recettes (en % des recettes Restauration)	9 %
Coûts directs	
dont Nourriture	16 %
dont Boissons	5 %
Coûts directs	21 %
Frais de personnel	59 %
Autres dépenses	9 %
Marge directe Restauration	11 %
Spa	
Recettes	100 %
Coûts directs	7 %
Frais de personnel	61 %
Autres charges	34 %
Marge directe Spa	-2 %
Autres départements opérationnels	
Recettes	100 %
Marge directe Autres départements opérationnels	42 %
Total marges départements opérationnels	54 %

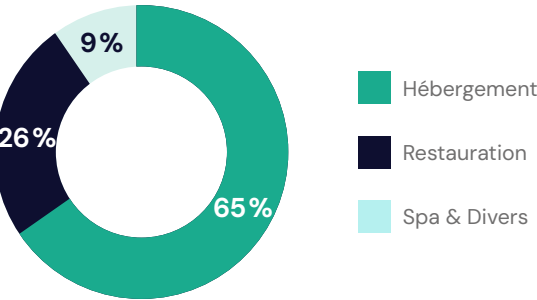
Charges non réparties (en % du CA Total)	
Administration/Général	11 %
Marketing/Promotion	4 %
Énergie	2 %
Entretien	4 %
Total charges non réparties	21 %

Source : équipe Hospitality

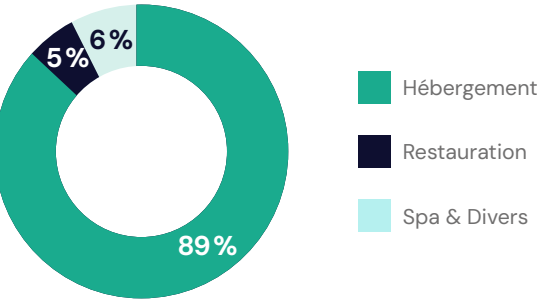
(1) Uniform System of Accounts for the Lodging Industry

Construction du chiffre d'affaires et de la marge des Palaces en 2025

Répartition du chiffre d'affaires



Contribution des centres de profit à la marge globale



08

Observatoire 2025 des « Hybrid'ho(s)tels »



État des lieux et principales caractéristiques du parc d'Hybrid'ho(s)tels en France

Une catégorie économique à part entière, fondée sur la mixité des hébergements et des clientèles

Dans la 46^{ème} édition de « L'Industrie Hôtelière Française », RYDGE Conseil a décrypté le marché des « hostels nouvelle génération ». Afin d'élargir l'analyse à des concepts plus hybridés, et plus proches de l'hôtellerie traditionnelle, RYDGE Conseil propose depuis la 47^{ème} édition de « L'Industrie Hôtelière Française » de définir une nouvelle catégorie d'établissements : les « Hybrid'ho(s)tels ».

Les Hybrid'ho(s)tels englobent à la fois les hostels nouvelle génération, et des hôtels hybrides économiques, dont le concept se rapproche davantage de l'hôtellerie classique et dont la proportion de chambres partagées est plus faible que dans un hostel.

- L'ensemble des établissements inclus dans cette catégorie disposent tous de 3 caractéristiques principales :
- ils offrent une mixité de solutions d'hébergement, incluant au moins une option économique. Ils proposent des chambres partagées et/ou dortoirs (plus confortables et intimes que dans une auberge de jeunesse classique), des chambres privées (doubles ou multiples) aux prestations comparables à de l'hôtellerie 3/4 étoiles et, parfois, des appartements ;
 - ils ciblent un large panel de clientèles (couples, familles, jeunes, groupes, individuels, séminaires, etc.) ;

- ils se distinguent par une identité marquée, avec un design soigné et des espaces communs conviviaux favorisant les rencontres.
- Les établissements d'une capacité inférieure à 40 lits, les auberges de jeunesse associatives ou les établissements ne ciblant pas une clientèle diversifiée sont exclus de l'analyse.

En 2025, près de 70 établissements recensés, comptabilisant plus de 16 000 lits, portés par une trentaine d'acteurs, indépendants ou intégrés dans un groupe

Évolution du nombre de lits dans les Hybrid'ho(s)tels en France depuis 2017



Illustration d'enseignes implantées sur le marché français et de leurs portefeuilles d'établissements (liste non exhaustive)

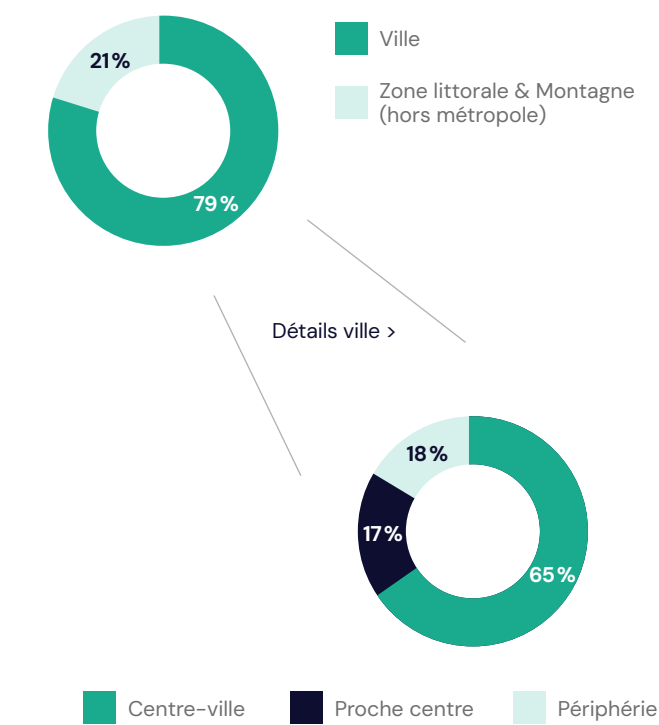


Le nombre d'établissements correspond au nombre d'actifs en France en juillet 2026.

Sélection d’ouvertures récentes et à venir d’Hybrid’ho(s)tels en France

Année	Établissement	Capacité
Ouvertures récentes		
2024	The People – Caen	210 lits
2024	Slo – Nice	81 lits
2024	JOST – Lille	275 lits
2024	Central – La Rochelle	env. 120 lits
2025	Central – Lille Centre	94 lits
2025	Extension Eklo – Bordeaux	+ 76 clés
2026	Eklo – Nantes	273 lits
2026	Mustard Hostel – Dijon	113 lits
Projets		
2026	Glint – Paris, Nice, Toulouse	1500 lits
2027	Glint – Bordeaux, Strasbourg, Lyon	
2027	Eklo – Porte de Saint-Ouen	118 clés
2027	Projet Nexhos – Saint-Gervais	250 lits
2026-2027	Central – Bordeaux	confidentiel
2027	Meininger – Strasbourg	349 lits
2028	JO&JOE – Chessy-Val-d’Europe	156 clés
2028-2029	Projets confidentiels : Marseille, Toulouse, Lyon, Paris, Bordeaux	> 1300 lits

Répartition du nombre d’Hybrid’ho(s)tels par typologie de localisation



Actualités 2025-2026

Les actualités récentes traduisent une nouvelle phase de structuration du marché, marquée par le lancement de nouvelles enseignes, la recherche de partenaires de développement et les premiers mouvements de consolidation.

- ✓ **Honotel a lancé GLINT**, une nouvelle marque d’hôtellerie hybride, avec le soutien de Bpifrance et BNP Paribas Développement.
- ✓ Le groupe **SLO** a été acquis par **Nexhos Espaces**, marquant une nouvelle étape dans son développement.
- ✓ **Accor** et **Aken Ecosystèmes** ont conclu un partenariat pour développer **JO&JOE** au sein de programmes mixtes associant hébergement de courte durée, résidences étudiantes et espaces partagés.



“ En associant diversité des hébergements, espaces de vie attractifs et mixité des clientèles, tout en offrant un potentiel de création de valeur aux investisseurs, les Hybrid’ho(s)tels réinventent l’expérience économique. ”

Romain Lecomte
Senior Manager, RYDGE Conseil

Analyse des performances moyennes des Hybrid'ho(s)tels en 2025

Les chiffres présentés résultent de l'analyse des données recueillies auprès de huit acteurs du secteur, représentant un échantillon de plus de 7 700 lits, soit environ 50% du parc d'Hybrid'ho(s)tels recensés en 2025 (tels que définis dans cette étude).

Performances commerciales

	Paris & Île-de-France				Autres régions			
	2023	2024	2025	Évolution 2025/2024	2023	2024	2025	Évolution 2025/2024
Taux d'occupation	82%	78%	80%	+2 pts	73%	68%	66%	-2 pts
Prix moyen (€ HT / lit dispo) ¹	37€ HT	42€ HT	39€ HT	-3€	30€ HT	32€ HT	31€ HT	-1€
CA / lit (K€ HT) ²	15 K€ HT	15,4 K€ HT	15,1 K€ HT	-2%	10,8 K€ HT	11 K€ HT	10,7 K€ HT	-2%

Source : RYDGE Hospitality

(1) chiffre d'affaires hébergement divisé par le nombre de lits disponibles dans l'année. Exemple : 1M€ HT / (150 lits*366 jours).

(2) chiffre d'affaires total divisé par le nombre de lits de l'établissement. Exemple : 1,5M€ / 150 lits.

En 2025, le chiffre d'affaires total par lit a légèrement baissé par rapport à 2024, année durant laquelle les Jeux Olympiques avaient notamment particulièrement soutenu les prix moyens.

Les performances commerciales s'inscrivent en léger retrait en 2025, avec une baisse du taux d'occupation et du prix moyen. Cette évolution traduit notamment une intensification de la concurrence dans certaines métropoles, dans un contexte de développement de l'offre.

À noter : les récentes ouvertures, impliquant des changements significatifs dans le panel entre 2023 et 2024 (environ +900 lits à Paris et +800 lits en régions), expliquent en partie les variations observées.



HOSHO BORDEAUX CENTRE VICTOIRE | BORDEAUX
© Louvre Hotels Group

Répartition du chiffre d'affaires (en % du CA Total)

	Avec restaurant	Sans restaurant
% CA Hébergement	71%	83%
% CA Restauration	26%	14%
% CA Autres	3%	3%

Source : RYDGE Hospitality

La structure du chiffre d'affaires varie significativement selon l'implantation de l'actif et le concept. La part du chiffre d'affaires F&B peut atteindre plus de 50% du chiffre d'affaires total.

La majorité des établissements, même s'ils ne disposent pas de restaurant, proposent un bar-snack animé, ce qui explique une part de chiffre d'affaires restauration non négligeable (23% en moyenne au global), y compris pour les établissements sans restaurant (14% en moyenne).

Performances d'exploitation (% de CA Total)

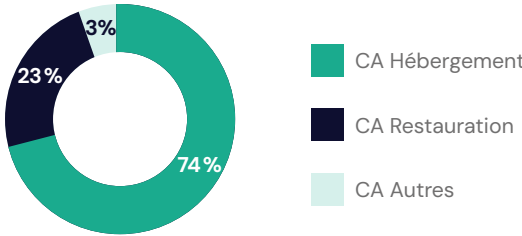
	Avec restaurant	Sans restaurant
Masse salariale	28%	29%
	[20-55%]	
RBE	34%	33%
	[10-50%]	

Source : RYDGE Hospitality

Les performances d'exploitation dépendent de la capacité de l'actif, de sa localisation et du poids de l'activité restauration.

Les établissements avec une grande capacité d'accueil (supérieure à 500 lits) affichent généralement de meilleurs niveaux de rentabilité, grâce aux effets d'échelle. Leur performance contribue notamment à tirer vers le haut les résultats du panel « avec restaurant ».

Répartition du chiffre d'affaires en 2025 – moyenne globale France (en % du CA Total)



MUSTARD HOSTEL | DIJON

09

Observatoire 2025 des Résidences de Tourisme



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

Portée par une occupation en hausse et des évolutions de niveaux de prix moyens contrastées selon les catégories, l'année 2025 affiche des performances de RevPAR globalement stables, à l'exception de la catégorie 4 étoiles, en nette augmentation.

Les résultats présentés ci-après peuvent mettre en évidence des disparités entre les années. Au-delà des évolutions conjoncturelles, ces disparités peuvent également s'expliquer par des évolutions de panel. Les ratios ci-dessous sont issus d'un panel de 257 Résidences de Tourisme Urbaines affiliées à des enseignes, totalisant plus de 26 000 appartements, soit environ 52% de l'offre disponible en zone urbaine en France en 2025 (Source : FNRT).

Performances commerciales

Taux d'occupation (en %)

	2021	2022	2023	2024	2025	Évolution 2025/2024
4 ÉTOILES						
Paris	42,7%	75,9%	75%	76,6%	84,7%	8,1 pts
Île-de-France hors Paris	32,5%	65,7%	68%	68,1%	71%	2,9 pts
Provence-Alpes-Côte d'Azur	56%	70,1%	71,9%	70,9%	72,6%	1,6 pt
Autres régions	56,4%	72,2%	70,2%	69,6%	68,5%	-1,2 pt
Moyenne France	43,6%	70,7%	70,7%	71,1%	75,1%	4,1 pts
3 ÉTOILES						
Paris	60,7%	79,9%	80,5%	80,2%	82,5%	2,3 pts
Île-de-France hors Paris	48,5%	71,2%	71,5%	70,5%	71,8%	1,3 pt
Provence-Alpes-Côte d'Azur	67,1%	70,9%	72,1%	69,7%	71,4%	1,7 pt
Autres régions	61,7%	72,1%	70,7%	69,9%	69,6%	-0,2 pt
Moyenne France	59,4%	72,4%	71,8%	70,8%	71,4%	0,6 pt
2 ÉTOILES						
Île-de-France	60%	74,7%	78,3%	77,6%	N.S.	N.S.
Provence-Alpes-Côte d'Azur	61,5%	69,3%	70,1%	70,2%	75,6%	5,4 pts
Autres régions	64,5%	74,8%	75,1%	71,7%	73,6%	2 pts
Moyenne France	62,7%	74,2%	74,9%	72%	73,6%	1,7 pt

Source : RYDGE Hospitality

À l'exception des établissements 3 et 4 étoiles du panel Autres régions, dont les taux d'occupation ont reculé respectivement de -0,2 et -1,2 point, les Résidences de Tourisme Urbaines ont enregistré une hausse de leur taux d'occupation comprise entre +1,3 et +8,1 points.



Prix moyen (en € HT)

	2021	2022	2023	2024	2025	Évolution 2025/2024
4 ÉTOILES						
Paris	103,7	157,3	190,8	199,7	191,3	-4%
Île-de-France hors Paris	83,3	102,3	121,9	123,1	117,9	-4%
Provence-Alpes-Côte d'Azur	88,2	117,8	127	134,8	137,8	2%
Autres régions	76,1	83,4	91	100,3	105,3	5%
Moyenne France	85,9	112,4	130,6	141	144,9	3%
3 ÉTOILES						
Paris	80,9	118,1	135,3	145,2	138,3	-5%
Île-de-France hors Paris	58,7	76,6	87,8	90,4	85,4	-6%
Provence-Alpes-Côte d'Azur	53,6	70,3	76,8	77,9	80,1	3%
Autres régions	51	58,4	64,6	64,5	65,6	2%
Moyenne France	54,8	68,2	76,8	78,3	78,2	0%
2 ÉTOILES						
Île-de-France	35,7	58	67,5	68,6	N.S.	N.S.
Provence-Alpes-Côte d'Azur	30	51,8	58,6	58,3	52	-11%
Autres régions	43,9	46,6	50,7	55,8	55,9	0%
Moyenne France	39,6	48,7	54,8	58,2	55,6	-4%

Source : RYDGE Hospitality

Après une année 2024 record, l'augmentation des prix moyens se concentre désormais sur la seule catégorie 4 étoiles (+3%), tandis que les établissements 3 étoiles affichent une stabilité et que les 2 étoiles enregistrent un repli plus marqué (-3%).

Les performances des Résidences de Tourisme Urbaines 2 et 3 étoiles s'expliquent notamment par une clientèle d'affaires davantage affectée par des restrictions budgétaires, tandis que les établissements 4 étoiles du panel tirent profit d'une part plus importante de clientèle loisirs, ce qui favorise la hausse du prix moyen.

N.S. : Non Significatif
À noter que les changements de panel expliquent également une partie des variations observées.



RevPAR (en € HT)

	2021	2022	2023	2024	2025	Évolution 2025/2024
4 ÉTOILES						
Paris	44,2	119,2	143,1	153	162	6 %
Île-de-France hors Paris	27,1	67,3	82,9	83,9	83,7	0 %
Provence-Alpes-Côte d'Azur	49,4	82,6	91,2	95,6	100	5 %
Autres régions	42,9	60,3	63,8	69,9	72,1	3 %
Moyenne France	37,4	79,5	92,5	100,2	108,9	9 %
3 ÉTOILES						
Paris	49,1	94,4	109	116,5	114,1	-2 %
Île-de-France hors Paris	28,5	54,5	62,7	63,8	61,3	-4 %
Provence-Alpes-Côte d'Azur	36	49,8	55,4	54,3	57,2	5 %
Autres régions	31,4	42,1	45,7	45	45,7	1 %
Moyenne France	32,6	49,4	55,1	55,4	55,9	1 %
2 ÉTOILES						
Île-de-France	21,4	43,3	52,8	53,2	N.S.	N.S.
Provence-Alpes-Côte d'Azur	18,4	35,9	41,1	40,9	39,3	-4 %
Autres régions	28,3	34,9	38,1	40	41,1	3 %
Moyenne France	24,8	36,2	41,1	41,9	41	-2 %

Source : RYDGE Hospitality

N.S. : Non Significatif
À noter que les changements de panel expliquent également une partie des variations observées.

Charges d'exploitation

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

	2021	2022	2023	2024	2025	Évolution 2025/2024
4 ÉTOILES						
Paris	26,7 %	18,1 %	16,7 %	17,5 %	20,8 %	3,3 pts
Île-de-France hors Paris	26 %	25,1 %	22,2 %	26 %	29,1 %	3,1 pts
Autres régions	23,3 %	24,4 %	23,7 %	26 %	29,7 %	3,6 pts
Moyenne France	25,4 %	20,5 %	18,6 %	21,8 %	25 %	3,2 pts
3 ÉTOILES						
Île-de-France hors Paris	26,5 %	25,6 %	24,7 %	26,3 %	30 %	3,7 pts
Provence-Alpes-Côte d'Azur	24,4 %	25,8 %	24,3 %	25,4 %	26,1 %	0,7 pt
Autres régions	23,9 %	26 %	25,3 %	27,5 %	27 %	-0,5 pt
Moyenne France	25,5 %	24,9 %	24,2 %	27,2 %	27,4 %	0,2 pt
2 ÉTOILES						
Provence-Alpes-Côte d'Azur	19,5 %	24,1 %	25,1 %	26,9 %	26,5 %	-0,5 pt
Autres régions	18,7 %	21 %	20,5 %	23 %	23,5 %	0,5 pt
Moyenne France	19,3 %	21,3 %	21,1 %	24,3 %	23,8 %	-0,5 pt

Source : RYDGE Hospitality

À noter que les changements de panel expliquent également une partie des variations observées.

Énergie (en % du CA)

	2021	2022	2023	2024	2025	Évolution 2025/2024
4 ÉTOILES						
Paris	N.S.	N.S.	4 %	1,8 %	2 %	0,2 pt
Île-de-France hors Paris	N.S.	N.S.	4,6 %	3,7 %	3,8 %	0 pt
Autres régions	5,8 %	4 %	5,1 %	4,9 %	4 %	-0,8 pt
Moyenne France	N.S.	N.S.	4,7 %	3,1 %	2,5 %	-0,6 pt
3 ÉTOILES						
Île-de-France hors Paris	7,3 %	4,8 %	6,6 %	4,7 %	5 %	0,3 pt
Provence-Alpes-Côte d'Azur	6,3 %	6,6 %	7,2 %	4,9 %	4,5 %	-0,4 pt
Autres régions	6,4 %	4,6 %	6,8 %	5,2 %	4,9 %	-0,3 pt
Moyenne France	6,5 %	4,8 %	6,7 %	4,6 %	4,2 %	-0,4 pt
2 ÉTOILES						
Provence-Alpes-Côte d'Azur	8,1 %	6,5 %	7,6 %	7,5 %	6,1 %	-1,5 pt
Autres régions	7 %	5,9 %	7,4 %	5,9 %	6,5 %	0,6 pt
Moyenne France	7,2 %	5,8 %	7,2 %	6,2 %	5,7 %	-0,5 pt

Source : RYDGE Hospitality

N.S. : Non Significatif
À noter que les changements de panel expliquent également une partie des variations observées.

Résultat d'exploitation

RBE (en % du CA)

	2021	2022	2023	2024	2025	Évolution 2025/2024
4 ÉTOILES						
Paris	38,4%	53,6%	55%	58,5%	58%	-0,5 pt
Île-de-France hors Paris	21%	38,4%	39,5%	41,2%	37,2%	-3,9 pts
Autres régions	38,4%	42,6%	45,5%	45%	42,9%	-2 pts
Moyenne France	33,7%	45%	46,8%	49,4%	53,4%	4 pts
3 ÉTOILES						
Paris	26,7%	46,3%	47,4%	50,2%	47%	-3,2 pts
Île-de-France hors Paris	39%	45,6%	46,1%	48,8%	47,3%	-1,4 pt
Provence-Alpes-Côte d'Azur	43,5%	40,4%	39,8%	39,9%	45,4%	5,5 pts
Autres régions	47,8%	46,9%	45,6%	44,8%	44,6%	-0,1 pt
Moyenne France	43,8%	46,2%	45,6%	46,5%	45,4%	-1,1 pt
2 ÉTOILES						
Provence-Alpes-Côte d'Azur	46,2%	41,4%	41%	39,6%	42,2%	2,6 pts
Autres régions	53,5%	49,4%	48,6%	49,7%	49,2%	-0,5 pt
Moyenne France	N.S.	N.S.	47,2%	46,5%	49,3%	2,9 pts

Source : RYDGE Hospitality

N.S. : Non Significatif
À noter que les changements de panel expliquent également une partie des variations observées.



En 2025, l'évolution des RBE apparaît contrastée selon les régions et les catégories, dans un contexte de frais de personnel globalement stables ou en hausse selon les panels, et de frais d'énergie en baisse.

Par rapport à 2024, la catégorie 4 étoiles enregistre la plus forte progression, portée notamment par le poids du panel parisien et par une hausse de 9% de son RevPAR.



10

Résultats de l'Exercice 2025



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 3 176 hôtels du panel représentent une capacité totale de 251 502 chambres, soit 42,4 % du parc en chambres homologué français.

Pour rappel, nous considérons que les différentes catégories d'établissements s'apparentent aux segments suivants :

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

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

Panel et classification en 2025

Catégorie	Nombre de chambres France	Nombre de chambres IHF	% de la capacité totale France 2025	Nombre d'établissements France	Nombre d'établissements IHF	% de la capacité totale France 2025	Taille moyenne par hôtel (IHF)
5 étoiles supérieur	29 756	7 879	26,5%	501	77	15,4%	123
5 étoiles standard							88
4 étoiles	170 097	75 788	44,6%	2 587	825	31,9%	92
3 étoiles	265 686	94 928	35,7%	6 235	1 324	21,2%	72
1-2 étoiles	126 942	72 907	57,4%	3 459	950	27,5%	77
TOTAL	592 481	251 502	42,4%	12 782	3 176	24,8%	79

Source : INSEE – 01/01/2026



Performances commerciales

Taux d'occupation : 2025, une fréquentation en légère hausse par rapport à 2024, principalement portée par les hôtels parisiens

En 2025, la fréquentation touristique confirme la dynamique de 2024 : la France a accueilli 102 millions de visiteurs internationaux, soit 2 millions de plus que l'an passé, avec une majorité de clientèles européennes, américaines et asiatiques.

Soutenu par cette dynamique et par l'effet post-Jeux Olympiques, le marché hôtelier enregistre également une amélioration de ses performances d'occupation. À l'échelle nationale, les taux d'occupation

progressent globalement, même si les évolutions varient selon les catégories d'hôtels et les territoires. Les variations s'échelonnent ainsi de -0,6 point à +2,3 points, avec une surperformance marquée des établissements parisiens.

Les hôtels 5 étoiles supérieur, dont la clientèle est plus internationale, enregistrent la plus forte progression (+2,3 points). À l'inverse, les hôtels plus économiques enregistrent des évolutions plus limitées.

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

	2021	2022	2023	2024	2025	Évolution 2025/2024
5 ÉTOILES SUPÉRIEUR						
Paris	33,6	69,8	71,9	73,3	79	+5,7 pts
Provence-Alpes-Côte d'Azur	64,1	63,5	57,9	56,1	60,2	+4,1 pts
Autres régions	45,2	56,4	54,3	55	52,5	-2,5 pts
Moyenne France	41,4	64,1	62,3	64,8	67	+2,3 pts
5 ÉTOILES STANDARD						
Paris	33,3	68,4	69,6	74,5	81,6	+7,1 pts
Provence-Alpes-Côte d'Azur	45,5	61,5	62,8	63,2	65,9	+2,7 pts
Autres régions	45,5	55,7	57	61,8	62,6	+0,8 pt
Moyenne France	43	60,6	62,7	64,2	65,2	+1 pt
4 ÉTOILES						
Paris	37,7	72,5	79,8	77,1	80,7	+3,6 pts
Île-de-France hors Paris	30	56,4	64,3	64,4	63,7	-0,6 pt
Autres régions	47,5	61,7	64	65	66	+1 pt
Moyenne France	42,3	62,9	67,2	67,3	68,5	+1,2 pt
3 ÉTOILES						
Paris	46,5	78,5	82,4	79,4	81,7	+2,3 pts
Île-de-France hors Paris	35,9	62,2	67,4	65,6	65	-0,7 pt
Autres régions	49,1	62,1	63,1	62,9	62,9	-0,1 pt
Moyenne France	46,4	64,6	66,5	65,6	66	+0,3 pt
1-2 ÉTOILES						
Paris	49,1	75,7	76,1	75,6	79,4	+3,8 pts
Île-de-France hors Paris	50	69,8	67,7	66,7	66,1	-0,7 pt
Autres régions	49,8	62,2	63,2	61,7	60,8	-0,9 pt
Moyenne France	49,8	64,4	64,7	63,2	62,6	-0,6 pt

À noter que les changements de panel expliquent également une partie des variations observées.

© CIO

Source : RYDGE Hospitality

Prix moyens : une hausse portée par l’hôtellerie 5 étoiles, tandis que les autres segments affichent des performances globalement stables, voire en léger retrait, dans un contexte de normalisation post-Jeux Olympiques

Les prix moyens des hôtels français ont évolué de manière hétérogène selon les catégories et les régions. Les catégories 1/2 étoiles à 4 étoiles affichent un léger repli, avec des écarts allant de -0,5 % à -1,8 %, une évolution particulièrement marquée sur les marchés les plus dépendants de la clientèle affaires, à l’image de l’Île-de-France.

© CIO

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

	2021	2022	2023	2024	2025	Évolution 2025/2024
5 ÉTOILES SUPÉRIEUR						
Paris	401,3	530,4	573,9	565,4	580,5	+2,7 %
Provence-Alpes-Côte d’Azur	540,1	633	662,1	916,7	923,8	+0,8 %
Autres régions	345,2	395,5	407,2	401,7	397,8	-1%
Moyenne France	385,3	518	543,4	553,1	629,1	+13,7 %
5 ÉTOILES STANDARD						
Paris	257,9	359,2	412,1	377,8	394,6	+4,5 %
Provence-Alpes-Côte d’Azur	306,4	360,8	362,8	324,7	376,5	+15,9 %
Autres régions	243,5	248,3	253,9	259,8	266,3	+2,5 %
Moyenne France	272,6	314	339,7	293,2	302,1	+3 %
4 ÉTOILES						
Paris	147	195,9	203,3	206	199,1	-3,3 %
Île-de-France hors Paris	101,9	118,9	124,9	134,4	123,2	-8,3 %
Autres régions	110	121,1	127,1	127,2	130,1	+2,3 %
Moyenne France	114,4	139,1	145	147	145,3	-1,1%
3 ÉTOILES						
Paris	79,6	118,6	134	134,6	128,3	-4,6 %
Île-de-France hors Paris	70,2	85	92,7	98,2	88,8	-9,6 %
Autres régions	73,5	80,5	86,1	87,3	87,8	+0,6 %
Moyenne France	73,8	88,2	95,4	97	95,3	-1,8 %
1-2 ÉTOILES						
Paris	54,1	71,4	81,4	79,8	77,4	-3 %
Île-de-France hors Paris	45,6	55,9	64,4	69,1	65,2	-5,8 %
Autres régions	50,7	53	58,9	60,5	61,3	+1,3 %
Moyenne France	49,8	54,6	61,2	63,3	63	-0,5%

Source : RYDGE Hospitality

À noter que les changements de panel expliquent également une partie des variations observées.

À l'inverse, les hôtels 5 étoiles se distinguent, avec des hausses de +3 % pour le 5 étoiles standard et de +13,7% pour le 5 étoiles supérieur.



BEST WESTERN TERRA ALTA PERPIGNAN AÉROPORT | PERPIGNAN
© osef Boccard_BCRD MEDIAS

Revenu Hébergement par Chambre Disponible (RevPAR) : une dynamique positive pour l’hôtellerie 5 étoiles, alors que les autres catégories restent stables, voire légèrement orientées à la baisse

En 2025, les RevPAR des hôtels français ont évolué de manière contrastée par rapport à 2024. Tandis que les hôtels 5 étoiles standard et supérieur affichent une progression respective de leur RevPAR de 4,8 % et 17,7 %, les catégories allant du 1/2 étoiles au 4 étoiles affichent une stabilisation, voire un léger recul de leurs performances.



HANDWRITTEN FAUBOURG GALANT | PARIS
© Pascal Dieu

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

	2021	2022	2023	2024	2025	Évolution 2025/2024
5 ÉTOILES SUPÉRIEUR						
Paris	134,6	370,1	412,4	414,4	458,9	+10,7 %
Provence-Alpes-Côte d'Azur	346,5	402	383,6	514,6	556,5	+8,2 %
Autres régions	156,1	222,9	221,2	220,7	208,8	-5,4 %
Moyenne France	159,4	332,2	338,3	358,2	421,7	+17,7 %
5 ÉTOILES STANDARD						
Paris	86	243	287	281,4	322	+14,4 %
Provence-Alpes-Côte d'Azur	139,4	222	228	205,3	248,1	+20,8 %
Autres régions	103,8	138,2	144,7	160,5	166,7	+3,8 %
Moyenne France	113,6	189,4	212,8	188	197,1	+4,8 %
4 ÉTOILES						
Paris	55,3	141,9	162,3	158,8	160,8	+1,2 %
Île-de-France hors Paris	30,6	67,1	80,5	86,5	78,5	-9,2 %
Autres régions	52,2	74,7	81,4	82,6	85,8	+3,9 %
Moyenne France	48,4	87,5	97,6	99	99,6	+0,6 %
3 ÉTOILES						
Paris	37	93,2	110,4	106,8	104,9	-1,8 %
Île-de-France hors Paris	25,2	52,8	62,5	64,5	57,6	-10,6 %
Autres régions	36	49,9	54,1	55	55,2	+0,5 %
Moyenne France	34,2	56,9	63,2	63,7	62,9	-1,2 %
1-2 ÉTOILES						
Paris	26,6	54	61,9	60,3	61,4	+1,8 %
Île-de-France hors Paris	22,8	39	43,6	46,1	43	-6,7 %
Autres régions	25,3	33	37,2	37,3	37,3	-0,1 %
Moyenne France	24,8	35,2	39,6	40	39,4	-1,6 %

Source : RYDGE Hospitality

À noter que les changements de panel expliquent également une partie des variations observées.



OKKO HOTELS PARIS ROSA PARKS | PARIS
© Gaëlle Le Boulicaut

Chiffre d'affaires et structure des ventes

Recettes Totales 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 (TRevPAR) (in €, excl. VAT, incl. service charge)

Catégorie	2021	2022	2023	2024	2025	Évolution 2025/2024
5 étoiles supérieur	252,8	481	481,8	491,7	567,3	15,4 %
5 étoiles standard	211,4	308,5	311,3	299,1	321,3	7,4 %
4 étoiles	67,5	133,2	153,4	154,3	156,1	1,2 %
3 étoiles	42,2	74,9	85,8	86,7	84,9	-2,1 %
1-2 étoiles	21,8	33,2	39,9	40,6	38,1	-6,1 %

Source : RYDGE Hospitality

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

En 2025, les niveaux de chiffre d'affaires par chambre disponible ont augmenté par rapport à 2024 pour les hôtels 4 étoiles, 5 étoiles standard et supérieur, de +1,2 % à +15,4 %. Les hôtels 1/2 et 3 étoiles ont enregistré respectivement une baisse de 6,1 % et 2,1 %. Ces indicateurs sont cependant à pondérer selon la durée d'ouverture plus courte de certains hôtels, entraînant mécaniquement des effets de saisonnalité conjoncturels et des volumes de chiffre d'affaires moindres.

À noter que les changements de panel expliquent également une partie des variations observées.

Recettes totales par chambre disponible (TRevPAR) (en €, hors taxes, service compris)
Total revenue per available room (TRevPAR) (in €, excl. VAT, incl. service charge)

	2024	2025	Évolution 2025/2024
5 ÉTOILES SUPÉRIEUR			
Paris	568,9	614	7,9 %
Provence-Alpes-Côte d'Azur	836,8	774,1	-7,5 %
Autres régions	338,3	330,4	-2,3 %
5 ÉTOILES STANDARD			
Paris	371,7	493,5	32,8 %
Provence-Alpes-Côte d'Azur	N.S.	388,6	N.S.
Autres régions	275,5	285,9	3,8 %
4 ÉTOILES			
Paris	202,4	204	0,8 %
Île-de-France hors Paris	126,3	118,2	-6,4 %
Autres régions	129,6	138	6,4 %
3 ÉTOILES			
Paris	124,4	118,3	-4,9 %
Île-de-France hors Paris	86,3	80,5	-6,7 %
Autres régions	72,9	72,4	-0,7 %
1-2 ÉTOILES			
Paris	58,9	54,7	-7 %
Île-de-France hors Paris	44,8	43,4	-3 %
Autres régions	35,5	33,4	-5,8 %

Source : RYDGE Hospitality
N.S. : Non Significatif / Non Representative

En 2025, les établissements 5 étoiles standard et supérieur ont enregistré une forte progression de leur TRevPAR (chiffre d'affaires total par chambre disponible) par rapport à 2024, portée notamment par la performance parisienne (respectivement +32,8 % et +7,9 %).

À l'inverse, les catégories 1/2 étoiles et 3 étoiles affichent des baisses de TRevPAR sur l'ensemble des localisations observées.

À noter que les changements de panel expliquent également une partie des variations observées.



Recettes Totales par chambre louée

Les tableaux suivants présentent la moyenne du chiffre d’affaires total (hébergement, restauration, 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)

	2021	2022	2023	2024	2025	Évolution 2025/2024
5 ÉTOILES SUPÉRIEUR						
Paris	624,9	755,1	810,4	805,9	799	-0,9 %
Provence-Alpes-Côte d'Azur	779,8	878,2	918,6	1 235,1	1 180,6	-4,4 %
Autres régions	569,7	666,1	709,7	625,2	648,1	+3,7 %
Moyenne France	611,1	764,5	808,6	775,6	862,1	+11,2 %
5 ÉTOILES STANDARD						
Paris	419,5	469,3	546	497,6	602	+21%
Provence-Alpes-Côte d'Azur	544,2	653,2	N.S.	N.S.	593,4	N.S.
Autres régions	417,3	437,6	N.S	475,9	471	-1%
Moyenne France	493,5	527,2	N.S.	N.S.	507,7	N.S.
4 ÉTOILES						
Paris	210,7	254,1	259,9	263,3	255,6	-2,9 %
Île-de-France hors Paris	159,1	167,9	179,9	189,7	178,8	-5,7 %
Autres régions	166,5	185,3	196,2	188,9	199,5	+5,6 %
Moyenne France	176,8	206,4	215,9	217,5	216,5	-0,5 %
3 ÉTOILES						
Paris	102,9	137,6	153,4	156,8	149,2	-4,8 %
Île-de-France hors Paris	90,3	106,9	121,7	128,2	121,2	-5,5 %
Autres régions	98	106,4	116,7	119,4	118,7	-0,6 %
Moyenne France	97,2	115,4	127,4	130,8	127,8	-2,3 %
1-2 ÉTOILES						
Paris	54,1	69,6	81,6	78,8	69,2	-12,2 %
Île-de-France hors Paris	43,2	52,6	62	68	68,9	+1,3 %
Autres régions	45,3	48,8	56,6	59,2	58,6	-1%
Moyenne France	45,6	52,2	61,3	64,3	62,9	-2,2 %

Source : RYDGE Hospitality
N.S. : Non Significatif / Non Representative
À noter que les changements de panel expliquent également une partie des variations observées.

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

	2025	
	Avec restaurant With restaurant	Sans restaurant Without restaurant
5 ÉTOILES SUPÉRIEUR		
Paris	799	-
Provence-Alpes-Côte d'Azur	1 180,6	-
Autres régions	648,1	-
Moyenne France	862,1	-
5 ÉTOILES STANDARD		
Paris	602	-
Provence-Alpes-Côte d'Azur	593,4	-
Autres régions	471	-
Moyenne France	507,7	-
4 ÉTOILES		
Paris	285,7	204,6
Île-de-France hors Paris	183,7	143,8
Autres régions	214,7	153,8
Moyenne France	229,7	180,2
3 ÉTOILES		
Paris	151,3	147,4
Île-de-France hors Paris	130,3	93
Autres régions	141,1	96,5
Moyenne France	140,5	112,6
1-2 ÉTOILES		
Île-de-France hors Paris	112	56,4
Autres régions	N.S.	53
Moyenne France	N.S.	54,5

Source : RYDGE Hospitality
N.S. : Non Significatif / Non Representative
À noter que les changements de panel expliquent également une partie des variations observées.

Les disparités entre Paris et les régions en ce qui concerne les recettes totales par chambre louée sont légèrement moins prononcées que celles observées pour les prix moyens par chambre. En effet, bien que les prix moyens par chambre louée soient généralement plus bas en province qu'en région parisienne, cette différence est souvent compensée par des revenus issus d'autres sources que l'hébergement. Parmi celles-ci, on peut citer notamment la restauration et les autres centres de profit tels que les spas & instituts de beauté, la location d’espaces de séminaires/réunions, etc.



BEST WESTERN PLUS HOTEL SAINT-ROCH ORLÉANS | ORLÉANS
© Jad Sylla

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)

	2025					
	Hébergement <i>Rooms</i>		Nourriture et boisson <i>Food & beverage</i>		Autres <i>Other sales</i>	
	Avec restaurant <i>With restaurant</i>	Sans restaurant <i>Without restaurant</i>	Avec restaurant <i>With restaurant</i>	Sans restaurant <i>Without restaurant</i>	Avec restaurant <i>With restaurant</i>	Sans restaurant <i>Without restaurant</i>
5 ÉTOILES SUPÉRIEUR						
Paris	69,8%	–	25,8%	–	4,4%	–
Provence–Alpes–Côte d’Azur	66,8%	–	25,7%	–	7,5%	–
Autres régions	60,8%	–	32,4%	–	6,8%	–
Moyenne France	67,1%	–	26,9%	–	6%	–
5 ÉTOILES STANDARD						
Paris	84,8%	–	14,2%	–	1%	–
Provence–Alpes–Côte d’Azur	68,5%	–	28,1%	–	3,5%	–
Autres régions	58,6%	–	35,6%	–	5,8%	–
Moyenne France	64%	–	31,3%	–	4,7%	–
4 ÉTOILES						
Paris	76,9%	91,3%	20,9%	7,4%	2,1%	1,4%
Île–de–France hors Paris	70,4%	87,9%	26,5%	10%	3,1%	2,1%
Autres régions	66,2%	84,6%	29,5%	11,8%	4,3%	3,7%
Moyenne France	71,8%	89,2%	25,1%	8,8%	3,1%	2%
3 ÉTOILES						
Paris	75,3%	92,4%	22,4%	6,7%	2,3%	0,9%
Île–de–France hors Paris	72,6%	85,2%	25,6%	13,3%	1,8%	1,5%
Autres régions	63,7%	81,5%	33,6%	13,8%	2,7%	4,7%
Moyenne France	69,3%	86,2%	28,4%	10,9%	2,3%	2,9%
1–2 ÉTOILES						
Paris	90,7%	92,3%	7,4%	6,4%	1,9%	1,2%
Île–de–France hors Paris	71,6%	91,8%	25,1%	6,9%	3,2%	1,3%
Autres régions	76%	91,3%	21,6%	7,5%	2,4%	1,2%
Moyenne France	79,6%	91,5%	17,9%	7,3%	2,5%	1,2%

Source : RYDGE Hospitality

Principaux coûts d’exploitation

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

Ce système de présentation des comptes distingue les charges attribuables aux départements opérationnels (produisant des revenus), et qui peuvent donc être précisément réparties dans les départements concernés (hébergement, restauration…), et les charges des départements fonctionnels (administration, marketing, entretien, énergie…). Ces charges distribuables sont les coûts directs (coût des ventes), les frais de personnel et les dépenses directement liées à l’activité d’un département.

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

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

Ce système offre l’avantage de dégager un Résultat Brut d’Exploitation (*Gross Operating Profit*) entièrement imputable à l’exploitation, dans la mesure où sont exclues les charges

de capital intrinsèques à l’immeuble ou à son équipement (taxe foncière, impact du financement, loyer, amortissement, assurance immeuble…). Il correspond à un schéma fréquent de dissociation de la composante immobilière et de la composante exploitation.

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

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



COUR DES LOGES LYON, A RADISSON COLLECTION HOTEL | LYON
© Gerry O’Leary



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, le service distribué, les repas du personnel, 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.

Le tableau suivant présente la répartition des frais de personnel selon la catégorie et la présence d'un restaurant dans l'établissement. Les écarts de masse salariale entre les établissements avec ou sans restaurant tendent à se réduire, voire s'effacer, sur les segments économique et milieu de gamme en lien avec des offres de restauration souvent plus simples et moins consommatrices en masse salariale.

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

	2025		
	Global	Avec restaurant <i>With restaurant</i>	Sans restaurant <i>Without restaurant</i>
5 ÉTOILES SUPÉRIEUR			
Paris	35,9%	35,9%	-
Provence-Alpes-Côte d'Azur	32,3%	32,3%	-
Autres régions	36,3%	36,3%	-
Moyenne France	34,8%	34,8%	-
5 ÉTOILES STANDARD			
Paris	34,3%	34,3%	-
Provence-Alpes-Côte d'Azur	33,3%	33,3%	-
Autres régions	43%	43%	-
Moyenne France	41%	41%	-
4 ÉTOILES			
Paris	28,7%	30,4%	24%
Île-de-France hors Paris	33,5%	34,3%	24,3%
Autres régions	31,9%	33,7%	25,5%
Moyenne France	30,7%	32,3%	24,5%
3 ÉTOILES			
Paris	25,6%	29,8%	21%
Île-de-France hors Paris	30,1%	30,1%	30,3%
Autres régions	34,6%	36,2%	29,2%
Moyenne France	29,7%	32,3%	23,7%
1-2 ÉTOILES			
Île-de-France hors Paris	32,5%	31,5%	33,7%
Autres régions	36,7%	34,5%	38,3%
Moyenne France	33,2%	31,2%	36,1%

Source : RYDGE Hospitality

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).

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

	2024	2025	2024	2025
5 ÉTOILES SUPÉRIEUR				
Paris	1,7	2	10,5	13,2
Provence-Alpes-Côte d'Azur	1,7	1,4	14	10,3
Autres régions	2,5	2,3	8,4	7,5
Moyenne France	1,9	1,9	9,8	10,5
5 ÉTOILES STANDARD				
Paris	1,5	1,8	6,1	8
Provence-Alpes-Côte d'Azur	2,3	2,3	7,3	6,8
Autres régions	2,7	3,1	7,4	8,9
Moyenne France	2,4	2,9	7,2	8,6
4 ÉTOILES				
Paris	1,8	2,1	3,8	4,6
Île-de-France hors Paris	2,9	3,5	3,7	4,1
Autres régions	2,7	3,2	3,8	4,4
Moyenne France	2,3	2,8	3,8	4,4
3 ÉTOILES				
Paris	1,8	2,2	2,3	2,8
Île-de-France hors Paris	2,5	2,7	2,5	2,7
Autres régions	2,6	3	2,6	3,3
Moyenne France	2,3	2,6	2,5	3
1-2 ÉTOILES				
Île-de-France hors Paris	3,4	3,4	1,7	1,8
Autres régions	4	4,1	1,5	1,4
Moyenne France	3,6	3,7	1,6	1,6

Source : RYDGE Hospitality

À noter que les changements de panel expliquent également une partie des variations observées.



HÔTEL LITTÉRAIRE STENDHAL NANCY | NANCY
© La Société des Hôtels Littéraires

Résultat Brut d'Exploitation

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



Résultat Brut d'Exploitation (RBE) par 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)

	2021	2022	2023	2024	2025	Évolution 2025/2024
5 ÉTOILES SUPÉRIEUR						
Paris	15,2	31,3	22,2	32,1	30,7	-1,4 %
Provence-Alpes-Côte d'Azur	N.S.	35,5	32,4	37,1	37,3	0,3 %
Autres régions	21,7	28,7	25,7	26,2	29,1	2,9 %
Moyenne France	N.S.	32,1	28	31	32,6	1,6 %
5 ÉTOILES STANDARD						
Paris	14,9	37	40,8	36,6	38,8	2,3 %
Provence-Alpes-Côte d'Azur	23,9	31	N.S.	N.S.	37,3	N.S.
Autres régions	18,6	20,2	N.S.	24,4	21,5	-2,9 %
Moyenne France	21,6	29,8	33,1	28,1	25,3	-2,8 %
4 ÉTOILES						
Paris	19,7	40,5	46,7	42,1	43,4	1,3 %
Île-de-France hors Paris	7,6	28,3	33,8	34,4	34,3	-0,2 %
Autres régions	27,5	32,5	31,8	36,4	36,1	-0,3 %
Moyenne France	21,3	35,5	37,5	38,8	39,4	0,6 %
3 ÉTOILES						
Paris	26,7	44,8	50,8	46,1	47,9	1,8 %
Île-de-France hors Paris	21	34,9	43,4	44,3	40,7	-3,5 %
Autres régions	22,4	33,5	31,2	34,6	32,5	-2,1 %
Moyenne France	23	38,2	41,1	40,9	41	0,1 %
1-2 ÉTOILES						
Île-de-France hors Paris	30,7	39,4	36,4	38,1	38,4	0,3 %
Autres régions	15,4	30,9	32,3	32,7	29,7	-3 %
Moyenne France	22,7	35,2	33,8	35,2	35	-0,2 %

Source : RYDGE Hospitality
N.S. : Non Significatif / Non Representative

À noter que les changements de panel expliquent également une partie des variations observées.





HÔTEL AORISTE | PARIS
© Hôtel Aoriste

Résultat 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)

	RBE en % des recettes totales GOP in % of total sales	
	Avec restaurant With restaurant	Sans restaurant Without restaurant
5 ÉTOILES SUPÉRIEUR		
Paris	30,7	-
Provence-Alpes-Côte d'Azur	37,3	-
Autres régions	29,1	-
Moyenne France	32,6	-
5 ÉTOILES STANDARD		
Paris	38,8	-
Provence-Alpes-Côte d'Azur	37,3	-
Autres régions	21,5	-
Moyenne France	25,3	-
4 ÉTOILES		
Paris	41,7	47,7
Île-de-France hors Paris	32,9	49,2
Autres régions	34,2	42,6
Moyenne France	37,4	46,3
3 ÉTOILES		
Paris	45,1	50,8
Île-de-France hors Paris	40,7	41,1
Autres régions	30,6	38,3
Moyenne France	38,3	47
1-2 ÉTOILES		
Moyenne France	35,8	34

Source : RYDGE Hospitality

Le tableau ci-dessus présente pour l'année 2025 les niveaux de Résultat Brut d'Exploitation en distinguant les hôtels avec et sans restaurant.



GOLDEN TULIP AVIGNON LE PARADOU | AVIGNON
© Romain Hérisson

11

L'équipe Hospitality



CHÂTEAU DE CÎTEAUX | MEURSAULT
© Yann Deret

L'équipe Hospitality

La singularité de notre ancrage territorial en France

Depuis un siècle, notre cabinet est profondément engagé dans le développement du tissu économique français, des grands groupes du CAC 40 à l'entrepreneur indépendant. Nous contribuons activement au dynamisme des régions et sommes fiers de promouvoir l'économie territoriale.

4 500

collaborateurs enracinés et ouverts sur le monde pour préserver l'avenir des entreprises françaises et soutenir le patrimoine local

200

bureaux : c'est la densité de notre maillage territorial pour être au plus près de nos clients

Une présence sur l'ensemble du territoire

Constituée de 12 consultants spécialisés dans quatre villes et accompagnée par près de 30 experts métier RYDGE Conseil (experts-comptables, avocats, consultants, fiscalistes, auditeurs...) au plus près des bassins touristiques, l'équipe est à votre service pour des missions de conseil, d'évaluation, de structuration financière et de transactions.

Notre équipe Hospitality assiste les professionnels du tourisme (groupes hôteliers, *family offices*, banques, fonds d'investissement, promoteurs immobiliers, investisseurs institutionnels ou privés...), transformant leurs projets stratégiques en résultats compétitifs.

L'équipe intervient sur toutes les branches du secteur touristique et de l'immobilier à usage d'exploitation : les hébergements marchands (hôtels, hostels, résidences de tourisme, hébergements hybrides, coliving, campings...), la restauration et les équipements loisirs et affaires (équipements bien-être et spa, parc d'attraction, golf, centre des congrès, coworking...).



Une offre mixant connaissances sectorielles et techniques

Finance d'entreprise



Évaluation & stratégie financière

Expertise indépendante (évaluation indépendante, opinion financière...)

Conseil (diagnostic stratégique de la valeur et positionnement boursier, gouvernance financière...)

Due diligence financière et comptable



Levée de fonds & accompagnement

Equity story & modélisation d'un business plan
Optimisation de la structuration des financements

Recherche de financement : fonds propres et dette bancaire

Conseil en refinancement



Transaction & transmission

Conseil en cession/acquisition & transmission

Situations spéciales : reprise d'activités en difficulté, analyse d'alternatives stratégiques, accompagnement pour le refinancement

Conseil en gestion financière, protection du patrimoine, transmission

Consulting et gestion



Outils de pilotage & digitalisation

Dashboarding (Power BI en lien avec la base de l'Industrie Hôtelière Française)

Benchmark, cartographie et géomarketing

Optimisation de la gestion de l'exploitation/site



Gestion comptable, fiscale & sociale

Tenue de comptabilité, déclarations fiscales, comptes annuels, informations financières

Établissement des bulletins de paie, déclarations sociales, contrats de travail

Mise en place de la modulation et annualisation

Mise en conformité avec les obligations légales



Stratégie & opérations

Due diligence stratégique et de positionnement, commerciale, opérationnelle et financière

Étude de faisabilité, benchmark sectoriel, diagnostic d'exploitation

Modélisation du potentiel de croissance de l'ensemble des centres de profit du business

AMO Conseil : recommandation produit/concept, revue organisationnelle, programmation spatiale

Négociation de contrat de gestion, de contrat de prise à bail et recherche d'opérateurs exploitants

Glossaire

TAUX D'OCCUPATION DES CHAMBRES

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

INDICE DE DOUBLE OCCUPATION OU INDICE DE FRÉQUENTATION DES CHAMBRES

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

PRIX MOYEN PAR CHAMBRE LOUÉE

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

REVENU MOYEN HÉBERGEMENT PAR CHAMBRE DISPONIBLE (REVPAR)

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

RECETTES TOTALES MOYENNES PAR CHAMBRE LOUÉE

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

RECETTES HÉBERGEMENT

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

RECETTES NOURRITURE

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

RECETTES BOISSONS

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

RECETTES TÉLÉPHONE / FAX / MULTIMÉDIA

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

AUTRES RECETTES

Ce sont celles des autres départements tels que : parking, 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 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 désigne le 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.).

Stéphane Botz

Associé RYDGE Conseil

Directeur National Hospitality & Immobilier

+33 (0)6 10 23 42 47

sbotz@rydge.fr



Villa Colette
Lège-Cap-Ferret
© Julius Hirtzberge

RYDGE Conseil
1 bis place de la Défense – Tour Trinity
92035 La Défense Cedex
rydge.fr

Cabinet de conseil aux entrepreneurs

ACADÉMIE / AVOCATS / EXPERTISE COMPTABLE / GESTION PRIVÉE / GESTION SOCIALE

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. RYDGE Conseil, société par actions simplifiée et société d'expertise comptable inscrite au tableau de l'Ordre des experts-comptables, est un cabinet indépendant de droit français.

RYDGE Conseil

