

### BAUX COMMERCIAUX

## Les clés de la valeur locative des hôtels GPL456a3

### L'essentiel

Actuellement, les loyers fixés par voie judiciaire pour les hôtels sont en déconnexion avec la réalité économique du secteur. Cela bénéficie aux établissements hôteliers générant une forte rentabilité. À l'inverse, les hôtels moins attractifs sont pénalisés, ceux-ci supportant des loyers parfois excessifs au regard de leur capacité financière. Cela explique les fortes variations de la valeur des fonds de commerce.



Par  
**Patrick COLOMER**  
Expert immobilier près  
la cour d'appel de Paris,  
expert agréé par la Cour  
de cassation, chartered  
surveyor MRICS



et  
**Anthony ODILE**  
Expert immobilier près la  
cour d'appel de Bordeaux,  
associé, Colomer  
Expertises

La valeur locative correspond à la somme qui doit être versée pour l'usage d'un bien immobilier. Elle implique un équilibre entre le bailleur et le locataire.

Conformément à l'article R. 145-10 du Code de commerce, « le prix du bail des locaux construits en vue d'une seule utilisation peut (...) être déterminé selon les usages observés dans la branche d'activité considérée ».

Les hôtels, considérés comme des locaux monovalents, se distinguent par la variété des services centrés principalement sur l'hébergement.

Un hôtelier met à disposition, pendant une durée limitée, un espace agrémenté de divers services. Ses recettes fluctuent selon la taille des chambres, leur emplacement et la qualité des services. Les critères phares, en hôtellerie, sont le prix moyen et le taux d'occupation.

Depuis la classification d'Atout France du 23 juillet 2012, il est plus compliqué de distinguer les hôtels selon les catégories traditionnelles en raison de critères assouplis.

Toutefois, le marché segmente les hôtels comme suit :

- Super économique : 0 à 1 étoile
- Économique : 2 étoiles

**NDA :** Les données et les chiffres de la présente étude sont des estimations établies à partir des sources suivantes : l'INSEE pour les données économiques françaises ; l'Union des métiers et des industries de l'hôtellerie (UMIH) pour les données spécifiques à l'industrie hôtelière ; les cabinets de conseil spécialisés dans l'hôtellerie MKG Group ou Horwath HTL, qui publient régulièrement des études et analyses du secteur ; des publications professionnelles dédiées à l'hôtellerie en France (ex. *Hôtellerie Restauration* ou *L'Hôtellerie Internationale*) ; des enquêtes salariales et études sectorielles sur l'hôtellerie dans des régions ou villes spécifiques ; la base de données interne Colomer Expertises.

- Milieu de gamme : 3 étoiles
- Haut de gamme : 4 étoiles (nouveau ou rénovation)
- Luxe et grand luxe : 5 étoiles et Palaces

Le bailleur n'étant pas l'associé du locataire, la valeur locative doit s'apprécier par rapport à la recette réalisable par l'exploitant compte tenu des caractéristiques, tant de l'emplacement que des locaux.

La *recette réalisable* était auparavant recherchée à partir de la recette théorique maximale tenant compte des prix affichés et du taux d'occupation, mais aussi de la segmentation de la clientèle parce que, le plus souvent, l'hôtelier doit consentir des réductions à ses clients pour améliorer le taux d'occupation de son hôtel. Plus le taux d'occupation est élevé, plus le prix moyen pratiqué est bas, et inversement.

La *recette théorique* n'est plus appréhendée en fonction des tarifs maximums, ceux-ci étant rarement praticables, mais en fonction du chiffre d'affaires réalisable et restant dans l'exploitation par comparaison avec les hôtels du secteur, en fonction des données disponibles, en effectuant des correctifs pour tenir compte des caractéristiques et de l'emplacement des locaux.

La méthode hôtelière consiste à :

- rechercher le chiffre d'affaires réalisable ;
- effectuer un abattement pour les commissions ;
- appliquer un taux d'occupation ;
- déterminer un taux de recette ;
- retenir des correctifs en fonction des charges exorbitantes du droit commun supportées par le locataire, en tenant compte des usages.

Les hôteliers privilégient le *revenu de l'hébergement par chambre disponible*, dit REVPAR, un ratio qui fusionne le taux d'occupation et le prix moyen par chambre. Le TREVPAR intègre, quant à lui, la *totalité des revenus par chambre disponible*. Il présente l'avantage de pouvoir être calculé à partir du chiffre d'affaires publié par les hôtels, ramené à leur nombre de clés. Le chiffre d'affaires réalisable s'obtient par comparaison avec des établissements similaires dans une approche normative.

La méthode hôtelière retient un taux d'effort en fonction du classement par nombre d'étoiles, sans considérer le prix (REVPAR) et le volume (nombre de clés).

La Compagnie des experts en immobilier commercial et d'entreprise près la cour d'appel de Paris (CEICE) a publié, en 2016, la grille ci-après, consacrée aux taux de recette appliqués au chiffre d'affaires normatif, déduction faite des commissions :

<b>21 % à 25 %</b>	En situation secondaire (type zone industrielle et d'activités, éloignée du centre-ville) pratiquement sans services autres apportés que le logement (0 étoile et 1 et 2 étoiles)
<b>18 % à 21 %</b>	Pour les hôtels équivalents à 1 ou 2 étoiles banalement placés, avec prestations annexes modérées
<b>15 % à 18 %</b>	Pour les 3 et 4 étoiles en centre-ville ou en périphérie
<b>12 % à 15 %</b>	Pour un 5 étoiles

(source : CEICE, 2016)

L'Institut français de l'expertise immobilière (IFEI) a présenté en 2023, à la suite des travaux d'une commission qui avaient démarré en 2020, pendant la crise sanitaire, une nouvelle grille (v. tableau ci-dessous).

L'IFEI préconise une méthodologie qui base la grille de taux de recette sur un partage de la rentabilité opérationnelle. Bien que le fondement de ce calcul repose sur le chiffre d'affaires normatif, il incorpore également des données macroéconomiques segmentées par région.

Déterminer un taux de recette en se basant sur la rentabilité opérationnelle est une démarche pertinente. Cela permet d'intégrer des variables telles que l'augmentation des frais de fonctionnement (personnel et énergie), de la taxe foncière quand elle est récupérable sur le locataire, ainsi que du coût des travaux à entreprendre. Notons que le décret *tertiaire*, pris en application de la loi n° 2018-1021 du 23 novembre 2018, dite *Elan*, va engendrer des obligations majeures en matière d'isolation thermique.

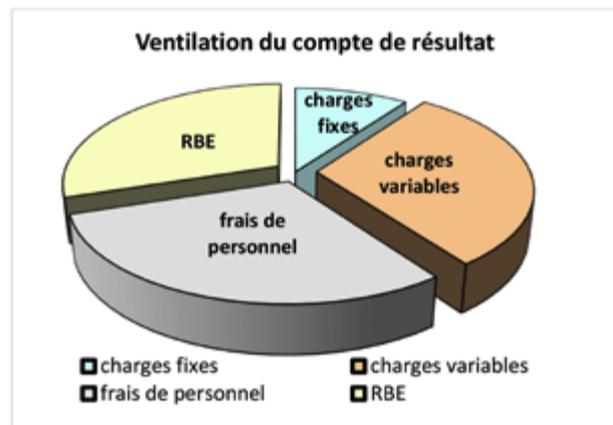
L'absence d'association entre le propriétaire et le locataire nécessite de fixer le taux d'effort en fonction de la rentabilité opérationnelle et du chiffre d'affaires normatif, en tenant compte du nombre de chambres (ou « clés » dans le vocabulaire hôtelier). Il convient de raisonner sur

un cycle de 9 années correspondant à la durée du bail renouvelé, en intégrant la tendance du marché.

La rentabilité opérationnelle hôtelière est donnée par le résultat brut d'exploitation (RBE). C'est la mesure de la rentabilité sans loyer. Une répartition entre le bailleur et le locataire permet de valoriser à la fois le bailleur qui met à disposition un bien immobilier et le travail du locataire qui exploite le fonds de commerce. S'agissant d'un immobilier économique, propriétaire et locataire sont liés, d'une certaine façon.

La rentabilité est naturellement plus importante pour un hôtel de grande capacité qui génère un chiffre d'affaires significatif par clé, compte tenu des coûts fixes. Comme toute entreprise, un hôtel tire sa rentabilité de deux leviers : le prix (le tarif des chambres) et le volume (le nombre de chambres).

Le RBE est obtenu en soustrayant du chiffre d'affaires total, les coûts liés au personnel ainsi que les autres charges, fixes ou variables.



Pour établir un RBE normatif, il est nécessaire de considérer le coût normatif du personnel et des charges.

Catégories	Préconisation de Grille de taux d'effort					
	Paris(*)	Île-de-France		Régions hors IdF. (**)		Economie Insulaire (***)
		... < 40 ch.	... > 40 Ch.	... < 40 ch.	... > 40 Ch.	
Hôtel de Préfecture / 0 étoile	19% à 25%					
Hôtel assimilé 1 étoile	16% à 19%	16% à 19%	18% à 21%	12% à 15%	14% à 17%	...
Hôtel assimilé 2 étoiles	15% à 18%	16% à 19%	18% à 21%	11% à 14%	13% à 16%	9% à 13%
Hôtel assimilé 3 étoiles	14% à 17%	14% à 17%	16% à 19%	11% à 14%	13% à 16%	9% à 13%
Hôtel assimilé 4 étoiles	14% à 17%	11% à 14%	13% à 16%	10% à 13%	12% à 15%	8% à 12%
Hôtel assimilé 5 étoiles	11% à 14%	9% à 12%	11% à 14%	8% à 11%	10% à 13%	8% à 12%

(\*) Taux d'effort éventuellement minoré pour de petits hôtels dans les arrondissements parisiens modestes.

(\*\*) Hors localisations touristiques exceptionnelles fréquentées par une clientèle internationale et ou d'affaires - Exemples NOTAMMENT : Cannes / Biarritz / Courchevel / Tignes - Val d'Isère / Deauville / La Baule.

Insistez sur les notions suivantes : rayonnement international, nombre de manifestations internationales dans l'année, caractère saisonnier, etc.

(\*\*\*) Concerne uniquement les hôtels dans les DOM-COM et la Corse

(source : IFEI, 2023)

### CALCUL DU COÛT DE PERSONNEL NORMATIF

Les dépenses liées au personnel d'un hôtel se décomposent entre les frais du personnel d'entretien et ceux du personnel opérationnel. Le coût du personnel d'entretien est proportionnel au temps requis pour l'entretien des lieux.

Le temps de ménage moyen par catégorie d'hôtel est généralement le suivant (parties communes incluses ou PCI) :

TEMPS DE MÉNAGE MOYEN/CHAMBRE/CATÉGORIE				
1*	2*	3*	4*	5*
15 min/clé PCI	20 min/clé PCI	30 min/clé PCI	60 min/clé PCI	120 min/clé PCI

Par exemple, pour un hôtel classé 3 étoiles, le ménage d'une chambre nécessite en moyenne 30 minutes par jour, soit 3,5 heures par semaine. Pour 10 chambres, cela représente 35 heures par semaine.

Avec des contrats standards de 35 heures par semaine pour le personnel d'entretien, cela signifie qu'un employé à temps plein est requis pour entretenir 10 chambres dans un hôtel 3 étoiles.

Avec un coût annuel moyen de 25 000 € par employé d'entretien, cela se traduit par un coût de personnel de 25 000 € par an pour un établissement de 10 chambres, classé 3 étoiles.

Le coût annuel par chambre et par catégorie ressort à :

COÛT ANNUEL PAR CHAMBRE PAR CATÉGORIE				
1*	15 min ÷ 60 min			= 1250 €/clé/an
2*	20 min ÷ 60 min			= 1667 €/clé/an
3*	30 min ÷ 60 min	x 7 jours	÷ 35 heures	x 25000 € = 2500 €/clé/an
4*	60 min ÷ 60 min			= 5000 €/clé/an
5*	120 min ÷ 60 min			= 10000 €/clé/an

En l'espèce, le coût du personnel de ménage normatif peut s'apprécier, dans l'hypothèse d'un hôtel 4\* de 34 clés, de la façon suivante :

5 000 €/clé/an x 34 clés = 170 000 €, soit 13,70 €/clé/jour

### CALCUL DU COÛT DU PERSONNEL OPÉRATIONNEL

Lorsque l'hôtel est ouvert au public, il est impératif qu'au moins un employé ou responsable soit présent en permanence. Pour un établissement fonctionnant 24h/24, cela représente 168 heures de présence hebdomadaire, soit l'équivalent de 4,31 employés travaillant 39 heures par semaine.

En s'appuyant sur la structure typique d'un hôtel de moins de 50 chambres, la répartition du personnel opérationnel serait la suivante : un directeur, deux réceptionnistes, un veilleur de nuit à temps plein et un à mi-temps.

Le salaire brut annuel, charges comprises, d'un directeur fluctue entre 50 000 € et 180 000 €, en fonction de la catégorie de l'hôtel et de sa localisation. Quant aux réceptionnistes et veilleurs de nuit, leurs salaires annuels, charges comprises, se situent généralement entre 25 000 € et 40 000 €.

Ainsi, en se basant sur les salaires attribués aux postes mentionnés précédemment, l'estimation du *coût du personnel opérationnel de base* d'un hôtel est la suivante :

COÛT DU PERSONNEL OPÉRATIONNEL							
POSTES	NOMBRE	FOURCHETTES	1*	2*	3*	4*	5*
directeur	1	basse	50 000 €	60 000 €	70 000 €	75 000 €	80 000 €
	1	haute	60 000 €	70 000 €	100 000 €	120 000 €	150 000 €
réceptionniste	2	basse	50 000 €	55 000 €	60 000 €	65 000 €	70 000 €
	2	haute	60 000 €	65 000 €	70 000 €	75 000 €	80 000 €
veilleur de nuit	1,5	basse	37 500 €	40 000 €	45 000 €	50 000 €	55 000 €
	1,5	haute	45 000 €	50 000 €	55 000 €	60 000 €	65 000 €
total		basse	137 500 €	155 000 €	175 000 €	190 000 €	205 000 €
		haute	165 000 €	185 000 €	225 000 €	255 000 €	295 000 €
		<b>moyenne</b>	<b>151 250 €</b>	<b>170 000 €</b>	<b>200 000 €</b>	<b>222 500 €</b>	<b>250 000 €</b>

Si on y ajoute le *coût du personnel d'entretien* évalué précédemment, le coût de personnel par an ressort, en moyenne, à :

1\* : 151 250 € + 1 250 €/clé

2\* : 170 000 € + 1 667 €/clé

3\* : 200 000 € + 2 500 €/clé

4\* : 222 500 € + 5 000 €/clé

5\* : 250 000 € + 10 000 €/clé

Le coût de personnel moyen par jour et par clé ressort donc à :

COÛT DE PERSONNEL MOYEN/JOUR/CLÉ										
nbre de clés	6	10	15	20	25	30	35	40	45	50
1*	72 €	45 €	31 €	24 €	20 €	17 €	15 €	14 €	13 €	12 €
2*	82 €	51 €	36 €	28 €	23 €	20 €	18 €	16 €	15 €	14 €
3*	98 €	62 €	43 €	34 €	29 €	25 €	23 €	21 €	19 €	18 €
4*	115 €	75 €	54 €	44 €	38 €	34 €	31 €	29 €	27 €	26 €
5*	142 €	96 €	73 €	62 €	55 €	50 €	47 €	45 €	43 €	41 €

Le coût du personnel par chambre est nettement supérieur pour un hôtel ayant un faible nombre de chambres. De ce fait, un hôtel avec seulement 6 chambres présentera une rentabilité moindre, comparé à un établissement disposant de 50 chambres.

Lors de la détermination de la valeur locative, il s'avère essentiel de réaliser une analyse sociodémographique pour affiner le coût salarial moyen, en adéquation avec la localité concernée.

On observe généralement que :

- les exploitants d'hôtels de faible capacité tendent à augmenter leurs heures de travail, voire à résider sur place, afin de minimiser les dépenses liées au personnel (fonds de travail) ;

- les hôtels vont augmenter leur masse salariale (réceptionniste supplémentaire, technicien de maintenance, etc..) lorsque l'établissement comprendra un nombre de clés important ou que l'exploitation atteindra un certain niveau de rentabilité afin d'améliorer la qualité du service. Il convient alors de calculer un coût de personnel complémentaire.

Si les comptes de résultat montrent des différences notables concernant les coûts du personnel, il est nécessaire de vérifier la possibilité de sous-traitance de certains postes ou d'identifier des services additionnels qui requièrent du personnel supplémentaire.

### LES CHARGES NORMATIVES

Les charges peuvent être classées en différentes catégories :

**Charges d'activité proportionnelles au chiffre d'affaires (CA).** Ces charges fluctuent en fonction de l'évolution du CA. Par exemple, les redevances de franchise et les commissions OTA sont étroitement liées à l'évolution du CA. Ces charges peuvent représenter entre 7 et 10 % du CA. Un établissement sous contrat de franchise pourrait avoir un coût de charges variables supérieur, mais un TREVPAR également plus élevé.

**Charges d'activité variables non strictement proportionnelles.** Bien qu'elles soient liées à la fréquentation, ces charges ne suivent pas une stricte proportionnalité. Par exemple, une occupation élevée dans un établissement entraîne une usure accélérée des équipements. Cela concerne également les réparations et l'entretien courant, comme la maintenance d'une machine à café. Les coûts associés aux achats de matières premières et à la consommation d'énergie fluctuent avec l'activité. Cependant, cette relation n'est pas linéaire, car la consommation d'énergie pour une chambre varie en fonction de sa composition

(par exemple, une ou deux personnes) et de la saison (été, hiver, etc.).

**Charges fixes.** Ces coûts demeurent constants, quelle que soit l'activité de l'établissement. Ils incluent notamment les frais tels que la taxe foncière et les primes d'assurance.

En France, la moyenne des charges d'activité variables non proportionnelles et des charges fixes, par clé et par catégorie d'étoile, se présente comme suit :

Charges d'activité variables non proportionnelles et charges fixes		
catégories	Fourchette de montant annuel/clé	montant moyen journalier/clé
1*	5 500 € - 7 500 €	18 €
2*	6 500 € - 9 000 €	21 €
3*	8 000 € - 12 000 €	27 €
4*	12 000 € - 20 000 €	44 €
5*	20 000 € - 35 000 €	75 €

Ces charges dépendent de plusieurs facteurs, notamment :

- le niveau de prestation de l'hôtel
- le taux d'occupation
- la superficie totale du bâtiment, y compris celle des chambres et des espaces communs (impacts sur la taxe foncière et l'assurance de l'immeuble)
- le système de chauffage employé
- la qualité de l'isolation du bâtiment

Un écart significatif dans ces coûts pourrait être le reflet d'une mauvaise gestion, d'un équipement inadéquat, d'une obsolescence, d'un manque d'entretien, ou d'autres problèmes liés aux locaux.

### CALCUL DU RBE NORMATIF

Après avoir déterminé le coût du personnel standard et les charges normatives, il est nécessaire de calculer le RBE normatif. Celui-ci est obtenu à partir du CA normatif (basé sur des établissements comparables dans la même zone, en utilisant le TREVPAR ou les revenus totaux par chambre disponible). De ce chiffre d'affaires, on déduit ensuite le coût de personnel standard et les charges normatives. Il est à noter que le CA normatif se concentre uniquement sur les services hôteliers, comme

l'hébergement et les petits-déjeuners. Les établissements comparables qui incluent des restaurants ou d'autres sources de revenu doivent être exclus de l'analyse ou ajustés en conséquence. L'écart entre le TREVPAR et le REVPAR et généralement compris entre 5 et 10 % pour les établissements proposant uniquement l'hébergement et les petits-déjeuners.

Pour un hôtel, le taux d'effort constaté sur le marché est compris entre 50 et 60 % du RBE. Le montant obtenu permet, en tirant un ratio sur le CA, de déterminer le taux de recette applicable. Les taux de recette actuels conduisent à des taux d'effort inférieurs à 50 % du RBE dans les emplacements permettant de pratiquer des tarifs élevés, et supérieurs dans les emplacements peu recherchés.

### PROJECTION DU RBE NORMATIF/NOMBRE DE CLÉS/CATÉGORIE

#### Hôtel 1\* à Paris

Avec un TREVPAR hôtelier normatif de 70 €/clé

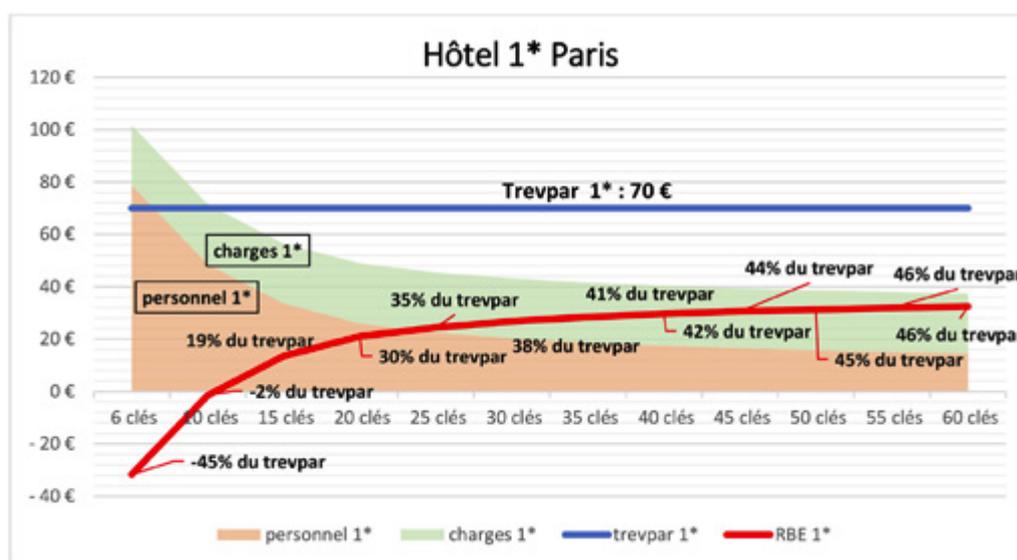
##### Frais de personnel :

– **de base** : 1 250 €/clé (ménage) + 165 000 € (opérationnel)

– **complémentaire** : 2 000 €/clé lorsque le RBE est supérieur à 30 % du TREVPAR, soit un ratio d'un employé complémentaire à 30 000 € pour 15 clés

**Charges variables non proportionnelles et charges fixes** : 18 €/clé

**Charges variables** : 7 % du TREVPAR, soit 4,90 €/clé



En appliquant 50 % du RBE, les taux d'effort en pourcentage du CA total se présentent comme suit, en fonction du nombre de clés :

1* à Paris	% RBE/TREVPAR HÔTELIER	Taux d'effort/CA	Prix/clé
6 clés	- 45 % du trevpar	- 23 %	-
10 clés	- 2 % du trevpar	-1 %	-
15 clés	19 % du trevpar	10 %	2 471 €
20 clés	30 % du trevpar	15 %	3 846 €
25 clés	35 % du trevpar	17 %	4 471 €
30 clés	38 % du trevpar	19 %	4 887 €
35 clés	41 % du trevpar	20 %	5 185 €
40 clés	42 % du trevpar	21 %	5 408 €
45 clés	44 % du trevpar	22 %	5 582 €
50 clés	45 % du trevpar	22 %	5 721 €
55 clés	46 % du trevpar	23 %	5 834 €
60 clés	46 % du trevpar	23 %	5 929 €

N.B. : taux d'effort avant retraitement éventuel (capex, charges exorbitantes, etc.)

### Hôtel 1\* en région

Avec un TREVPAR hôtelier normatif de 40 €/clé

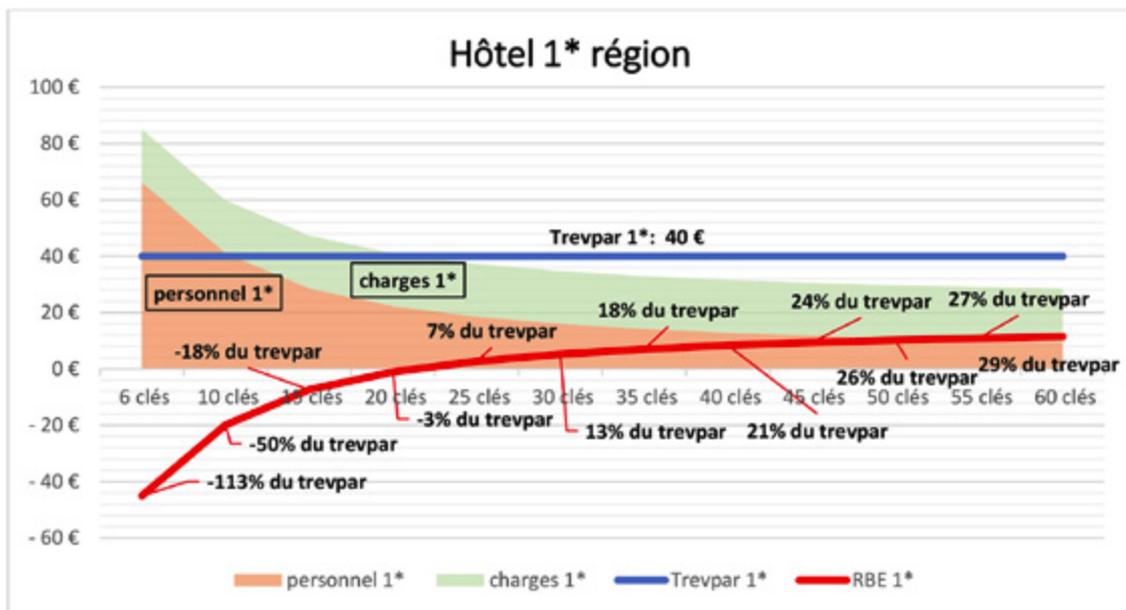
#### Frais de personnel :

– **de base** : 1 250 €/clé (ménage) + 137 500 € (opérationnel)

– **complémentaire** : 1 600 €/clé lorsque le RBE est supérieur à 30 % du TREVPAR, soit un ratio d'un employé complémentaire à 25 000 € pour 15,63 clés

**Charges variables non proportionnelles et charges fixes** : 16 €/clé

**Charges variables** : 7 % du TREVPAR, soit 2,80 €/clé



1* en région	% RBE/TREVPAR HÔTELIER	taux d'effort/CA	prix/clé
6 clés	- 113 % du trevpar	- 56 %	-
10 clés	- 50 % du trevpar	- 25 %	-
15 clés	- 18 % du trevpar	- 9 %	-
20 clés	- 3 % du trevpar	- 1 %	-
25 clés	7 % du trevpar	3 %	494 €
30 clés	13 % du trevpar	7 %	952 €
35 clés	18 % du trevpar	9 %	1 280 €
40 clés	21 % du trevpar	10 %	1 525 €
45 clés	24 % du trevpar	12 %	1 716 €
50 clés	26 % du trevpar	13 %	1 869 €
55 clés	27 % du trevpar	14 %	1 994 €
60 clés	29 % du trevpar	14 %	2 098 €

N.B. : taux d'effort avant retraitement éventuel (capex, charges exorbitantes, etc.)

### Hôtel 2\* à Paris

Avec un TREVPAR hôtelier normatif de 90 €/clé

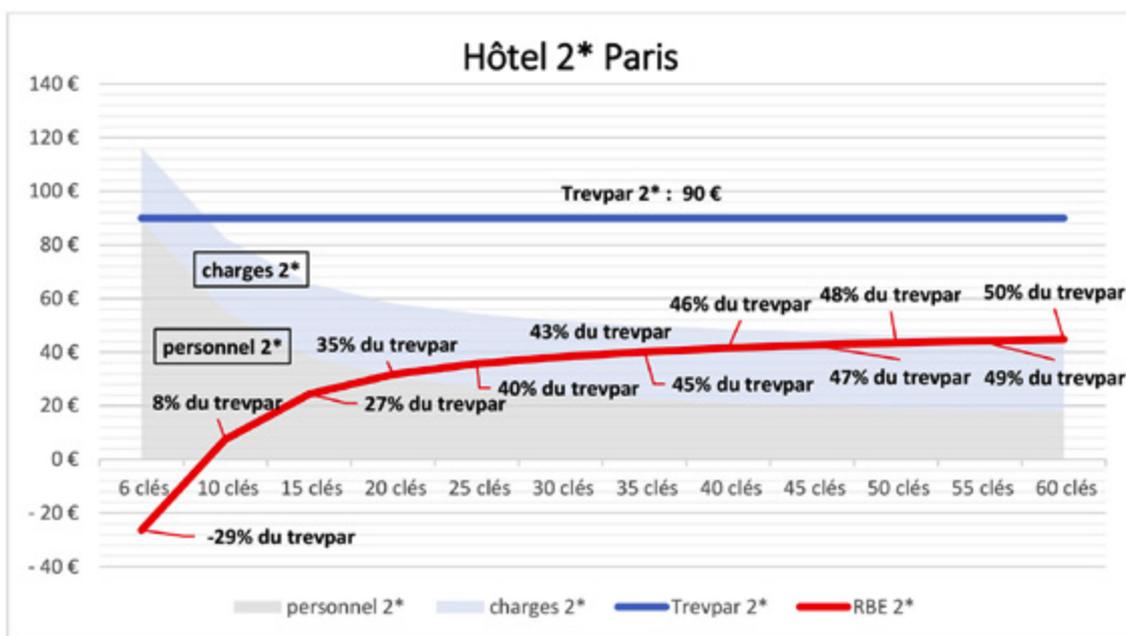
#### Frais de personnel :

- 1 667 €/clé (ménage) + 185 000 € (opérationnel)

- 2 500 €/clé lorsque le RBE est supérieur à 30 % du TREVPAR, soit un ratio d'un employé complémentaire à 32 500 € pour 13 clés

**Charges variables non proportionnelles et charges fixes :** 21 €/clé

**Charges variables :** 7 % du TREVPAR, soit 6,30 €/clé



2* à Paris	% RBE/TREVPAR HÔTELIER	Taux d'effort/CA	Prix/clé
6 clés	- 29 % du trevpar	- 15 %	-
10 clés	8 % du trevpar	4 %	1 359 €
15 clés	27 % du trevpar	14 %	4 443 €
20 clés	35 % du trevpar	18 %	5 797 €
25 clés	40 % du trevpar	20 %	6 509 €
30 clés	43 % du trevpar	21 %	6 984 €
35 clés	45 % du trevpar	22 %	7 324 €
40 clés	46 % du trevpar	23 %	7 578 €
45 clés	47 % du trevpar	24 %	7 776 €
50 clés	48 % du trevpar	24 %	7 934 €
55 clés	49 % du trevpar	25 %	8 064 €
60 clés	50 % du trevpar	25 %	8 172 €

N.B. : taux d'effort avant retraitement éventuel (capex, charges exorbitantes, etc.)

### Hôtel 2\* en région

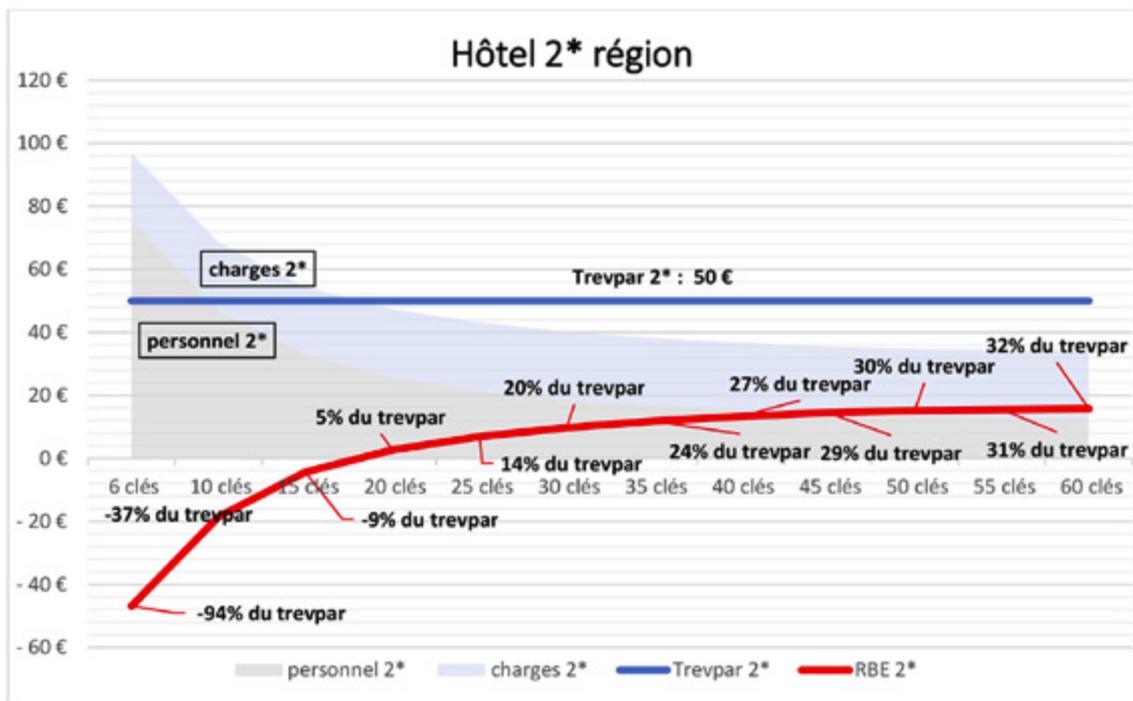
Avec un TREVPAR hôtelier normatif de 50 €/clé

#### Frais de personnel :

- **de base** : 1 667 €/clé (ménage) + 155 000 € (opérationnel)
- **complémentaire** : 2 000 €/clé lorsque le RBE est supérieur à 30 % du TREVPAR, soit un ratio d'un employé complémentaire avec un salaire chargé de 27 500 € pour 13,75 chambres.

**Charges variables non proportionnelles et charges fixes** : 18 €/clé

**Charges variables** : 7 % du TREVPAR, soit 3,50 €/clé



2* en région	% RBE/TREVPAR HÔTELIER	Taux d'effort/CA	Prix/clé
6 clés	- 94 % du trevpar	- 47 %	-
10 clés	- 37 % du trevpar	- 19 %	-
15 clés	-9 % du trevpar	- 4 %	-
20 clés	5 % du trevpar	3 %	493 €
25 clés	14 % du trevpar	7 %	1 268 €
30 clés	20 % du trevpar	10 %	1 785 €
35 clés	24 % du trevpar	12 %	2 154 €
40 clés	27 % du trevpar	13 %	2 430 €
45 clés	29 % du trevpar	14 %	2 646 €
50 clés	30 % du trevpar	15 %	2 778 €
55 clés	31 % du trevpar	16 %	2 832 €
60 clés	32 % du trevpar	16 %	2 876 €

N.B. : taux d'effort avant retraitement éventuel (capex, charges exorbitantes, etc.)

### Hôtel 3\* à Paris

Avec un TREVPAR hôtelier normatif de 120 €/clé

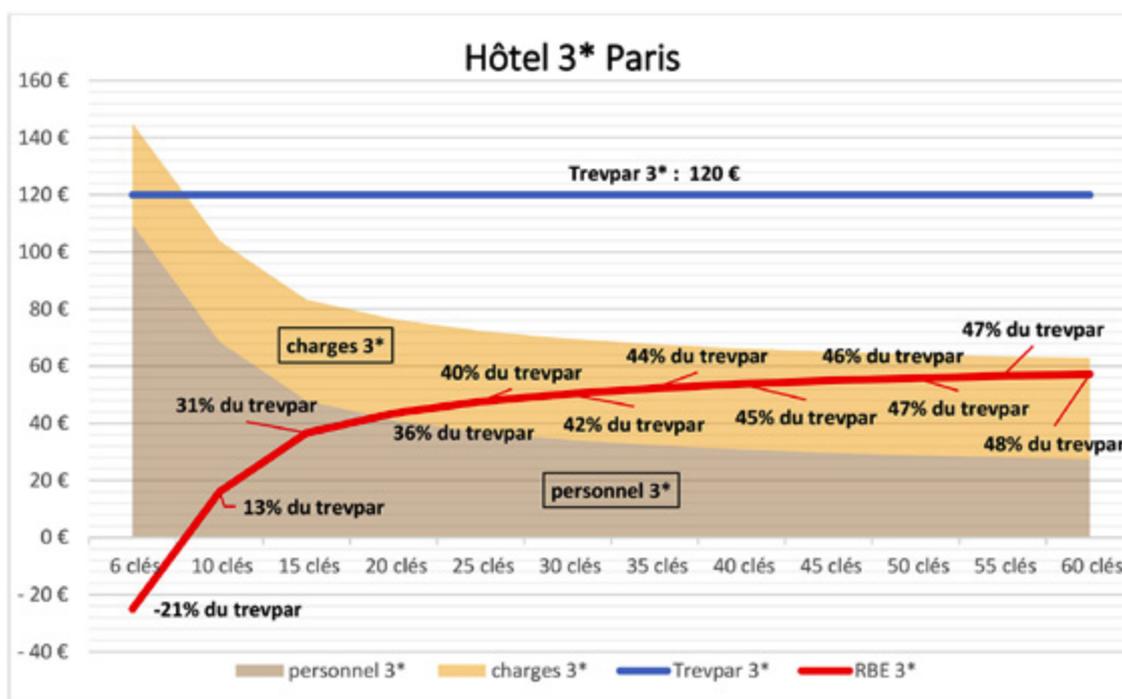
#### Frais de personnel :

– **de base** : 2 500 €/clé (ménage) + 225 000 € (opérationnel)

– **complémentaire** : 5 000 €/clé lorsque le RBE est supérieur à 30% du TREVPAR, soit un ratio d'un employé complémentaire avec un salaire chargé de 35 000 € pour 7 chambres.

**Charges variables non proportionnelles et charges fixes** : 27 €/clé

**Charges variables** : 7 % du TREVPAR, soit 8,40 €/clé



3* à Paris	% RBE/TREVPAR HÔTELIER	Taux d'effort/CA	Prix/clé
6 clés	- 21 % du trevpar	- 10 %	-
10 clés	13 % du trevpar	7 %	2 940 €
15 clés	31 % du trevpar	15 %	6 690 €
20 clés	36 % du trevpar	18 %	7 940 €
25 clés	40 % du trevpar	20 %	8 690 €
30 clés	42 % du trevpar	21 %	9 190 €
35 clés	44 % du trevpar	22 %	9 547 €
40 clés	45 % du trevpar	22 %	9 815 €
45 clés	46 % du trevpar	23 %	10 023 €
50 clés	47 % du trevpar	23 %	10 190 €
55 clés	47 % du trevpar	24 %	10 326 €
60 clés	48 % du trevpar	24 %	10 440 €

N.B. : taux d'effort avant retraitement éventuel (capex, charges exorbitantes, etc.)

### Hôtel 3\* en région

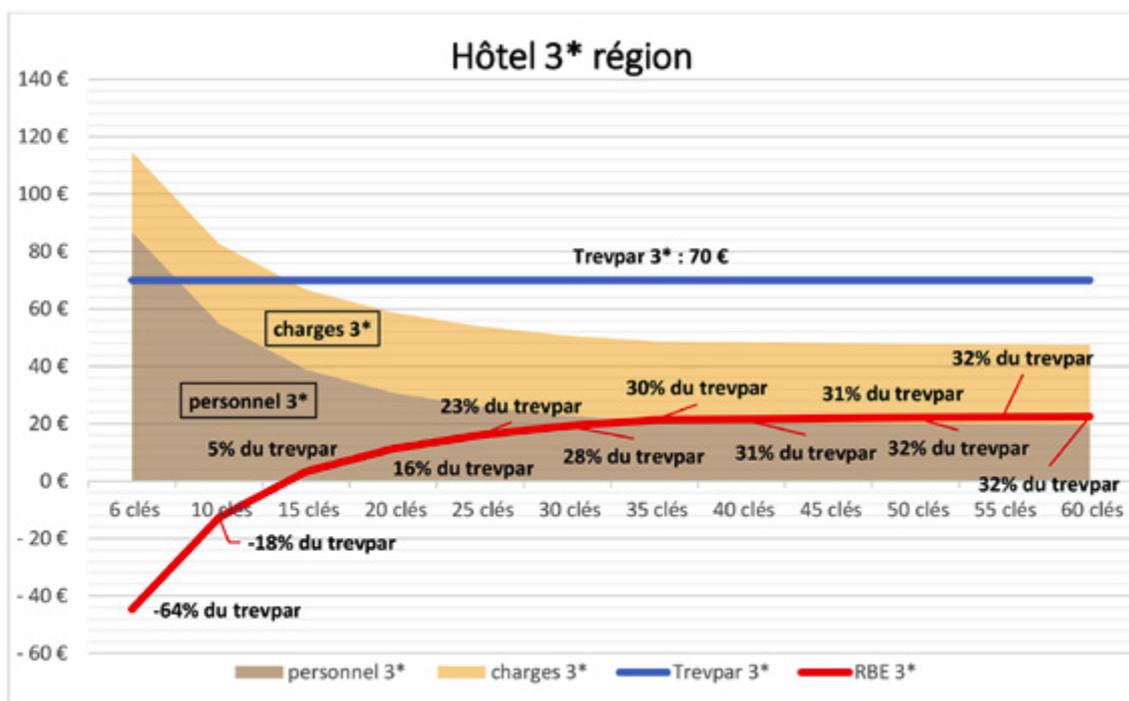
Avec un TREVPAR hôtelier normatif de 70 €/clé

#### Frais de personnel :

- **de base** : 2 500 €/clé (ménage) + 175 000 € (opérationnel)
- **complémentaire** : 4 000 €/clé lorsque le RBE est supérieur à 30 % du TREVPAR, soit un ratio d'un employé complémentaire avec un salaire chargé de 30 000 € pour 7,50 chambres.

**Charges variables non proportionnelles et charges fixes** : 23 €/clé

**Charges variables** : 7 % du TREVPAR, soit 4,90 €/clé



3* en région	% RBE/TREVPAR HÔTELIER	Taux d'effort/CA	Prix/clé
6 clés	- 64 % du trevpar	- 32 %	-
10 clés	- 18 % du trevpar	- 9 %	-
15 clés	5 % du trevpar	2 %	600 €
20 clés	16 % du trevpar	8 %	2 058 €
25 clés	23 % du trevpar	11 %	2 933 €
30 clés	28 % du trevpar	14 %	3 517 €
35 clés	30 % du trevpar	15 %	3 876 €
40 clés	31 % du trevpar	15 %	3 946 €
45 clés	31 % du trevpar	16 %	4 000 €
50 clés	32 % du trevpar	16 %	4 043 €
55 clés	32 % du trevpar	16 %	4 079 €
60 clés	32 % du trevpar	16 %	4 108 €

N.B. : taux d'effort avant retraitement éventuel (capex, charges exorbitantes, etc.)

### Hôtel 4\* à Paris

Avec un TREVPAR hôtelier normatif de 200 €/clé

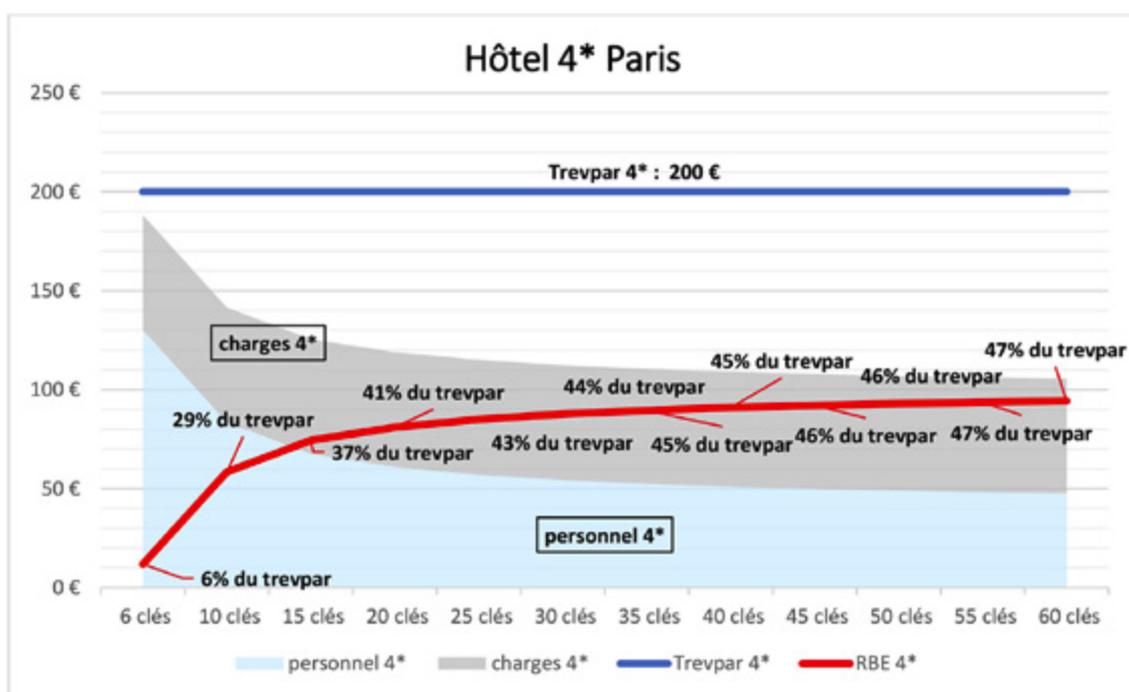
#### Frais de personnel :

– **de base** : 5 000 €/clé (ménage) + 255 000 € (opérationnel)

– **complémentaire** : 10 000 €/clé lorsque le RBE est supérieur à 30 % du TREVPAR, soit un ratio d'un employé complémentaire avec un salaire chargé de 37 500 € pour 3,75 chambres.

**Charges variables non proportionnelles et charges fixes** : 44 €/clé

**Charges variables** : 7 % du TREVPAR, soit 14 €/clé



4* à Paris	% RBE/TREVPAR HÔTELIER	Taux d'effort/CA	Prix/clé
6 clés	6 % du trevpar	3 %	2 165 €
10 clés	29 % du trevpar	15 %	10 665 €
15 clés	37 % du trevpar	19 %	13 582 €
20 clés	41 % du trevpar	20 %	14 790 €
25 clés	43 % du trevpar	21 %	15 515 €
30 clés	44 % du trevpar	22 %	15 998 €
35 clés	45 % du trevpar	22 %	16 344 €
40 clés	45 % du trevpar	23 %	16 603 €
45 clés	46 % du trevpar	23 %	16 804 €
50 clés	46 % du trevpar	23 %	16 965 €
55 clés	47 % du trevpar	23 %	17 097 €
60 clés	47 % du trevpar	24 %	17 207 €

N.B. : taux d'effort avant retraitement éventuel (capex, charges exorbitantes, etc.)

### Hôtel 4\* en région

Avec un TREVPAR hôtelier normatif de 110 €/clé

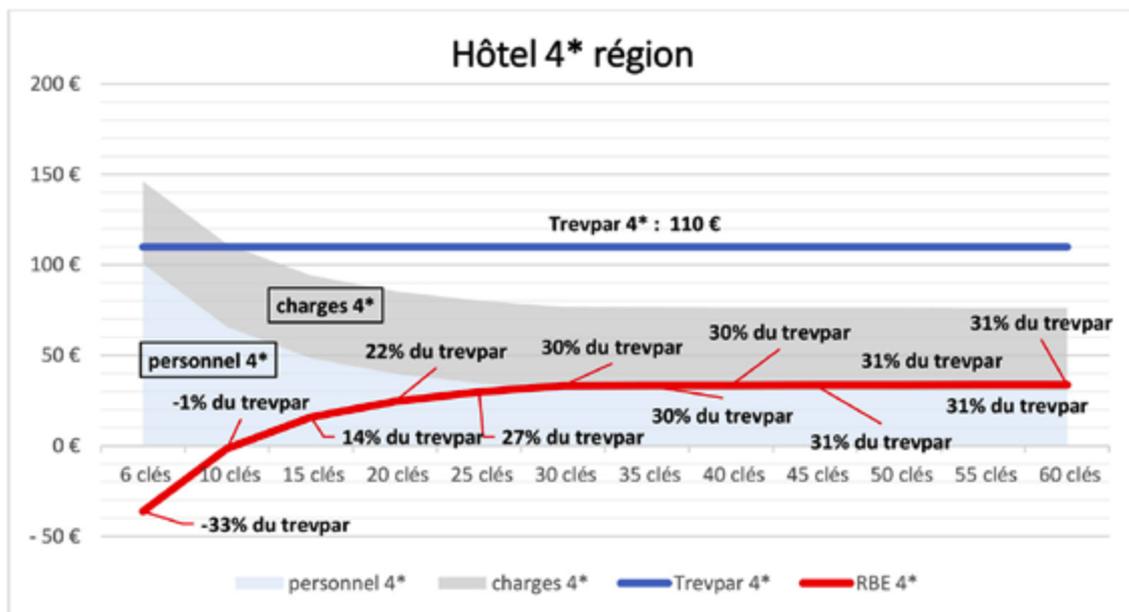
#### Frais de personnel :

– **de base** : 5 000 €/clé (ménage) + 190 000 € (opérationnel)

– **complémentaire** : 6 000 €/clé lorsque le RBE est supérieur à 30 % du TREVPAR, soit un ratio d'un employé complémentaire avec un salaire chargé de 32 500 € pour 5,42 chambres.

**Charges variables non proportionnelles et charges fixes** : 38 €/clé

**Charges variables** : 7 % du TREVPAR, soit 7,70 €/clé



4* en région	% RBE/TREVPAR HÔTELIER	Taux d'effort/CA	Prix/clé
6 clés	- 33 % du trevpar	- 16 %	- 6 599 €
10 clés	- 1 % du trevpar	- 1 %	- 265 €
15 clés	14 % du trevpar	7 %	2 901 €
20 clés	22 % du trevpar	11 %	4 485 €
25 clés	27 % du trevpar	14 %	5 435 €
30 clés	30 % du trevpar	15 %	6 068 €
35 clés	30 % du trevpar	15 %	6 092 €
40 clés	30 % du trevpar	15 %	6 110 €
45 clés	31 % du trevpar	15 %	6 124 €
50 clés	31 % du trevpar	15 %	6 135 €
55 clés	31 % du trevpar	15 %	6 144 €
60 clés	31 % du trevpar	15 %	6 151 €

N.B. : taux d'effort avant retraitement éventuel (capex, charges exorbitantes, etc.)

### Hôtel 5\* à Paris

Avec un TREVPAR hôtelier normatif de 300 €/clé

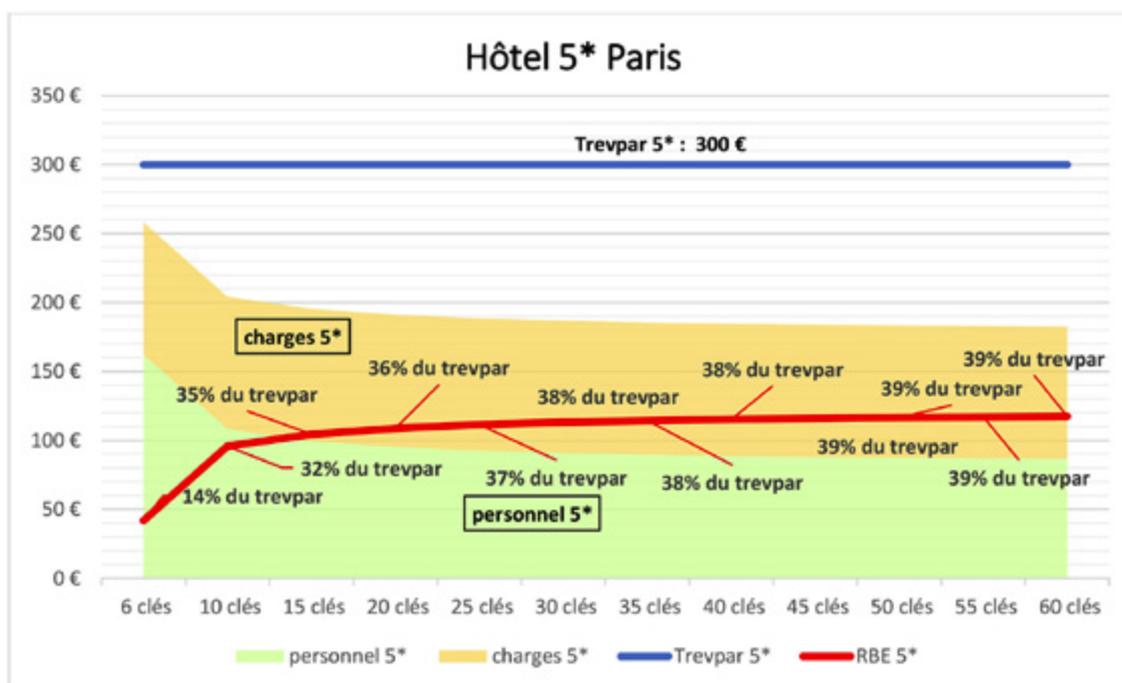
#### Frais de personnel :

– **de base** : 10 000 €/clé (ménage) + 295 000 € (opérationnel)

– **complémentaire** : 20 000 €/clé lorsque le RBE est supérieur à 30 % du TREVPAR, soit un ratio d'un employé complémentaire avec un salaire chargé de 40 000 € pour 2 chambres.

**Charges variables non proportionnelles et charges fixes** : 75 €/clé

**Charges variables** : 7 % du TREVPAR, soit 21 €/clé



5* à Paris	% RBE/TREVPAR HÔTELIER	Taux d'effort/CA	Prix/clé
6 clés	14 % du trempar	7 %	7 647 €
10 clés	32 % du trempar	16 %	17 480 €
15 clés	35 % du trempar	17 %	19 063 €
20 clés	36 % du trempar	18 %	19 855 €
25 clés	37 % du trempar	19 %	20 330 €
30 clés	38 % du trempar	19 %	20 647 €
35 clés	38 % du trempar	19 %	20 873 €
40 clés	38 % du trempar	19 %	21 043 €
45 clés	39 % du trempar	19 %	21 174 €
50 clés	39 % du trempar	19 %	21 280 €
55 clés	39 % du trempar	20 %	21 366 €
60 clés	39 % du trempar	20 %	21 438 €

N.B. : taux d'effort avant retraitement éventuel (capex, charges exorbitantes, etc.)

### Hôtel 5\* en région

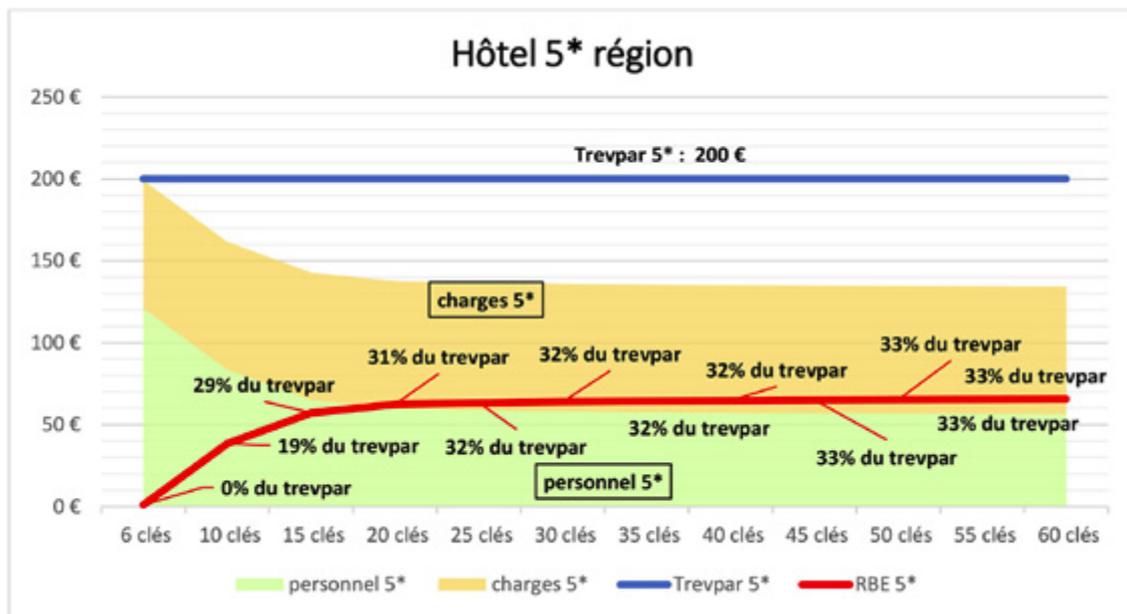
Avec un TREVPAR hôtelier normatif de 200 €/clé

#### Frais de personnel :

- **de base** : 10 000 €/clé (ménage) + 205 000 € (opérationnel)
- **complémentaire** : 10 000 €/clé lorsque le RBE est supérieur à 30 % du TREVPAR, soit un ratio d'un employé complémentaire avec un salaire chargé de 35 000 € pour 3,50 chambres.

**Charges variables non proportionnelles et charges fixes** : 64 €/clé

**Charges variables** : 7 % du TREVPAR, soit 14 €/clé



5* en région	% RBE/TREVPAR HÔTELIER	Taux d'effort/CA	Prix/clé
6 clés	0 % du trevpar	0 %	182 €
10 clés	19 % du trevpar	10 %	7 015 €
15 clés	29 % du trevpar	14 %	10 432 €
20 clés	31 % du trevpar	16 %	11 390 €
25 clés	32 % du trevpar	16 %	11 565 €
30 clés	32 % du trevpar	16 %	11 682 €
35 clés	32 % du trevpar	16 %	11 765 €
40 clés	32 % du trevpar	16 %	11 828 €
45 clés	33 % du trevpar	16 %	11 876 €
50 clés	33 % du trevpar	16 %	11 915 €
55 clés	33 % du trevpar	16 %	11 947 €
60 clés	33 % du trevpar	16 %	11 973 €

N.B. : taux d'effort avant retraitement éventuel (capex, charges exorbitantes, etc.)

Un hôtel peut gagner en rentabilité même avec un nombre limité de clés, à condition que le gérant réside sur les lieux, permettant ainsi de réduire significativement les frais de personnel. Il est essentiel de prendre en compte l'avantage en nature lié à l'habitation et d'ajuster le coût du personnel en conséquence.

Notre étude met en évidence l'impact conjoint du prix par chambre et du volume total des chambres sur la rentabilité d'un hôtel. Elle vise également à harmoniser les loyers en tenant compte de ces deux éléments déterminants.

Une grille standardisée des frais de personnel et des charges peut être établie en fonction de la situation

socio-démographique (département, ville...) et des spécificités des hôtels, incluant la classification réglementaire basée sur la taille des chambres et le niveau de service associé au nombre d'étoiles.

On pourrait élaborer une grille adaptative permettant à chaque expert d'évaluer la capacité contributive en fonction du nombre de clés, des prix applicables et des spécificités de l'hôtel analysé.

Par exemple, pour un hôtel classique 3 étoiles en région comprenant 26 chambres standards et un TREVPAR praticable de 80 € par chambre :

		TABLEAU DE TAUX D'EFFORT Hôtel 3*						
		nombre de clés						
		23 clés	24 clés	25 clés	26 clés	27 clés	28 clés	29 clés
Trevpar	70 €	8 %	9 %	9 %	10 %	10 %	11 %	11 %
		10 %	11 %	11 %	12 %	12 %	13 %	13 %
		12 %	13 %	13 %	14 %	14 %	15 %	15 %
	75 €	11 %	12 %	12 %	13 %	13 %	13 %	14 %
		13 %	14 %	14 %	15 %	15 %	15 %	16 %
		15 %	16 %	16 %	17 %	17 %	17 %	18 %
	80 €	13 %	14 %	14 %	15 %	15 %	16 %	16 %
		15 %	16 %	16 %	17 %	17 %	18 %	18 %
		17 %	18 %	18 %	19 %	19 %	20 %	20 %
	85 €	15 %	16 %	16 %	17 %	17 %	17 %	18 %
		17 %	18 %	18 %	19 %	19 %	19 %	20 %
		19 %	20 %	20 %	21 %	21 %	21 %	22 %
	90 €	17 %	18 %	18 %	18 %	19 %	19 %	20 %
		19 %	20 %	20 %	20 %	21 %	21 %	22 %
		21 %	22 %	22 %	22 %	23 %	23 %	24 %

□ Taux d'effort fourchette basse avant retraitement

■ Taux d'effort moyen avant retraitement

■ Taux d'effort fourchette haute avant retraitement

**Conclusion.** L'ajustement des taux selon la capacité financière des hôtels influence directement la valeur des fonds de commerce. Il est observé qu'avec la grille actuelle, la valeur des fonds de commerce dépasse fréquemment celle des murs dans les grandes métropoles. En revanche,

en région, la tendance est inversée. Cela aura des conséquences sur la prépondérance immobilière.