JOURNAL DE LA SOCIÉTÉ STATISTIQUE DE PARIS

JACQUES DAVID

Considération autour des investissements hôteliers

Journal de la société statistique de Paris, tome 111 (1970), p. 139-147
<http://www.numdam.org/item?id=JSFS_1970__111__139_0>

© Société de statistique de Paris, 1970, tous droits réservés.

L'accès aux archives de la revue « Journal de la société statistique de Paris » (http://publications-sfds.math.cnrs.fr/index.php/J-SFdS) implique l'accord avec les conditions générales d'utilisation (http://www.numdam.org/conditions). Toute utilisation commerciale ou impression systématique est constitutive d'une infraction pénale. Toute copie ou impression de ce fichier doit contenir la présente mention de copyright.

NUMDAM
Article numérisé dans le cadre du programme
Numérisation de documents anciens mathématiques
http://www.numdam.org/

II

CONSIDÉRATION AUTOUR DES INVESTISSEMENTS HOTELIERS

Il est d'usage, dans cette réunion officielle de la Société, de présenter un exposé relativement léger. Je me demande donc ce qui a poussé notre Secrétaire général à vous imposer ce soir le pensum de m'écouter. Ni ma personne, ni ma manière de voir cette question de l'investissement hôtelier, qui est une des grandes préoccupations de l'industrie hôtelière, ne répondait à cette caractéristique de légèreté. J'ai dû supputer les causes de cette demande. Et je me suis répondu que trois considérations avaient dû jouer dans cette affaire. D'abord l'idée que le tourisme était lié aux vacances, le sujet pourraît vous plaire. Ensuite l'idée que l'hôtellerie étant un métier qui se fait dans des décors agréables, la présentation qui pouvait en être faite devait également être agréable. Enfin l'idée qu'à Paris aucun investissement hôtelier n'ayant été mis en service depuis 1952, la matière à traiter devait forcément être assez réduite pour que l'exposé à subir fut réduit en durée.

Au risque de passer pour un mauvais convive, surtout après les exposés beaucoup plus agréables que vous venez d'entendre, je vais cependant essayer succinctement de faire un tour complet des problèmes qui se posent à l'industrie hôtelière actuelle, dans le Monde, espérant que les questions me permettront de passer de survol nécessaire pour cet exposé à des commentaires plus détaillés sur les problèmes particuliers qui auront retenu votre attention.

Après avoir cherché à situer la dimension du problème, je vais traiter d'abord les circonstances de l'investissement hôtelier, puis ensuite les problèmes de gestion qui ont une incidence importante sur ce problème. Ma conclusion cherchera à poser quelques problèmes qui se situent en marge de l'exposé, mais ont une grande importance pour l'avenir de l'industrie hôtelière en général.

Les dimensions du problème

L'investissement hôtelier n'est qu'un des aspects multiformes de l'évolution de la civilisation actuelle vers une civilisation de services et de loisirs. Bien qu'encore très artisanale, l'industrie hôtelière est une branche de l'industrie touristique. Mais le tourisme n'est qu'un aspect de son marché. Il se crée actuellement tout un secteur nouveau avec les déplacements professionnels, de plus en plus intensifs, et qui intéressent désormais une catégorie différente des voyageurs de commerce classique et avec les activités associées de réunions d'affaires et de séminaires de formation et d'information.

L'attention est toutefois focalisée sur le tourisme de fait de sa croissance très rapide depuis vingt ans. Le tourisme est devenu la première industrie mondiale, avec un chiffre d'affaires international de 12 000 000 000 de dollars en 1969, dépensés par 120 000 000 d'étrangers. Le chiffre d'affaires total est inconnu, mais doit être de l'ordre de 60 000 000 000 de dollars, car les touristes étrangers ne représentent que moins de 1 % des utilisateurs de logements touristiques aux U. S. A., 10 % en Allemagne et en France.

Si l'on ajoute l'effet multiplicateur du tourisme qui est particulièrement élevé, et a été calculé être de 4 en Inde, on voit que l'industrie touristique est devenue un facteur essentiel de l'économie moderne. Le flux de revenu dû au tourisme étant alors de l'ordre de 250 milliards de dollars, correspondrait, pour le monde entier, au quart du produit national brut des U. S. A. en 1959 (933 milliards), a deux fois le revenu national allemand, français ou anglais, à 5 fois le revenu national italien.

Pour revenir à des valeurs plus statistiques, le montant des devises apportées en 1967 par les touristes représentait 6 % du produit national brut en Irlande, Autriche et Portugal, 4 % en Espagne et en Suisse.

Un marché aussi important ne devrait pas avoir de problème pour investir. Mais les financiers se laissent moins convaincre par la taille que par la prospérité.

Le taux de développement des dépenses touristiques est hors de proportion avec la croissance des revenus privés. De 1958 à 1967 les recettes de pays européens ont augmenté de 179 %, alors que le revenu national n'a que doublé, tandis que les dépenses pour le tourisme à l'étranger croissaient trois fois plus vite que le revenu individuel en Italie, aux Pays-Bas, en Suède et au Japon, quatre fois plus vite en Belgique, cinq fois plus vite en France et six fois plus vite en Autriche.

Ce développement va certainement se poursuivre. Bien sûr les affirmations des transporteurs aériens qui parlent de remplir immédiatement les sièges des Boeing 747, ce qui signifierait à rotation égale un triplement du nombre des touristes sont exagérées. Mais la poursuite de la croissance du tourisme international supérieure à 10 % est vraisemblable.

Toutefois, le marché hôtelier ne profite pas d'un taux de croissance aussi favorable, car le trafic national, et surtout le trafic d'affaires, ne bénéficient d'un taux aussi élevé. De plus la durée de séjours en hôtel diminue à proportion de la facilité des transports, et de leur vitesse qui permet des allés et retours dans la journée, ou des séjours abrégés, pour régler rapidement une affaire, au passage, sur une banquette de l'aéroport.

Le taux de croissance des nuitées n'est en effet que de 3 à 8 % suivant les pays entre 1967 et 1968, dernières années pour lesquelles les statistiques sont disponibles.

Mais un taux de 8 % correspond à un doublement en 9 ans, et un taux de 5 % en un doublement en 14 ans. Le besoin d'investissements hôteliers est donc indéniable, même si on admet, ce qui serait sans doute bien osé, que le parc actuel d'hôtels ne demande pas de renouvellement.

Encore faut-il noter que l'industrie hôtelière depuis 1958 a fort bien su suivre le mouvement touristique, ce que démontre le fait que les taux d'occupation restent faibles. Le montant des investissements est donné par l'O. C. D. E., dans son rapport annuel, mais malheureusement les chiffres sont trop différents pour être additionnés. On peut par contre additionner les lits créés. Les chiffres pour la période 1965-1968 sont de l'ordre de 700 000 qu'il faut comparer au total existant en 1965 soit 2 600 000 lits. Les investissements hôteliers au cours des quatre dernières années ont donc représenté 25 % du parc existant en début de période.

Les circonstances d'un investissement hotelier

Le premier problème à poser est évidemment celui du financement.

Un hôtel est un investissement très lourd. Le Las Vegas International va coûter 80 000 000 de dollars. L'hôtel de 2 000 chambres du Grand Metropolitan à Londres devait

coûter 20 000 000 de dollars. Le prix de l'investissement par lit créé va de 7 500 à 20 000 dollars par lit. Le Hilton San Antonio, préfabriqué, a coûté 15 000 dollars par lit, le Sheraton de Stockholm 27 660 dollars par chambre, l'extension de Miyako à Kyoto 2 500 dollars par lit.

Investir de telles sommes exige que le rapport attendu soit sensible. Or il faut bien constater que le taux de rentabilité de l'hôtellerie n'est pas tel qu'il attire beaucoup les capitaux frais. La plupart des projets dont on parle sont financés par des actions gouvernementales ou par des actions d'investisseurs qui veulent, par leurs investissements hôteliers, protéger des revenus autres, par exemple les revenus d'une ligne aérienne.

Jusqu'à présent, la règle d'or de la rentabilité était de diviser par 1 000 le coût d'investissement pour obtenir le prix de la location d'une nuit. La chambre d'un hôtel qui a coûté 10 000 dollars par lit doit être louée de 10 à 20 dollars. Mais il n'est pas sûr que ce taux, qui suppose d'ailleurs une occupation très régulière au long de l'année, reste valable actuellement, d'une part parce que le caractère saisonnier de l'industrie croît, mais surtout parce que les facteurs de capital, taux de l'intérêt, et de gestion, frais de main-d'œuvre, croissent régulièrement aussi.

Une méthode de financement qui se répand devant la pénurie de capitaux actifs et qui, on pourrait presque le dire, sème la terreur dans l'industrie, est le recours à un financement passif, celui de sociétés de placement, de fonds sociaux ou de fonds municipaux, qui sont attirés par l'aspect placement. Les risques de la gestion sont alors assurés par des sociétés hôtelières dont le renom rassure, avec l'appui de la compagnie aérienne ou la garantie d'un État. Cette méthode paraît assez dangereuse à la profession, car elle pousse à la création de chaînes d'exploitation, détachée des nécessités et de caractères locaux, et ne donne pas leur chance aux hôteliers professionnels locaux, qui ne peuvent trouver les capitaux qui leur sont nécessaires pour développer leur activité, au-delà d'un certain niveau.

Le deuxième problème qui gêne l'investissement hôtelier est *le terrain.*

Un hôtel demande une surface de sol pour se construire. Or, le sol est rare. Donc de plus en plus coûteux. D'autant que la construction d'hôtels hors des villes reste très difficile dans beaucoup de pays. Le motel est un résultat de cette situation, mais il ne convient pas à toutes les situations.

Dans le centre des villes, où le client demande des hôtels, l'échappatoire est de construire des hôtels, avec beaucoup de chambres, et peu de sol. Donc en hauteur. Mais beaucoup de villes connaissent des restrictions dans ce domaine.

Possédant l'argent et le terrain, que peut-on dire *du bâtiment*?

Essentiellement que l'hôtel est une installation industrielle, qui doit être conçue et construite en fonction de ses objectifs propres. La partie clientèle doit satisfaire le client. Mais elle doit être doublée d'une partie coulisse qui doit satisfaire le personnel, et permettre une gestion efficace. Une cuisine de restaurant doit être conçue fonctionnellement, et il faut éviter que les déplacements consomment un temps fou. Cela est évident. Mais il y a bien d'autres servitudes à préparer. Ainsi les conduits de plomberie, la protection contre l'incendie, la disposition des services d'étage, la disposition des bureaux administratifs, les logements de personnel et les facilités sociales.

Transformer une vieille demeure, ou un immeuble d'appartements en hôtel, est une tâche ridicule, car elle est coûteuse et pratiquement impossible. L'hôtel est maintenant un local, ou plutôt un ensemble de locaux fonctionnels, fonctionnellement reliés. Il ne peut être question de couper de grandes pièces en deux ou trois, de continuer à installer les réfectoires du personnel dans les caves.

Cela exige une conception particulière du bâtiment, donc une formation particulière pour l'architecture, et la construction. Et une certaine normalisation des parties constituantes.

Cette optique doit s'étendre *aux aménagements*.

La clientèle exige des services particuliers, qui vont du garage, de la piscine, du bar, à un équipement fonctionnel de la chambre et de la salle d'eau. Cet équipement doit être conçu pour l'hôtellerie, en fonction de ses besoins propres. Une baignoire qui conviendrait fort bien dans une maison particulière peut ne pas présenter les qualités de résistance et les facilités de nettoyage que la clientèle hôtelière et le personnel d'étage est en droit d'attendre.

Mais ces aménagements doivent surtout être fonctionnels en terme de main-d'œuvre. L'industrie hôtelière doit avoir dans l'hôtel bâtiment une usine fonctionnelle et les outils qui sont les meubles et équipements nécessaires au service du client doivent pouvoir être servis rapidement et avec efficacité.

Cela comprend les rideaux, les tapis, les rampes d'escalier, les éléments de décoration. Le champ d'action est donc vaste pour une étude sérieuse d'esthétique industrielle.

Gestion de l'investissement hotelier

L'investissement hôtelier, comme tout investissement industriel ne vaut que par l'usage qui en est fait. Cet usage dépend évidemment de la qualité des gestionnaires. Mais dans le secteur de l'hôtellerie des problèmes particuliers se posent.

D'abord du fait de la *définition* du produit fourni.

L'hôtel vend des nuités de séjour, accompagnées dans certains pays d'à côtés de divers types, repas, boissons, consommations au bar, blanchisserie, divertissements, soins personnels, galerie commerçante, moyens de communication, moyens de réunions, équipement de travail.

Pour tous ces produits, une infrastructure présente chaque jour de l'année est nécessaire. Mais l'utilisation de ces infrastructures n'est pas continue. Il y a des jours où l'utilisation n'est pas assurée. Et le produit fournit, la nuitée, le blanchissage, le chauffage des sauna, la disponibilité des salles et du matériel, ne peut être stocké.

Le produit hôtelier est donc très sensible aux phénomènes saisonniers. Lorsque le cycle est annuel, dans le cas des hôtels saisonniers, il est possible de mettre l'infrastructure au repos, ce qui coûte moins cher. Mais les frais d'entretien et en général les frais fixes attachés au capital courent quand même. Il faut donc les récupérer sur la période de fonctionnement ce qui augmente les coûts, ou impose des utilisations intensives en saison, par la pension ou la demi-pension qui agace tant de vacanciers.

Mais il existe aussi des cycles hebdomadaires et des variations aléatoires. Cela se traduit par le taux moyen d'occupation. Un taux de 75 % est considéré comme bon. Il est rarement atteint. Dans les statistiques de l'O. C. D. E. seule l'hôtellerie japonaise l'atteint avec 80 % en 1968. L'Allemagne, l'Italie, la Yougoslavie, n'ont que 35 %, les U. S. A. 61 %, la Suisse 43 %. Pour les statistiques mensuelles seules dépassent 70 % les mois d'été en Norvège, Espagne, Suède, Suisse, Yougoslavie. L'hôtellerie parisienne elle-même n'atteint 70 % que quatre mois par an.

Un simple calcul vous mettra à même de savoir la dimension du problème. Pour un hôtel de ville où la fréquentation serait de 100 % les mardis, mercredis et jeudis, et de 50 %

les lundis et vendredis, donc une ville d'industrie, le coefficient hebdomadaire tombe en dessous de 70 % si les samedis et dimanches ont une fréquentation inférieure à 50 %.

Que dire des variations aléatoires, dues à des événements extérieurs à l'hôtellerie? La crise de mai 1968 a vidé les hôtels français pendant un grand mois. La marée noire peut faire annuler massivement les réservations. La guerre du Moyen-Orient a réduit de 30 % le trafic touristique en Méditerranée orientale. L'annulation du vol inaugural du Boeing 747 a provoqué un vide de 350 lits à Francfort, à Paris.

Ces mouvements sont d'ailleurs non seulement imprévisibles, mais souvent illogiques. La crise du Liban en 1966 avait vidé les hôtels internationaux allemands. Les hôteliers devaient ensuite apprendre que leurs clients américains confondaient Beyrouth et Bayreuth, et avaient annulé leurs réservations pour le festival!

Le produit hôtelier non vendu est perdu. Il a pourtant nécessairement dû être créé. Son coût doit donc être incorporé au coût des autres jours.

Le deuxième problème de gestion de l'investissement hôtelier découle justement de *sa production.*

Par essence, l'hôtellerie doit être une industrie de main-d'œuvre. Les aménagements doivent tendre à être tels qu'ils économisent le travail humain. Mais il est très difficile de réduire l'activité humaine au service du client. On peut penser à des bars automatiques et des restaurants self service dans certaines catégories d'hôtels. Mais l'hôtel self service correspond à une évolution de la clientèle par accession de nouveaux éléments plus que par modifications des goûts des clients actuels dans le futur.

L'hôtellerie est une industrie de capitaux, mais aussi une industrie de main-d'œuvre. Elle vend des produits très périssables. Elle cumule donc tous les risques.

Et en particulier, dans l'avenir, les conséquences de l'évolution de la population active. Après avoir été longtemps rémunéré au pourboire, le personnel hôtelier va de plus en plus demander des salaires, qui croîtront au fur et à mesure du développement de la pénurie de personnel. Cette loi économique est inéluctable.

Elle débouchera sur le troisième problème de gestion des équipements hôteliers, *les prix.*

Il est certainement illusoire de croire à la possibilité d'une baisse de prix hôteliers. Le secteur touristique va du fait du phénomène saisonnier surtout, mais aussi du fait de la hausse des coûts de main-d'œuvre et des coûts en capital, devoir accepter une évolution des prix vers le haut. Les conséquences de ce fait sont difficiles à prévoir.

La réaction classique des gouvernements latins est de bloquer ces prix. Cela se traduit par une détérioration du capital, et la disparition de la main-d'œuvre qualifiée.

La raison économique voudrait que l'on laisse faire. Après tout la consommation de loisirs n'est pas essentielle à la vie, et le coût des services hôteliers dans l'activité économique est facilement incorporé dans les frais généraux des entreprises. Mais ce laisser faire conduira nécessairement au développement d'hôtels particuliers, self service, et des moyens d'hébergement complémentaires. Ce n'est sans doute pas un mal, mais seulement un fait.

La solution « sociale » serait de subventionner l'hôtellerie. Cela reviendrait à remplacer le jugement du consommateur par le jugement du fonctionnaire. Rien ne prouve que ce soit un progrès et de plus le caractère international de l'hôtellerie provoquerait des fuites de clientèle et mettrait à la charge du contribuable local la subvention au touriste étranger.

En conclusion de ces considérations autour des investissements hôteliers, je crois qu'il faut dire quelques notes des trois aspects particuliers qui peuvent vous intéresser.

D'abord *les règles commerciales* particulières à l'hôtellerie.

Remplir l'hôtel est la règle d'or de la bonne gestion. Cela s'obtenait auparavant par une réputation, qui se transmettait de bouche à oreille, et créait une clientèle fidèle. Ce facteur voit son importance se réduire.

Désormais les hôteliers, surtout les grands hôtels, doivent avoir une politique de marketing, soit individuelle, soit groupée, par chaîne ou par ville. L'hôtellerie doit participer à la promotion touristique et prospecte les clientèles industrielles.

Une part de réservation passe par les agences de voyages. La proportion est estimée à 30 % environ. Elle est de 100 % pour certaines stations du bassin méditerranéen.

Le traitement de ces réservations impose un planning. D'où la nécessité de parer les erreurs de prévision. Et de moraliser le marché de la réservation en demandant des garanties pour annulation, et des dépôts préalables. Faute d'une telle action, en plus des frais dus à la non-occupation, il faudrait inclure dans la note des clients honnêtes une prime d'assurance pour couvrir les frais dus à la non-occupation de chambres réservées par des clients fantaisistes

Ensuite *l'évolution du marché.*

Rien ne permet de penser que l'hôtellerie de luxe et de qualité à laquelle vous êtes habitués va disparaître. Mais son prix risque de croître, nous l'avons dit, et son importance en % se réduira.

Une couche où les transformations seront plus grandes est certainement cette catégorie intermédiaire formée d'hôtels vétustes, qui devront être remplacés par des hôtels fonctionnels, appropriés aux goûts diversifiés de la clientèle nouvelle. Il y aura des hôtels bureaux, des hôtels de séminaire et de week-end, des hôtels de sports, des hôtels de détente.

Et le futur verra sans doute apparaître des hôtels particuliers, conçus pour pratiquer des prix réduits, donc fournissant des services simplifiés, qui pourront fort bien convenir aux nouvelles couches de voyageurs, qui arrivent sur le marché touristique du fait de leur revenu personnel régulièrement accru.

Ce qui nous ramène à notre sujet de l'investissement hôtelier.

En effet, actuellement les nouveaux investissements paraissent manquer d'imagination. On construit des hôtels sur le modèle passé, en l'améliorant. Il faudrait peut-être plus d'imagination, et que les futurs investissements soient plus adaptés aux besoins de la clientèle modeste, qui, au débarquement des avions charters ou des 747 réguliers, cherchent des chambres d'hôtels à 10 ou 15 dollars.

Le véritable problème de l'investissement hôtelier est sans doute là.

Mais le grand problème de l'industrie hôtelière est sans doute plutôt du côté du personnel. Et c'est sur lui que je conclurai mes remarques. L'effort principal pour fournir aux voyageurs de 1980 les logements d'hôtels nécessaires doit porter sur le recrutement et la formation. Les besoins sont immenses, et ne pourront être satisfaits par les structures actuelles. Les vieux travailleurs disparaissent rapidement maintenant, et nous entrons dans les classes creuses, où le recrutement était très déficient. Il faut donc un effort important pour rendre la profession hôtelière attrayante et pour obtenir que les travailleurs y restent. Ce qui n'est pas le cas, car 70 % des anciens élèves d'écoles hôtelières délaissent le secteur hôtelier pour exercer leur métier dans l'industrie, les transports et pour exercer des professions non hôtelières.

Mais c'est là une autre histoire, comme disait le conteur.

Jacques DAVID

DISCUSSION

M. Ben-Yelles. — Le problème posé est le suivant :

Nous voyons aussi bien en France, qu'en Europe, et bien entendu dans les pays en voie de développement, une industrie naissante des loisirs. On prévoit des dizaines de milliers de lits, et pour transporter ces clients potentiels, les avions de grande capacité : 300 places et plus font leur apparition.

Ceci mérite une attention particulière :

On décide de construire des chambres : c'est parfait et souhaité.

On met à la disposition du public, des moyens de transports importants : Jumbo jet, etc. : c'est extraordinaire !

Par contre, permettez-moi de poser la question suivante : où nous en sommes quant à la formation ?

A-t'on étudié la question, pour essayer de prévoir et de connaître les besoins, en hommes. A ma connaissance, aucune étude sérieuse n'a été faite, à ce jour.

A tous les niveaux, le besoin se fait sentir, il est vrai :

— l'École hôtelière de Paris, Jean-Drouant, a créé une section où on délivre un brevet de technicien supérieur de gestion hôtelière;
— le Centre d'Études de Tourisme d'Aix-en-Provence est très dynamique;
— l'École hôtelière de Lausanne poursuit son effet;
— l'École Cornell aux États-Unis, la seule au monde, encore une fois, à ma connaissance qui forme des hommes de grande valeur, ouvre ses portes toutes grandes.

Est-ce suffisant?

Non.

A mon avis, il est urgent, de mettre au point un programme de formation, à l'échelle européenne, et pourquoi pas à l'échelle mondiale, en faisant profiter les pays en voie de développement, bien entendu, où le tourisme croît à un rythme extraordinaire, car le « touriste cherche le dépaysement là où il le trouve ».

Il faut faire vite pour répondre aux besoins qui se font déjà sentir, à tous les niveaux, et les investisseurs doivent penser à ce problème sérieusement avant de se lancer dans des investissements importants.

Réponse de M. David : Il faut remercier M. Ben-Yelles de sa question. Directeur d'Horwath and Horwath France, il est orfèvre, et pose une question essentielle. Je ne puis qu'abonder dans son sens.

La profession hôtelière, par son caractère artisanal, n'a pas aider à la prévision de ses besoins. Et c'est sous la pression de l'urgente nécessité que le problème de la formation est maintenant considéré.

Mais il l'est désormais. D'abord dans les deux pays les plus menacés, la Suisse et l'Allemagne. Des programmes de formation post-scolaires sont mis en place. Ensuite au niveau des organisations internationales, B. I. T. et l'Association internationale de l'Hôtellerie sont en contact.

L'étude couvre les pays en voie de développement, car il est bien certain que sans leur apport de main-d'œuvre le problème est insoluble.

Je ne puis donc que me déclarer d'accord avec la nécessité de mettre en place un programme collectif de recrutement, formation et qualification de personnel hôtelier.

Mais la difficulté principale est la fragmentation des responsabilités en matière gouvernementale. Non seulement chaque État, mais souvent chaque région, chaque ville a dans ce domaine une autorité jalouse. Le problème de la formation hôtelière ne peut être traité que multinationalement. Or cette notion n'est pas admise par les autorités scolaires, et surtout par le ministère du Travail. De multiples obstacles sont mis au déplacement, aspect essentiel de la formation, des personnels hôteliers.

D'abord chez le client, qui est trop souvent assez raciste. Chez l'hôtelier qui ne comprend pas toujours son intérêt, et se refuse à assumer la charge de la formation. Dans les syndicats qui sont très protectionnistes. Au niveau des autorités d'immigration qui multiplient les difficultés.

Il faudrait une longue conférence pour couvrir les aspects divers du problème. Qu'il me soit permis de me limiter à la poser.

Aux postes subalternes, le recrutement ne peut se faire que dans des pays où existe un sous-emploi réel, donc les pays en développement. Dans ces pays il n'y a pas de tradition hôtelière, et le personnel nouveau ignore tout d'un lit, ou d'une salle de bain. Il lui faut donc une formation de base sur place, suivie d'une qualification dans un pays étranger. D'où un problème de retour, et la nécessité d'accords intergouvernementaux.

Aux postes moyens et supérieurs, la qualification ne s'acquiert que par des stages à l'étranger. D'où encore une fois des heurts avec les législations de l'immigration.

Ensuite, il faudra une formation post-scolaire continue.

Le problème est donc double, programme de formation comme le dit M. Ben Yelles, mais aussi création d'un cadre international approprié. Je ne suis pas sûr qu'il ne faille pas commencer par le second, car si la formation à l'étranger est impossible, il y aura grande perte de substance pour le nécessaire programme international.

Il est en tout cas certain que le problème du personnel n'est pas assez pris en considération et je suis sûr que dès à présent les calculs de rentabilité de nombreux investissements neufs vont être remis en cause par ce facteur, qui obligera du fait de sa pénurie à des hausses de salaires, puis à des hausses de prix qui n'ont pas été suffisamment considérées. Si même on ne se trouve pas, ce qui est déjà le cas dans certains pays méditerranéens, obligé de différer des mises en service d'équipements parce que le personnel nécessaire ne peut pas être trouvé.

M. R. Rougé. — L'hôtelier vend ce qu'on pourrait appeler un produit. Ce produit pensez-vous qu'il puisse connaître des transformations révolutionnaires? Ne pourrait-il pas dans certains cas être allégé ou reconçu entièrement à neuf? Je pense à certaines expériences qui ont été faites dans le domaine du tourisme voire même à contrario dans celui de la restauration.

Il me semble que dans le premier cas la formule « plus de grand air et moins de confort a été payante ». Dans le second je pense au développement extrêmement rapide de pubs, drugstores, où pour un prix relativement modéré le ratio confort, insonorisation/nourriture est très différent des restaurants traditionnels avec leurs sièges mal conçus, leur manque de climatisation et leur bruit.

Réponse de M. David. — Bien sûr, le problème de l'ajustement de l'offre à la demande est essentiel. La mise en place de produits nouveaux sera aussi nécessaire à l'hôtellerie qu'à d'autres secteurs. Toutefois, l'équipement de production en hôtellerie s'adapte difficilement. Il s'agit donc souvent de créer un nouvel équipement pour chaque nouveau produit. Cela complique le problème.

Les réalisations nouvelles en matière de restauration sont faciles. Dans cette branche, il y a toujours un phénomène de mode. La brasserie fin de siècle était une mode. Actuellement nous en sommes au restaurant de spécialités. Le café du commerce disparaît pour être remplacé par d'autres types de bars. Le tourisme est d'ailleurs un facteur non négligeable d'incitation à demander des dépaysements dans sa propre ville.

Par contre pour l'hôtellerie, l'innovation des clubs est d'une autre nature. Elle attire de nouvelles couches de clientèles, qui ne descendaient pas en hôtel. Je crois qu'il s'agit d'abord d'un succès psychologique et d'un succès de commercialisation. Plus qu'un nouveau produit, c'est une meilleure présentation du produit qui a eu le succès que l'on sait.

Des progrès dans le sens du marketing amèneront les progrès dans la satisfaction de la clientèle que vous évoquez. J'indiquerai d'ailleurs qu'en France la situation est particulièrement attardée, car dans les autres pays l'adaptation des locaux à la demande est bien meilleure.

Il reste cependant à définir le nouveau produit pour les clients intermédiaires, qui puisse être construit à un prix permettant le tarif demandé par les nouvelles couches de population. Car cela est surtout un problème de prix. Donner au client ce qu'il veut est possible, mais il n'est pas toujours prêt à en payer le prix actuel. Il faut donc traiter le problème par le côté investissements, et c'est très difficile.