Document généré le 4 juil. 2025 23:25

Téoros
Revue de recherche en tourisme

Les évolutions récentes de l'économie hôtelière

Gérard Guibilato

Volume 7, numéro 3, novembre 1988

Économie du tourisme

URI : https://id.erudit.org/iderudit/1080382ar
DOI : https://doi.org/10.7202/1080382ar

Aller au sommaire du numéro

Éditeur(s)

Université du Québec à Montréal

ISSN

0712-8657 (imprimé)
1923-2705 (numérique)

Découvrir la revue

Citer cet article

Guibilato, G. (1988). Les évolutions récentes de l'économie hôtelière. *Téoros*, *7*(3), 29–35. https://doi.org/10.7202/1080382ar

Tous droits réservés © Université du Québec à Montréal, 1988

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

https://www.erudit.org/fr/

Gérard Guibilato*

Les évolutions récentes de l'économie hôtelière

Le secteur hôtelier a considérablement évolué depuis vingt ans dans ses structures comme dans son activité et sa technicité. C'est un secteur économique avec de fortes traditions, arrivé à maturité, mais qui est le terrain d'innovations importantes dans divers domaines. Ses performances économiques et financières récentes font état de quelques difficultés inégalement ressenties selon la zone géographique et le type d'entreprises considérés. Nous nous proposons donc dans le présent article de faire le point sur ces évolutions et ces performances, en analysant tour à tour les changements intervenus dans les structures de l'offre et son mode de fonctionnement, puis dans ses caractéristiques économiques.

Les tendances récentes sur le marché hôtelier international

L'observation de l'évolution récente des marchés hôteliers à travers le monde laisse apparaître un certain nombre de tendances que l'on peut résumer principalement à:

- un développement rapide des chaînes hôtelières en données absolues et en parts de marché, ceci dans un contexte d'expansion générale de l'offre hôtelière.
- ce développement des chaînes procède à la fois d'une internationalisation croissante et d'une segmentation plus affinée des marchés.
- la croissance du marché hôtelier et des chaînes s'accompagne également de phénomènes de concentration économique et financière sous diverses formes.
- une technicité accrue en matière de management, avec une sophistication des techniques à différents niveaux et dans divers domaines (construction, production, commercialisation, gestion).

Nous allons examiner plus en détail chacune de ces tendances.

Le développement tous azimuths des chaînes hôtelières

Au cours des dix dernières années, un certain nombre de facteurs ont contribué à accroître l'offre hôtelière:

- changements démographiques: impact du baby-boom, nombre accru de retraités.
- augmentation du nombre de familles avec deux salaires et des revenus en général.
- développement des échanges et croissance économique attendue des années 80.
- incitations fiscales et financières à construire des hôtels.
- impact de l'inflation et spéculation sur les tendances inflationnistes.
- disponibilité de capitaux venant de nouveaux investisseurs.
- limitation voire absence de participation en capital et d'investissements directs des compagnies hôtelières.

C'est évidemment devenu un lieu commun d'affirmer que le développement quantitatif et qualitatif de l'offre hôtelière mondiale s'est effectué par le biais de la croissance des chaînes intégrées.

Selon une étude menée par *Hotels and Restaurants International*[1], le nombre de chambres appartenant aux vingt premiers groupes hôteliers intégrés mondiaux a augmenté de 149% entre 1970 et 1985, passant de 576 000 à 1 423 000.

Certes, la majorité de l'offre hôtelière reste encore constituée d'unités indépendantes, mais les chaînes intégrées érodent progressivement la part des indépendants ou des groupements volontaires, car leur progression est supérieure à l'accroissement moyen du parc hôtelier.

Ainsi par exemple, en France, la part des chaînes intégrées dans l'hôtellerie homologuée (en nombre de chambres) est passée de 14,8% en 1986 à 17,7% en 1987, avec 89 000 chambres sur un total de 507 000. En Grande-Bretagne, en 1987, les chaînes représentaient 11% du nombre d'hôtels mais 30% des chambres.

Cette croissance quantitative induit également des modifications qualitatives du parc. Les chaînes proposent souvent un produit hôtelier standardisé, conforme aux attentes préalablement définies des marchés visés. Ceci leur permet notamment de sécuriser leurs clients en rendant leur offre consistante à travers les différentes localisations. Dans la mesure où la majorité de ces produits hôteliers sont de création relativement récente, la qualité de ce parc est supérieure à la moyenne.

En outre, la taille moyenne des établissements de chaînes est plus élevée, favorisant une gestion et une commercialisation plus *industrialisée* des unités. En France, la capacité moyenne des hôtels indépendants est de 22 chambres par établissement, contre 80 pour les établissements de chaîne intégrées.

Sous la pression des chaînes intégrées, de nombreux indépendants se regroupent à présent dans des chaînes volontaires ou groupements hôteliers, assurant des services communs aux adhérents, notamment au plan commercial, et des économies d'échelle par centrale d'achat. Certaines de ces chaînes atteignent une dimension internationale, comme Best Western ou Relais et Châteaux.

Une internationalisation accrue

Le développement des groupes intégrés s'effectue par la croissance sur leurs marchés nationaux respectifs mais également vers l'étranger. Au départ, cette internationalisation fut le fait de chaînes américaines: Holiday Inns, Sheraton, Hilton, Marriott furent longtemps les seules sociétés hôtelières transnationales importantes. À présent, des groupes transnationaux battant d'autres pavillons émergent parmi les grands de l'hôtellerie internationale: Trust House Forte, Grand Metropolitan, Ladbroke (G.B.), Accor, Pullman, Meridien (France), Nikko, Ana (Japon), Four Seasons (Canada) (cf. tableau 1).

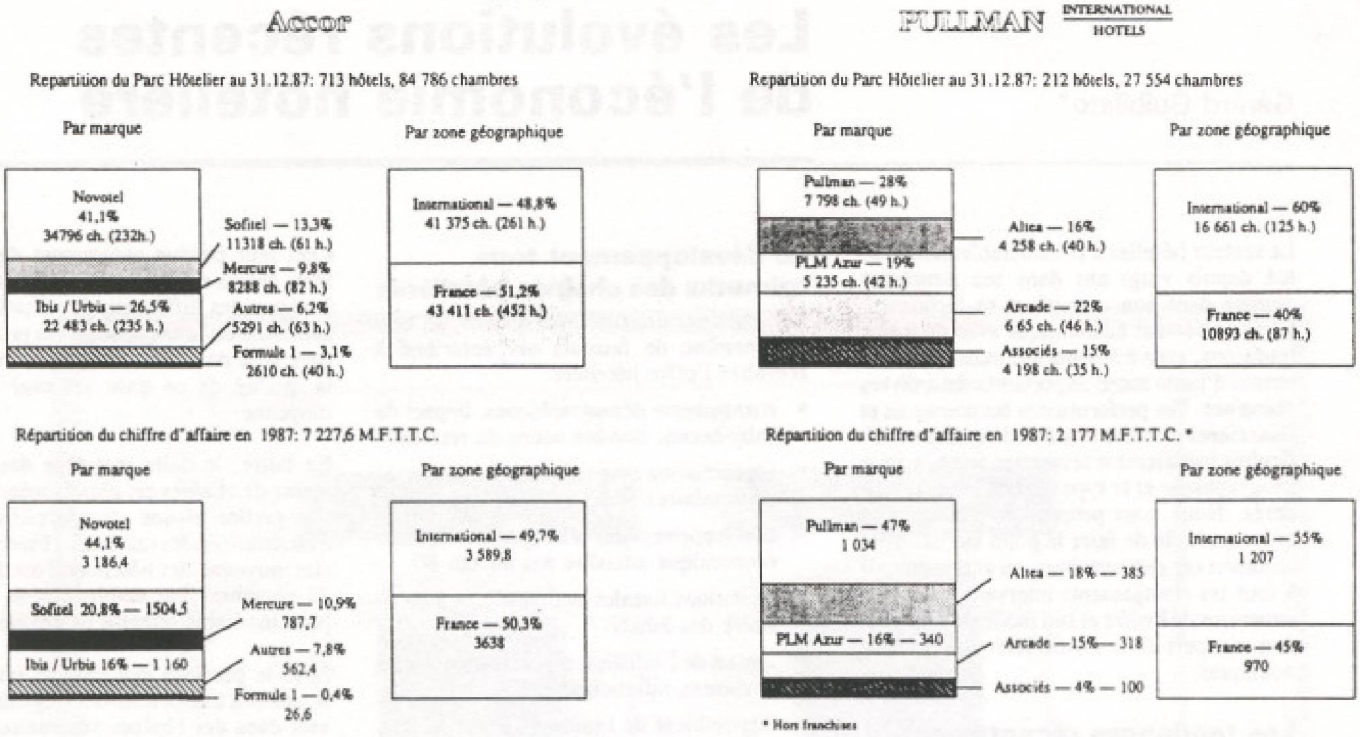
L'expansion internationale des chaînes s'inscrit dans une stratégie de croissance à outrance de la plupart de ces groupes. Leurs marchés nationaux couverts, voire saturés, ils se tournent tout naturellement vers des marchés étrangers plus ouverts, offrant des localisations attractives soit qu'il s'agisse de nouvelles destinations touristiques, soit de centres d'affaires en développement.

L'internationalisation procède également d'une stratégie de fidélisation de la clientèle, les chaînes cherchant ainsi à accompagner leurs clients dans leurs déplacements à l'étranger. Cette tendance se trouve encore renforcée par la création de systèmes de

* Directeur de l'École Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales/Cornell School of Hotel Administration, Paris.

TABLEAU 1

Deux groupes transnationaux: Accor et Pullman / .H.



réservation internationaux propres à chaque groupe ou communs à plusieurs compagnies.

Plus encore, pour les chaînes de haut de gamme, l'implantation dans telle ou telle métropole devient un élément de prestige, voire une obligation dans une stratégie d'image de marque.

Un avantage supplémentaire d'une diversification géographique accrue réside dans une bonne répartition des risques, eu égard notamment aux problèmes de fréquentation et aux risques politiques.

Enfin, les grands groupes hôteliers ont souvent rencontré dans leur volonté d'expansion internationale des interlocuteurs empressés parmi les gouvernements, les collectivités, ou les investisseurs locaux des pays en voie de développement, favorisant encore ce phénomène d'internationalisation.

Ainsi, les pays d'Asie sont actuellement une zone privilégiée dans les stratégies de développement de nombreux groupes transnationaux, au point que certaines localisations souffrent déjà d'une surcapacité, notamment sur le marché du haut de gamme, comme c'est le cas pour Singapour par exemple.

Une segmentation des marchés plus fine

Parallèlement au développement des chaînes, celles-ci adoptent une approche de plus en plus répandue des marchés par la segmentation.

Ceci se traduit par deux types de stratégies:

- une stratégie de concentration sur un segment particulier, s'accompagnant de la définition plus pointue d'un produit hôtelier adapté aux attentes précises de la clientèle du segment visé. C'est une stratégie de marque. Exemples: en Amérique du Nord, Motel 6 dans le segment super-économique (''economy''), Hyatt ou Four Seasons dans le segment haut de gamme (''super luxury'').
- une stratégie de segmentation par le développement d'une véritable gamme de produits hôteliers contrôlés par le même groupe, et permettant de couvrir différents segments du marché avec des marques diversifiées et adaptées (cf. tableau 2). Exemple: aux USA, des groupes comme Holiday Inns (avec les marques Hampton ou H.I. Crown Plaza) (cf. tableau 3), Quality International (Quality, Comfort, Clarion, Mc Sleep, et les produits ''all suites'' du groupe), en France Accor (Novotel, Mercure, Sofitel, Ibis, Urbis, Formule 1), ou Pullman International (Altea, Pull, PLM Azur, Arcade, Primo) (cf. tableau 1).

Les critères de segmentation adoptés sont variables, les plus répandus étant les suivants:

- les prix ou la ''catégorie'' d'hôtels (super économique, économique, standard, luxe, super luxe);
- la localisation (centre-ville, périphérie, aéroport, routes et autoroutes, stations touristiques, ...);
- le type de clientèle visé selon le motif du séjour (hommes d'affaires individuels, touristes individuels et groupes, congrès, ...);

Ces différents critères se recoupent ou se combinent pour aboutir à la définition d'un produit homogène.

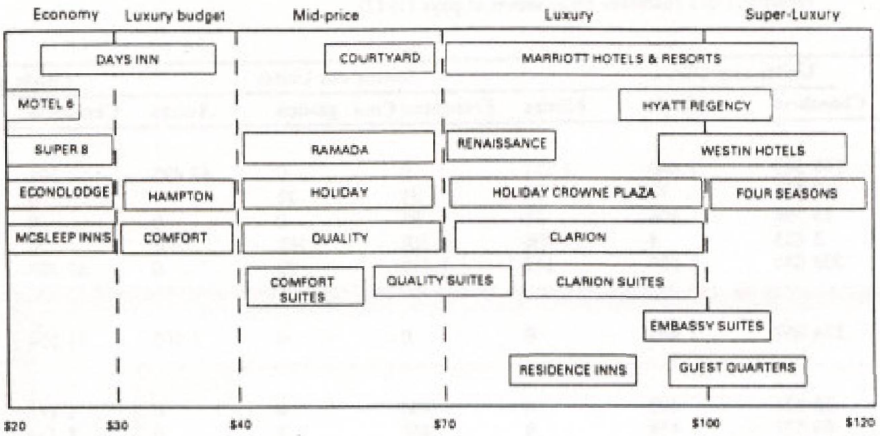
Ainsi, on voit aujourd'hui des produits standardisés de chaînes dans des créneaux du marché qui étaient auparavant réservés aux indépendants. C'est le cas en Europe, par exemple, des marchés économiques et super économiques. Un groupe comme Accord, a ainsi développé le concept certainement le plus avancé dans le domaine de l'hôtellerie super économique: Formule 1 (ultra-standardisé, automatisé, sanitaires partagées entre quatre chambres, pas de restauration, ...) et son objectif avoué est d'ouvrir un millier d'établissements de ce type en Europe d'ici à la fin de la décennie 90.

Certains observateurs ne manquent pas de dénoncer ce processus de segmentation poussée et la prolifération des enseignes qui en découle, saturant et encombrant ainsi certains marchés et déroutant le client. En outre, le développement de ces marques s'effectue trop souvent au détriment de franchisés ou d'investisseurs trop naïfs, trompés par des études d'implantation trop sommaires.

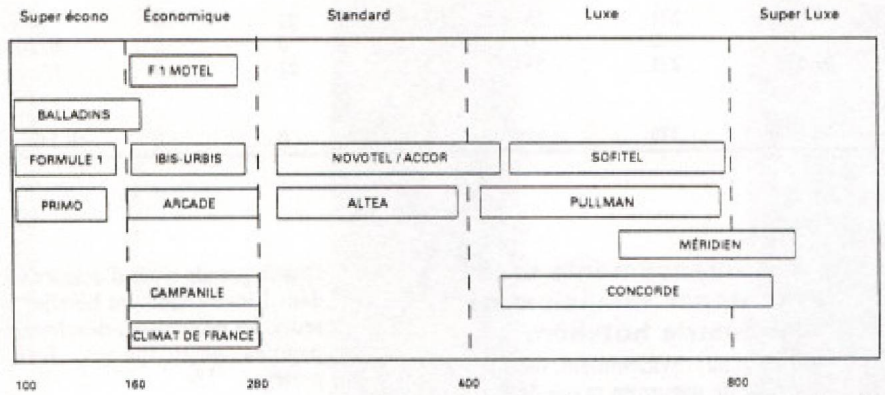
Une concentration économique et financière plus poussée

La montée en puissance des chaînes et l'émergence de grands groupes hôteliers s'est

TABLEAU 2
Le marché américain



Le marché français



effectuée conjointement avec une concentration économique et financière du secteur. On a pu ainsi assister au cours des dernières années notamment, à de multiples fusions, absorptions, ventes et rachats de compagnies, encore accentuées par la mode des *raiders*.

Ceci trouve son origine d'une part dans la stratégie de croissance des grandes entreprises hôtelières, et d'autre part dans l'intérêt porté à l'activité hôtelière par des groupes extérieurs au secteur.

Pour reprendre la théorie économique, on retrouve trois types d'intégration économique:

- *l'intégration verticale* a été surtout le fait des compagnies aériennes, avec des exemples célèbres: Pan Am avec Intercontinental, TWA avec Hilton, Air France avec Méridien, Japan Airlines avec Nikko, et plus récemment United Airlines avec Westin et Hilton. Dans une moindre mesure, on peut citer également des compagnies ferroviaires: CP Hotels et CN Hotels développés par leurs entreprises ferroviaires respectives au Canada, ou Frantour par la SNCF en France.

Ceci n'est toutefois pas la tendance dominante aujourd'hui: la plupart des compagnies aériennes américaines citées précédemment en proie à des difficultés dans leur secteur d'activité se sont désengagées de l'hôtellerie.

- *la concentration horizontale* est une tendance plus répandue à l'heure actuelle. C'est tout d'abord l'accroissement naturel des chaînes qui aboutit, comme nous l'avons souligné, à une part de marché accrue. Mais c'est aussi un développement par fusions et absorptions, avec des exemples comme Trust House Forte, Ladbroke (récent acquéreur de Hilton International), Accor, Pullman (Compagnie Internationale des Wagons Lits et du Tourisme), qui se sont hissés en quelques années parmi les 20 premières entreprises hôtelières mondiales.

- *la diversification* est également un phénomène en vogue, car un certain nombre de grandes compagnies extérieures au secteur voient de bonnes potentialités d'investissement dans l'hôtellerie: c'est le cas en Grande-Bretagne, par exemple, de grands brasseurs (Grand Met, Bass) acquéreurs de sociétés hôtelières (Intercontinental, Holiday Inns International).

La sophistication accrue du management

L'arrivée des chaînes a eu également pour effet d'apporter à l'hôtellerie - secteur économique en maturité, empreint de traditions - des techniques de gestion plus modernes, souvent empruntées à l'industrie. Ce processus s'est traduit à plusieurs niveaux, à savoir sommairement:

- *la construction:* la mise au point de produits hôteliers standardisés a permis une industrialisation de la construction autorisant des économies d'échelle sur les coûts des matériaux et des gains de temps sur les délais de construction. Un hôtel Formule 1 type, de 40 chambres est, par exemple, construit en 2 semaines.

Au niveau de la conception même du produit et de son implantation, des études préalables plus poussées sont fréquemment entreprises.

- *la production* en matière culinaire notamment est aujourd'hui facilitée, mieux maîtrisée en termes de coûts, de qualité et de temps, grâce aux innovations technologiques intervenues dans les domaines des équipements de cuisine et des produits alimentaires (cuisson sous vide ou produits de 4e gamme par exemple).

- *la commercialisation* a évolué à la fois au plan conceptuel avec l'introduction des instruments du marketing, et au plan technique avec l'apparition des nouvelles technologies de communication. Ainsi, les techniques d'analyses du marché, de promotion, de publicité, de planification et autres outils du marketing se sont imposés dans l'hôtellerie. L'hôtelier n'attend plus le client, il va le chercher sur des marchés parfois lointains, met en place des réseaux de vente, utilise des systèmes informatisés internationaux de réservation. La télématique le met en contact direct et en temps réel avec ses clients et va modifier profondément les réseaux de distribution.

- *la gestion* des établissements a connu aussi sous l'impulsion des chaînes l'introduction de techniques de management auparavant réservées à d'autres secteurs et ceci dans divers domaines, outre le marketing déjà cité: gestion comptable et financière, gestion des équipements, ressources humaines, ...

Les chaînes ont harmonisé les procédures de gestion de leurs unités et joué dans ce domaine un rôle de formation important.

TABLEAU 3
Les cinq premières chaines US:
répartition des chambres selon statuts et pays (1987)

Noms	Unités aux USA		Statuts des Unités				Unités hors USA	
	Chambres	Hôtels	Filiales	Franchises	Cont. gestion	Autres	Chambres	Hôtels
Holiday Corporation								
Holiday Inn & Crown Plazas	269 543	1 440	1 294	0	0	47 495	201	
Embassy Suites	17 254	73	20	31	22	0	0	0
Hampton Inn	13 394	106	11	95	0	0	0	0
Harrah's	2 853	4	NR	NR	NR	NR	0	0
TOTAL	303 044	1 623	117	1 420	22	0	47 495	201
Best Western International								
Best Westerns	174 059	1 905	0	0	0	1 905	81 554	1 441
Quality International								
Comfort Inns	36 921	400	0	400	0	0	1 197	19
Quality Inns	60 571	478	9	466	3	0	8 734	76
Clarion / Hotels	10 394	32	1	28	3	0	511	5
Inns / Resorts								
Comfort Suites	1 231	8	0	8	0	0	0	0
Quality Suites	1 561	10	0	10	0	0	0	0
TOTAL	110 678	928	10	912	6	0	10 442	100
Hilton Hotels Corporation								
Hilton Hotels	97 535	271	25	223	22	0	0	0
Conrad International Hotels	0	0	0	0	0	0	622	1
TOTAL	97 535	271	25	223	22	0	622	1
The Sheration Corporation								
Sheraton Hotels	95 828	379	57	322	0	0	48 342	127

Source: Lodging Hospitality / August 1987

L'informatisation croissante des hôtels (même si elle reste encore limitée: 800 établissements sur 18 000 en France) apporte un appui pour bon nombre de fonctions: réservations (avec gestion des groupes, des contingents, des sur-réservations, ...), réception (arrivées, départs, statistiques d'occupation, fichiers clients, ...), comptabilité, paye, facturation automatique permanente, caisse, gouvernante, ...

Les institutions de formation ont aussi une part importante dans cette évolution vers une technicité accrue en management: les matières correspondantes ont fait leur apparition dans les programmes des formations hôtelières, et en complément des écoles hôtelières traditionnelles assurant la formation aux techniques professionnelles sont apparues des institutions universitaires proposant l'apprentissage des techniques de management appliquées au secteur hôtelier.

Les dimensions économiques de l'activité hôtelière

Face à ces évolutions structurelles des marchés, comment ont évolué les performances économiques et la rentabilité de ce qu'il est convenu désormais d'appeler l'industrie hôtelière - même si le terme d'industrie sied assez mal à cette activité?

Nous allons, avant de tenter de répondre à cette question, examiner les montages financiers et le financement en vigueur dans ce secteur.

Les financements et les montages financiers de l'industrie hôtelière

Il n'est pas, évidemment, dans l'objet de cet article de passer en revue de détail la panoplie des instruments de financement, variables selon les pays et les époques[2]. Nous pouvons en donner toutefois un aperçu général sommaire.

L'hôtellerie est une activité de main-d'oeuvre, mais en même temps, une industrie à haute intensité capitalistique par le volume des investissements requis au niveau de l'immobilier principalement et des équipements. Schématiquement, comme dans certaines industries lourdes, il faut 3 Fr de capital pour obtenir 1 Fr de chiffre d'affaires[3]. Dans les pays développés, les coûts d'investissements peuvent varier de 100 000 FF par chambre (exemple pour un hôtel Formule 1) à 1 000 000 FF (pour du haut de gamme) selon le type d'hôtel et sa localisation. La question du financement est donc fondamentale dans ce secteur.

Durant les 10 dernières années le financement de l'hôtellerie a connu beaucoup de changements en raison bien sûr des modifications de structures et d'échelle de ce secteur, mais aussi à cause d'une incertitude économique grandissante, du flux puis du reflux de l'inflation et des taux d'intérêt. Tout ceci a affecté l'investissement hôtelier de manière significative.

Quatre grands types d'acteurs sont impliqués dans l'investissement hôtelier: les investisseurs, les promoteurs-développeurs, les compagnies gestionnaires, les organismes prêteurs.

Les méthodes et les sources de financement varient en fonction de la conjoncture économique: ainsi en période d'expansion inflationniste (années 70), l'investissement immobilier est considéré comme une bonne solution face à l'inflation; les compagnies d'assurance, les fonds de pension dirigent une plus grande proportion de leurs fonds des valeurs mobilières vers l'immobilier. Inversement, en période de récession (début des années 80), et lorsque l'inflation décroit pendant que les taux d'intérêt restent élevés, l'investissement immobilier n'est plus privilégié. L'investissement hôtelier est lié au marché immobilier et s'avère donc sensible aux facteurs précédemment décrits.

Plus spécifiquement et sommairement, les chaînes intégrées recourent généralement aux méthodes suivantes de financement de leur développement:

- investissements directs: en fonds propres par autofinancement ou par appel public à l'épargne (augmentation de capital et/ou appel au marché financier). La chaîne est alors propriétaire de l'immobilier.
- contrat de franchise: la chaîne vend son enseigne et son savoir-faire à un investisseur-exploitant, et lui apporte une aide dans la gestion et la commercialisa-

TABLEAU 4
Les vingt premiers groupes hôteliers mondiaux

Rang	Firme	Nombre de chambres 87	Nombre d'unités 87
1	Holiday Corporation, USA	352 893	1 832
2	Sheraton Corporation, USA	136 495	479
3	Ramada Inc., USA	123 915	742
4	Mariott Corporation, USA	103 00	361
5	Quality International, USA	102 428	878
6	Hilton Hotels Corporation, USA	97 000	272
7	Days Inn of America Inc., USA	84 832	590
7	Accor, France	84 800	713
9	Trusthouse Forte PLC, Grande Bretagne	84 371	809
10	Prime Motor Inns, USA	74 006	586
11	Balkantourist, Bulgarie	56 250	386
12	Club Méditerranée, France	55 152	213
13	Bass Hotel Division, Grande Bretagne	52 436	293
14	Motel 6, USA	48 750	431
15	Hyatt Hotels Corporation, USA	48 427	89
16	Sol Hotels, Espagne	45 000	139
17	Ladbroke Group PLC, Grande Bretagne	44 127	145
18	Grand Metropolitain PLC, Grande Bretagne	38 725	157
19	Radisson Hotel Corporation, USA	37 500	158
20	Westin Hotel & Resorts, USA	34 291	62

Source: Hotels & Restaurants International

tion de son établissement moyennant un droit d'entrée et une redevance (en pourcentage du CA).

- contrat de gestion: la chaîne gère l'établissement pour le compte d'un propriétaire investisseur qui perçoit les bénéfices. La compagnie gestionnaire est rémunérée par une redevance (combinaison négociée d'un pourcentage sur le CA et sur le revenu brut d'exploitation). Elle peut être amenée à participer pour un montant plus ou moins important au financement de l'investissement avec prise de participation au capital.
- constitution de fonds communs de placement à risques, créés à partir de l'épargne publique et de capitaux d'investisseurs institutionnels (assurances, fonds de pension, ...), avec qui la chaîne passe des contrats de location.

Il va de soi que, dans ces montages, la propriété de l'immobilier est le plus généralement séparée juridiquement de l'exploitation.

Ces modes de financement n'excluent pas, bien entendu, le recours aux institutions de crédit (banques et établissements financiers) pour des prêts à long et moyen termes aux conditions du marché.

Il faut mentionner également la formule du crédit-bail (leasing), dans laquelle l'exploitant fait acquérir les biens immobiliers par une société financière spécialisée qui les lui loue pour une durée de 15 à 25 ans, avec éventuellement une option de rachat au terme du contrat.

Enfin, certains pays ont mis en place des systèmes de prêts bonifiés afin de favoriser l'investissement hôtelier de manière générale ou sélective, particulièrement destinés à telle ou telle catégorie d'hôtels. En France, ces prêts passent par l'intermédiaire du CEPME (ex: Crédit Hôtelier) qui représente environ 70% du total des prêts à l'hôtellerie.

Les modes de développement privilégiés par de nombreuses chaînes sont la franchise et le contrat de gestion. Ceci ne manque pas d'avoir une influence sur les structures de l'industrie hôtelière, particulièrement aux USA: par ce biais, les sociétés hôtelières ne contrôlent plus vraiment l'industrie car elles ne sont plus propriétaires des unités. Elles deviennent ainsi de plus en plus des fournisseurs de services, et certains observateurs dénoncent le risque de les voir davantage intéressés par la croissance de l'offre que par sa santé.

Les risques et les profits de l'investissement hôtelier

Les hôtels sont un investissement immobilier d'un type particulier et hautement spécialisé. Ils consistent en terrain, bâtiments et équipements.

Le terrain représente généralement moins de 20% du total de l'investissement.

Les spécificités de l'investissement hôtelier tiennent à trois éléments essentiels[4]:

- les équipements incluant les chambres, les salons et salles à manger, les cuisines, la réception et les équipements administratifs, comptent jusqu'à 25% dans l'investissement.
- l'hôtellerie est un commerce de détail - avec un turn-over important de clientèle - requérant une main-d'oeuvre qualifiée et un encadrement spécialisé. C'est une activité de main-d'oeuvre et la masse salariale peut représenter jusqu'à 40% du CA selon le type d'établissement.
- l'hôtellerie requiert des stocks et un fonds de roulement conséquents.

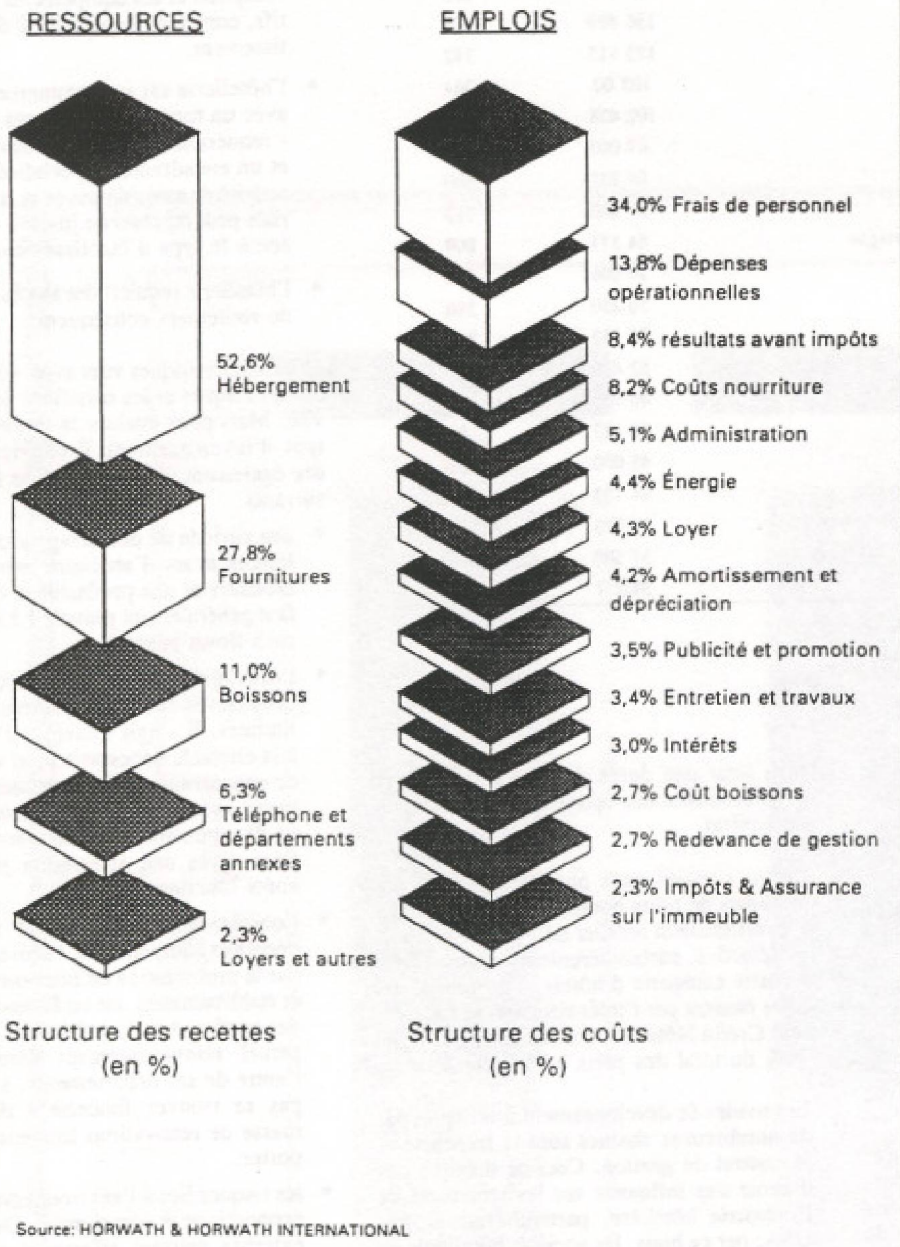
Ces caractéristiques vont avoir une influence sur les risques et les bénéfices de cette activité. Mais pour évaluer la rentabilité de ce type d'investissement, il convient de prendre également en considération les facteurs suivants:

- une période de démarrage plus ou moins longue avant d'atteindre une *vitesse de croisière* et une profitabilité adéquate. Il faut généralement prévoir 1 à 4 années de cash-flows négatifs.
- l'activité de restauration comporte des risques élevés et des perspectives de profits limitées. Il s'agit toutefois d'un service à la clientèle nécessaire pour des raisons de concurrence. Mis à part des établissements ayant un gros volume de banquets, ce département est généralement déficitaire après une affectation précise des coûts fonctionnels.
- l'obsolescence relativement rapide des décors et équipements, encore accentuée par la prolifération de nouveaux concepts et établissements, est un facteur d'érosion des profits. Ainsi, un hôtelier est en perpétuel réinvestissement dans l'un ou l'autre de ses départements, s'il ne veut pas se trouver finalement devant une masse de rénovations impossible à supporter.
- les risques liés à l'environnement macro-économique et commercial. Des facteurs externes peuvent affecter gravement la demande hôtelière, principalement dans les segments touristiques (crise économique, changements dans les voies de communications, dans les centres d'intérêt urbains, etc...).

Toutefois, il y a malgré ces risques, un potentiel pour des profits intéressants. Lorsque le seuil de rentabilité est atteint, les profits tendent à croître rapidement: une large part (80% à 90%) des charges est fixe et les dépenses ne varient donc pas de façon significative avec l'occupation.

Les retours sur investissements sont dérivés du cash-flow annuel après service de la dette (rémunération du capital), des rembourse-

TABLEAU 5
Répartition des recettes et dépenses dans l'hôtellerie internationale (1987)



Source: HORWATH & HORWATH INTERNATIONAL

ments d'emprunts hypothécaires, et de la plus-value potentielle réalisée en cas de vente de l'établissement. La rentabilité finale dépend d'une variété de facteurs incluant les conditions générales du marché, l'évolution des facteurs de risques liés à l'hôtellerie en général et à la localisation particulière d'un établissement, les ratios d'offre et de demande, la disponibilité et le coût des financements, et les avantages fiscaux.

Les investisseurs hôteliers, au cours des années 70 à 85 environ, ont recherché une rentabilité des capitaux propres variant entre des maxima de 20% à 25% jusqu'à des minima de 8% à 12%.

Les performances d'exploitation

On considère généralement que le seuil de rentabilité d'un hôtel se situe entre 60% et 65% de taux d'occupation annuel. Toutefois, ceci peut varier pour un hôtel donné en fonction du prix moyen auquel sont vendues les chambres (selon le pourcentage de double occupation, et les réductions diverses accordées), du niveau et de la structure des charges (voir tableau 5). Ceci apparaît clairement, par exemple dans le tableau 6, en comparant les performances d'exploitation dans différentes zones géographiques: on peut ainsi constater des résultats d'exploitation supérieurs avec des taux d'occupation moindres.

Le tableau 5 nous montre la structure des ressources et des emplois (répartis selon le *Uniform System of Accounts for Hotels)*, à l'échelle internationale. Les moyennes présentées font ressortir, comme nous avons pu le mentionner précédemment, la part prépondérante des charges fixes, les dépenses liées directement au volume des ventes n'excédant pas 20% du total en général, avec un poids important pour les coûts salariaux: l'hôtellerie est une activité requérant des investissements lourds, mais c'est en même temps une activité de main-d'oeuvre.

Dans ce contexte, les résultats bruts d'exploitation oscillent généralement entre 20% et 35% du CA, selon la catégorie d'hôtel (les catégories supérieures ayant des RBE souvent plus faibles en raison précisément des services à fournir aux clients et des coûts de personnel qui en découlent. Les résultats avant impôts - 8% à 10% en moyenne internationale - oscillent entre 0% et 15% selon la zone géographique.

Concernant l'évolution des performances, on peut constater qu'après une année 1986 généralement mauvaise (exception faite de l'Amérique du Nord), l'année 1987 a marqué une remontée des résultats (la zone nord-américaine encore mise à part). Les performances hôtelières sur ce continent nord-américain traduisent un déséquilibre croissant offre-demande, avec la mise sur le marché d'un nombre important de nouveaux établissements qui n'ont pu être absorbés par une demande en relative stagnation. Mais le même constat peut être fait à un degré moindre pour d'autres zones géographiques.

Il est difficile d'atteindre des résultats d'exploitation suffisants pour dégager un résultat net intéressant au plan de la rentabilité. Cela tient à plusieurs facteurs: d'une part la hausse des coûts (notamment salariaux, poste principal des dépenses), et d'autre part, la concurrence accrue, face à une demande croissant moins vite que l'offre. Ceci empêche une répercussion totale des hausses de coûts sur les prix de vente, ce double phénomène pesant donc sur les profits.

Au terme de ces pages, on s'aperçoit donc que l'hôtellerie est une industrie lourde et de main-d'oeuvre, même si elle est encore dominée par de petites entreprises familiales, en dépit de la croissance des chaînes. Ces caractéristiques lui donnent une relative rigidité, qui l'handicape face à l'apparition de nouveaux modes d'hébergement, notamment sur le segment touristique, et face à sa propre croissance. Il s'agit également pour ce secteur d'activité de bien maîtriser son évolution. Cela signifie entre autres choses, de négocier correctement le passage au stade véritablement industriel dans ses structures et ses modes de fonctionnement et de gestion, sans pour autant tourner le dos aux valeurs de service et d'accueil qui font son essence même.

TABLEAU 6
Performances de l'hôtellerie internationale par zone géographique

Statistiques générales	Tous les hôtels		Afrique et Moyen-Orient		Asie et Australie		Amérique du Nord		Europe		Amérique latine/ Caraïbes	
	1987	1986	1987	1986	1987	1986	1987	1986	1987	1986	1987	1986
Taux d'occupation	66.4%	64.5%	53.0%	55.9%	76.4%	67.9%	66.5%	68.5%	64.9%	62.8%	68.8%	63.4%
Taux de double occupation	39.9	36.2	21.6	21.8	50.0	45.6	43.9	46.6	34.2	31.6	85.8	70.4
Prix Moyen ($)												
• par chambre	62.13	56.72	65.89	58.72	55.39	51.65	61.45	61.66	64.72	56.53	42.68	55.57
• par client	49.5	43.79	55.46	50.23	38.14	36.15	52.74	43.73	51.58	45.05	28.99	39.43
Revenu brut d'exploitation (RBE) (%)												
• ratio sur CA hébergement	49.7	43.4	47.6	43.6	56.0	45.4	37.9	38.3	54.5	48.3	47.9	44.5
• ratio sur CA total	25.6	22.9	20.6	18.9	27.6	20.3	21.7	23.2	27.4	24.8	28.7	25.1
Rotation clients	121	107	104	89	177	108	97	100	128	114	124	118
Répartition des ventes (%)*												
• hébergement	53.6	56.0	45.2	53.1	51.7	50.8	63.6	51.8	52.2	55.5	53.1	
• nourriture	26.4	24.6	28.1	21.7	27.2	27.7	23.8	22.1	27.8	27.4	23.0	24.6
• boissons	11.6	10.7	11.0	8.3	10.1	10.3	9.5	8.7	13.5	13.8	11.4	10.5
• téléphone	2.4	2.2	4.7	3.5	4.1	4.1	1.6	1.5	1.6	1.5	2.9	3.1
• départements annexes	2.4	2.2	4.7	3.5	4.1	4.1	1.6	1.5	1.6	1.5	2.9	3.1
• loyers / revenus accessoires	2.4	2.8	3.2	6.3	3.3	3.3	1.5	1.6	2.1	1.7	3.2	4.6
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Indicateurs par chambre ($)												
• CA total	28,290	24,329	24,983	24.102	31.150	26,709	24,456	23,963	31,020	25,844	20,518	25,582
• R B E	7,314	5,790	5,957	4.379	9,638	5,952	5,409	5,398	9,099	6,811	4,486	5,690
• Résultat avant impôt	2,834	1,626	2,704	1.874	5,674	2.142	(307)	676	4,563	2,553	2.038	2.452

* Tous ces autres chiffres sont des médianes

Source: Horwath & Horwath International

TABLEAU 7
Évolution comparée des performances hôtelières (en %)

	1987	$986	1985	1984	1983
International					
• Taux d'occupation[1]	66.4	64.5	67.1	67	64.6
• R B E[2]	25.6	22.9	23.9	22.3	23.8
Europe					
• Taux d'occupation	64.9	62.8	67.1	66.6	65.4
• R B E	27.4	24.8	23.5	26.3	24.6
Amérique du Nord[3]					
• Taux d'occupation	66.5	68.5	67.0	68.1	62.9
• R B E	21.7	23.2	22.9	20.5	20.6

(1) Taux d'occupation en % des chambres

(2) R B E en % du CA total

(3) La zone Amérique du Nord comprend:
USA + Canada en 1987 et 1986
USA + Canada + Caraïbes en 83, 84 et 85

Source: Horwarth & Horwarth International

Notes explicatives

(1) Citée par **Horwath et Horwath International dans Worldwide Hotel Industry 1987**, p. 7.

(2) Cf. James Eyster (Cornell University), **Financing the Lodging Industry - Players and Techniques of the 80's**, Laventhol & Horwath, 1982.

(3) Rapport au Conseil Économique et Social, **Les conditions d'un nouveau développement de l'hôtellerie**, Paris, 1987.

(4) S. Rushmore, **Hotels, Motels and Restaurants Valuation and Market Studies**, American Institute of Real Estate Appraisers, 1983.

Bibliographie complémentaire

Glenn WITHIAM, **Hotel Companies Aim for Multiple Markets**, Cornell Quarterly, November 1985.

Lodging Hospitality - Lodging's 400 top Performers (August 1987).

PANNEL, KERR, FORSTER, **Trends in the Hotel Industry** (édition annuelle).

HORWATH ET HORWATH, France, **L'industrie hôtelière française** (édition annuelle).

Revue Technique des Hôtels et Restaurants, **Les chaînes hôtelières françaises** (juillet 1988).

Quality International, **Revue Portfolio** (printemps 1988).