

*“ C’est seulement dans le dictionnaire  
que Succès vient avant Travail. ”*

Mark Watkins

**[ Restaurateurs, hôteliers ]**  
***Si vous saviez ce que vos clients  
pensent de vous...***

• *Essai* •

## **Des restaurateurs et des hôteliers... aux clients**

Les restaurateurs et les hôteliers connaissent si mal, trop mal, leurs clients. Si ce message semble lancé comme une provocation, il ne l'est pourtant pas. On peut l'affirmer sans malice et sans volonté de cruauté, après bien des observations sur le métier et sur le secteur. Pourquoi les hommes d'affaires choisissent-ils tel hôtel plutôt que tel autre, qu'attendent les seniors comme prestations d'un hôtelier, que faut-il faire pour vendre auprès des agents de voyages américains, qu'apprécient le plus les Allemands dans les restaurants, que détestent le plus les femmes lors d'un dîner en ville, que faut-il faire pour satisfaire sa clientèle française dans l'hôtellerie de luxe,...? A ces questions, et à bien d'autres, d'apparence simple, la majorité des professionnels ne savent paradoxalement pas répondre. Il n'est d'ailleurs pas si difficile de comprendre la raison de cette méconnaissance. Les mains sur le volant, les restaurateurs et les hôteliers ne regardent que la route, comme la plupart des chefs d'entreprise qu'ils sont. Or, en conduisant vite, le champ visuel rétrécit (c'est dans le Code de la route). Ils ne voient pas ou plus le paysage alentour. Ils manquent de recul, mais aussi parfois de lucidité. Et puis, dans un hôtel ou dans un restaurant, qu'est-ce qui ressemble plus à un client qu'un autre client, qui manifestement, semblent tous avoir les mêmes besoins ?

L'hôtellerie et de la restauration ont terriblement changé depuis ces dernières années. Tous les anciens vous le diront. Les patrons d'un hôtel ou d'un restaurant d'aujourd'hui exercent un métier différent qu'auparavant. Il faut de nouvelles qualités professionnelles, mais aussi humaines, que personne n'avait besoin de détenir sous leur forme actuelle il y a encore une génération à peine. Malgré cette évolution, les hôteliers et les restaurateurs n'ont pas appris à mieux connaître leur clientèle. Même les grands groupes de restauration et d'hôtellerie sont peu nombreux à ordonner et à posséder des études et des informations sur le marché dans lequel ils évoluent. L'expérience n'y fait rien. Cette incompréhension est bien sûr très dommageable, parce qu'on rencontre à présent des consommateurs qui sont las, frustrés ou même franchement insatisfaits. Sans pousser jusqu'à la dramatisation, de nombreux clients de restaurants et d'hôtels s'y ennuiant. Ils ont également le sentiment qu'on ne prend pas en considération leur demande et qu'on ne les écoute pas. Bien sûr, il n'y a pas encore péril en la demeure, car malgré les idées reçues, la profession détient encore une bonne image auprès du public. Mais, un changement musclé doit être asséné dans le secteur et doit être programmé dès maintenant. Certains parlent même d'électrochoc.

Il est certain qu'en hôtellerie, le couple fournisseur/client ne fonctionne pas correctement et ne se comprend plus. C'est un immense malentendu qui forge le marché. Il y a un grand décalage entre ce que propose la profession à sa clientèle et ce que celle-ci souhaite vraiment. Le fossé se creuse de jour en jour. Les restaurateurs et les hôteliers accusent un retard de modernité, ainsi qu'une carence dans l'innovation. La profession se cherche. Si on ajoute que les intéressés gagnent moins bien leur vie qu'avant et que leurs conditions d'exercice sont devenues encore plus contraignantes qu'il y a quelques années, on aura à peu près fait le tour du malaise actuel.

J'ai toujours pensé que la solution d'avenir venait du client, même s'il reste trop imprévisible et trop indomptable. Cela m'a amené à prendre le parti de parler de ces gens qui fréquentent régulièrement ou de temps en temps les hôtels et les restaurants. Ils ont beaucoup de choses à dire, d'agréables et de moins agréables, mais de manière toujours positive, en fin de compte. C'est l'essentiel. Cependant, il est clair que personne ne pourra épuiser le sujet, qui paraît à la fois si riche et si incadrable.

Au départ, tout n'a pas été si facile. J'ai eu un furieux doute. Pas celui de parler des critiques adressées à la profession par ses clients. Je n'ai jamais eu peur d'expliquer, ni de défendre au besoin, les reproches entendus sur la restauration et sur l'hôtellerie. C'est le seul moyen de faire avancer les choses. Les gens du métier sont devenus assez mûrs pour les accepter, à condition qu'il s'agisse bien de critiques constructives. Tout doit être logique et argumenté. J'ai plutôt ressenti une crainte de ne pas savoir intéresser l'auditoire sur les consommateurs et la consommation, imaginant que cela pouvait paraître dénué d'intérêt. Je pensais parfois que si les restaurateurs et les hôteliers en savaient si peu sur leurs hôtes, c'est parce que cela ne les intéressait pas d'en apprendre davantage. Car, ce qui différencie les professionnels de leurs clients, c'est bien la créativité et l'imagination dont les premiers, en principe, sont dotés. Le charme, c'est eux. Le côté intéressant, c'est chez eux. C'est ce qu'on a volontiers envie de penser. Les consommateurs, au contraire, ne seraient que de pâles spectateurs passifs, masses informes, bruyantes et mouvantes. Incernables. Ils seraient là pour faire vivre les professionnels, du mieux possible. Pour certains grands restaurateurs parmi les plus créatifs, on a même l'impression que les clients sont des sortes de sponsors, qui leur donnent la possibilité de continuer à faire des recherches et à s'adonner à leur passion culinaire.

Ces clients, on les rêverait constants, ce qu'ils sont de moins en moins. On les dessinerait dépensiers à outrance, ce qu'ils ont cessé d'être. On les voudrait silencieux, ce qu'ils sont souvent. Et même gentils. Ils sont d'ailleurs si calmes et si conciliants, que lorsqu'ils sont déçus, ils ne le disent pas et ne reviennent jamais. Sans compter qu'ils parleront inmanquablement de leurs mésaventures autour d'eux. Les créateurs gastronomiques et hôteliers, plus que le grand public, inspirent les observateurs de tout poil. Ces premiers ont des choses à dire, des qualités à prouver. Plutôt que de se pencher sur les humeurs des consommateurs, le moindre chroniqueur se sent pousser des ailes pour magnifier la magie des grands cuisiniers ou tracer l'épopée des grands entrepreneurs de l'hôtellerie française. On le comprendra. Même si on peut regretter qu'ici, comme ailleurs, on cultive le star-système. Ce n'est d'ailleurs pas tant cela qui dérange. Où est le danger à parler de ceux qui aident le secteur à progresser en informant sur leurs réalisations ? Au contraire, la médiatisation généralisée, valorisant les professionnels et leurs œuvres, favorise des retombées bénéfiques en termes d'image, dont tout le monde profite. Mais, on peut regretter que beaucoup des vedettes du métier vivent, bien malgré eux, sur un acquis ou sur une exagération de leurs qualités. Ce n'est pas le cas de toutes les têtes d'affiche, mais de beaucoup. Passés les premiers instants de leur révélation, les années, voire les mois qui suivent sont souvent mornes et faits de redondances. Les "révélés" n'ont souvent plus rien à nous dire, plus rien à nous apprendre. Leur notoriété grandissante fait qu'ils seront longtemps pris en exemple, alors qu'ils ont beaucoup de mal à se renouveler. On ne sait d'ailleurs pas si la brutale sur-demande de la clientèle dans leurs établissements est due à leur nouvelle renommée, avec le cortège habituel des snobs et des "happy few" qui déambulent sporadiquement dans les lieux à la mode sans rien comprendre à ce qu'on leur sert. Ou bien si leur succès est réellement la conséquence de l'excellence de leur art, qui serait reconnu par tout un chacun. On ne peut pas leur reprocher de ne pas évoluer, ni de ne pas tirer la profession vers le progrès ; personne n'a cette obligation. Je stigmatise plutôt les médias qui recherchent de l'éclat, et qui souvent ronronnent à nous servir toujours la même histoire réchauffée. Ils fabriquent souvent des mégalomanes qui se font mal en tombant, quand un jour plus personne ne s'intéresse à eux. Mais, cela se passe aussi bien dans ce secteur professionnel, que dans les autres.

Il est également inutile de parler de ces gens sur qui on s'est trompé et qui n'auraient probablement jamais dû être révélés. Ou qui l'ont été exagérément. Ou sur qui on a retourné sa veste du jour au lendemain. Par exemple, que dire de la chaîne des restaurants Batifol et de Gérard Joulie son créateur, sur qui on a écrit tant de belles choses, jusqu'à ce qu'on apprenne qu'il avait des difficultés financières au point de vendre sa chaîne. Ceux qui avaient loué et avoué leur émerveillement devant le concept et les méthodes avant-gardistes du restaurateur, sont parfois les mêmes qui l'assassinent aujourd'hui. Pourquoi est-ce que " les petits plats " prétendus du terroir (préparés en cuisine centrale) n'étaient soudainement devenus que de piètres tambouilles de cantine après la disparition de la chaîne ? Comment a-t'on pu changer d'avis si spontanément ? Ou encore, était-on si peu lucide pour ne pas se rendre compte que cette cuisine-là était médiocre depuis ses origines ?

D'une manière générale, je reste aujourd'hui méfiant devant les effets d'annonce quand un nouvel opérateur se présente et prétend qu'il va révolutionner le marché. Celui-là pense avoir tout compris à la place des autres. Généralement, il commence ses manœuvres en dénonçant l'incompétence de ses prédécesseurs. Les repreneurs fin 1998, de la chaîne des Châteaux et Hôtels Indépendants, devenue ensuite Châteaux & Hôtels de France, sont tombés dans ce travers comme d'autres avant eux, ailleurs. Ils ont annoncé qu'ils avaient la volonté de faire de l'enseigne " *un vrai réseau* " (qu'elle était déjà avec près de 450 établissements). Puis, ils ont lancé qu'ils contrôlaient " *la seule chaîne fondée sur l'authenticité et le terroir* ", alors qu'il y'en a bien d'autres sur le marché et depuis longtemps. Ce sont des extraits de quelques " messages " étranges, que l'on trouve dans le dossier de presse de la chaîne, qui ne peuvent être que le fruit d'une sérieuse méconnaissance de l'hôtellerie. Toute la démarche de repositionnement de cette enseigne rappelle étrangement ce que représente depuis de nombreuses années Relais & Châteaux. La stratégie et les consignes internes données sont du " me too ", très calquées sur cette référence mondiale. Le mimétisme est rarement une tactique gagnante. On avait le droit d'espérer plus d'originalité et moins de présomption.

Les conséquences de l'ignorance peuvent être troublantes, comme cette maladroite annonce de la création "d'un hôtel pour femmes", faite par le groupe Accor en 1999. L'information a aussitôt fait un tollé dans l'opinion. Il est probable qu'une étude préalable aurait immédiatement révélé que les femmes, comme les seniors d'ailleurs, ne veulent en aucun cas être parquées dans des hôtels "ghettos". Cette approche a été vécue comme une discrimination, alors qu'il suffisait d'adapter des services dans tout hôtel pour chaque public concerné, sans étiqueter, ni enfermer les clients.

Il ne faut pas croire tout ce qu'on annonce et tout ce qu'on lit. La méfiance est de mise. Encore récemment, une petite chaîne d'hôtels créée en 1996 utilisant astucieusement les techniques de l'architecture de marine pour optimiser l'aménagement dans les volumes des chambres, devait être " *un produit de qualité à faible coût* ". Ce réseau avait, selon les personnes bien informées, un avenir radieux et devait se développer à tout va. En 1999, le premier dépôt de bilan est annoncé pour l'un de ses hôtels, victime, dit-on, d'un mauvais montage financier, sur une destination offrant pourtant de bons taux d'occupation à son hôtellerie. On peut se souvenir aussi de cette autre chaîne hôtelière d'origine américaine, Park Plaza, commençant tout juste son implantation en Europe en 1996. Dès cette année-là, son ex-filiale basée à Montreux avait annoncé " *qu'elle visait à atteindre l'objectif des 1.000 hôtels en Europe d'ici l'an 2000* ". Plus fort encore, une centaine de nouveaux établissements devaient prendre l'enseigne de la chaîne

durant la même année en France ! Or, le moindre développeur sait que cela est matériellement impossible et que cette incapacité n'a rien à voir avec la puissance financière que l'on a à sa disposition. Conscients de leur bétise après que l'on ait pu mettre en doute publiquement leur stratégie, les responsables de la chaîne avaient ensuite fait dire que le journaliste qui avait rapporté cette information dans le magazine *Entreprendre* d'avril 1996, s'était trompé. Pourtant d'autres journaux avaient rapporté la même chose par la suite. Trois ans plus tard, Park Plaza ne gèrera toujours que deux établissements entre nos frontières et la marque ne représentera pas plus de 200 adresses dans le monde. On voit mal comment faire pour trouver avant l'échéance, les 800 établissements qui manquent...

En 1996/1997, au milieu de la crise hôtelière, on nageait décidément dans une époque de déclarations chiffrées fracassantes. Les communiqués de beaucoup de groupes hôteliers prédisaient des progressions importantes pour leur activité et leur développement, mais qui étaient systématiquement contrariées par les faits. Il y a eu aussi les projections utopiques supposées exciter les actionnaires. Ainsi, Mercure, par exemple, devait fédérer lui aussi (comme Park Plaza) " *1.000 hôtels en l'an 2000* ", selon les affirmations de ses dirigeants, largement reprises par la presse. Le pari sera difficile à gagner alors que la chaîne ne réunissait qu'environ 400 hôtels à mi-1999. Que dire aussi de Planet Hollywood, qui a attiré les foules à ses débuts, à Paris comme ailleurs, à grands coups de pub. La chaîne devait envahir le monde, stimulée par des grandes stars du cinéma. Le réseau est en train de s'effondrer dramatiquement. Seuls quatre de ses restaurants dans le monde parviennent à dégager des bénéfices significatifs et à échapper au désastre économique. La clientèle, après l'effet de curiosité, n'y retourne plus parce qu'elle trouve que c'est cher et parce que faire une queue de près d'une heure parfois, pour être souvent mal servi, ne motive personne. Après les effets de curiosité, rien n'y est fait pour que le public revienne.

Certains croient que la communication doit devancer le développement de leurs affaires, alors que c'est généralement le contraire. Les dirigeants de groupes jouent parfois aux apprentis sorciers avec les médias... mais, gare aux retours de manivelle. Nous avons cent exemples de restaurants et d'hôtels, qui ont fait illusion et faussement sensation. Quelques années, voire quelques mois après leur lancement, ils se sont vidés de leurs premiers clients, venus là en pionniers et n'ayant pas souhaité renouveler leur expérience.

La « médiamaïia » frappe l'hôtellerie et la restauration. Il doit y avoir en France, une bonne trentaine de têtes d'affiches de l'hôtellerie et de la restauration, auxquelles il est possible de rajouter une cinquantaine de "généralx d'empire". Ceux-là sont tous plus ou moins médiatiques ou médiatisés. Sans oublier une poignée de francs-tireurs interventionnistes vedettes (critiques, concepteurs,...). Cette petite centaine de personnalités qui comptent et dont on veut qu'elles fassent la profession, semble importante en nombre. Mais, elles forment en réalité un petit bataillon, pour un secteur aussi vaste que celui de la restauration et de l'hôtellerie. Quant aux stars du métier, aux virtuoses de la réussite et de la créativité, dont l'existence même est un mythe, elles se comptent sur les doigts de la main (parmi celles qui sont vivantes, bien sûr). Elles ont marqué les esprits de manière indélébile. Contrairement aux têtes d'affiches, dont seules les réalisations professionnelles intéressent et qui sont aussitôt oubliées quand elles quittent leur fonction, l'image des stars s'est construite autour de leur vie, de leur philosophie personnelle et parfois de leurs facéties. Devant ce portrait de la star professionnelle, on pense tout de suite à

Paul Bocuse. Quant aux autres noms célèbres, la profession ne parvient pas à se mettre d'accord pour en établir une liste !

A l'opposé d'un peintre, d'un écrivain, d'un compositeur ou d'un architecte, un grand cuisinier a toutes les difficultés du monde à espérer immortaliser son œuvre. Les livres de cuisine ne sont rien qui puisse reproduire la création d'un cuisinier. On sait bien que dix cuisiniers à qui l'on demande de suivre une recette, avec strictement les mêmes ingrédients et les mêmes quantités de matières premières, élaboreront quasiment dix plats au cousinage certain, mais au goût et à la présentation sensiblement différents. Cette diversité est d'ailleurs heureuse. Chaque jour, après chaque service, l'art du créateur culinaire se meurt, pour mieux renaître au service suivant. Après sa disparition, il ne reste quasiment plus rien, que de vagues souvenirs gustatifs, qui s'éteindront à leur tour dans la mémoire de leurs témoins. On a régulièrement imaginé pouvoir breveter ou protéger une œuvre culinaire. Mais, en pratique, cette idée est impossible à matérialiser. D'une part, certains pensent qu'en gastronomie, plus rien ne se crée et que les inventeurs modernes ne sont que des imposteurs. D'autre part, le moindre plat dont on ajouterait, ou auquel on changerait un ingrédient, voire la présentation, ne serait plus le même. Enfin, on voit mal des restaurateurs payer des droits d'auteur à celui de qui ils reproduiraient des recettes. Et comment contrôler tout ce qui est mis sur les cartes dans le monde ? Créer une "Sacem" de la gastronomie est impensable. En revanche, le fait d'associer un nom de créateur à un plat, pour peu qu'on puisse prouver qu'il s'agit d'une réelle invention de sa part, reviendrait à remettre les choses dans l'ordre. Et à valoriser la profession. Mais, cet exercice est hautement risqué, car cela ne peut que contribuer à alimenter une nouvelle guerre des chefs.

Contrairement à ces doreurs de blasons que peuvent être les chroniqueurs et les médias, qui encensent à tort ou à raison les vedettes de l'hôtellerie, il y a aussi les défenseurs des consommateurs. Il en faut, même si ceux-là se donnent parfois plus des rôles d'inquisiteurs-fossoyeurs, que d'éducateurs. Ils frappent, condamnent et persécutent les restaurateurs et les hôteliers aveuglément, au nom de Sainte-Consommation. Ils se délectent des rapports des services vétérinaires quand ils sont mauvais et réclament un contrôleur de la répression des fraudes derrière chaque aubergiste. Ils sont donneurs de leçons, moralisateurs et sans pitié pour la profession. Même si je sais que dans les CHR (cafés-hôtels-restaurants) il y a des flibustiers, des médiocres et des incompetents (mais pas plus qu'ailleurs sans doute), je n'aime pas ces pratiques. Je les trouve agressives parce que systématiques. A lire les pamphlets des critiques dans certains magazines, on a l'impression que tous les hôteliers et tous les restaurateurs sont des escrocs. Evidemment, moi aussi, j'ai vu un grand nombre de cafés poisseux et enfumés, au sol maculé de mégots et de saleté, aux serveurs aux ongles noirs et aux cheveux gras. Bien sûr, j'ai dormi dans des chambres d'hôtels, avec un lit d'un autre temps, à la propreté douteuse, à la température approximative et où l'isolation phonique déficiente me faisait partager la vie de mes voisins, en me rappelant les dortoirs tapageurs de mes années de scoutisme. C'est certain, j'ai déjeuné aussi dans des restaurants où faire attendre le client à durée illimitée faisait partie du concept, où la viande était à découper au marteau et au burin, et où tout était monstrueux et ridicule, jusqu'à l'addition finale. Sans parler de toutes ces visites de cuisines, d'offices et de caves que j'ai eu l'occasion de faire, me rappelant que bien des entrepreneurs sont définitivement fâchés avec les règles élémentaires d'hygiène et de salubrité. La défense du consommateur, que je trouve honorable et utile, n'exige pas tant de haine, ni tant d'intransigeance dans les critiques, comme on en trouve parfois. Elle interdit aussi la généralisation.

Enfin, il reste les histoires plus modestes, moins spectaculaires, de ceux qui consomment au restaurant et/ou à l'hôtel, à qui il n'arrive jamais rien de catastrophique, qui sont plutôt des consommateurs heureux. Par chance, ils semblent être majoritaires. Ils ont pourtant des choses à dire. C'est de ceux-là dont je veux parler.

On peut avoir un doute qui tient de l'idée que s'intéresser aux clients de nos "maisons" est contraire aux habitudes, parce qu'on a l'impression que c'est un sujet franchement banal. Car enfin, nous sommes tous des consommateurs, vous, moi et les autres. Parler de nos goûts et de nos envies pourrait sembler manquer d'originalité. Aller au restaurant manque peut-être aussi de fantaisie pour que l'on trouve cela intéressant à raconter. Nous sommes nombreux à nous y rendre : 92 % des Français déclarent fréquenter au moins une fois par an un restaurant, comme beaucoup de gens séjournent dans les hôtels, aussi. On a tant écrit sur les consommateurs et tant parlé de la consommation, qu'on a l'impression d'avoir tout entendu, de tout savoir. Il circule même des idées passe-partout, telles que "*le client est zappeur*", "*le client est exigeant*", "*les gens ne dépensent plus*", "*les consommateurs viennent quand il y a un bon rapport qualité/prix*"... Ce sont des idées reçues, des phrases toutes faites, trop simplistes, mais qui font parfois loi dans les esprits, à tort. Et puis, les professionnels de la restauration et de l'hôtellerie ne voient-ils pas tous les jours leurs clients ? Ne leur parlent-ils pas ? Ne les écoutent-ils pas ? Chaque jour, nos restaurateurs servent des repas à près de 4,8 millions de personnes et nos hôteliers accueillent en séjour près de 440.000 voyageurs. Il faut bien l'avouer, c'est un sacré échantillon. Que pouvait-on apporter de plus aux professionnels en leur parlant de leurs clients, sinon des redondances ? Est-ce que cette expérience fait des restaurateurs et des hôteliers bien informés ? Je crains que non.

Il est certain qu'il est impossible de tout savoir et de tout affirmer sur l'acte d'achat au restaurant et à l'hôtel. Depuis ces quinze dernières années, j'observe les consommateurs. Mon travail m'y a amené. Il a très vite été suivi d'un gros penchant personnel pour ce voyeurisme particulier. J'aime savoir pourquoi les gens choisissent un service plutôt qu'un autre, comment ils le font, avec quelle motivation consciente et inconsciente... Pourquoi certaines formules marchent et d'autres pas. Par exemple, pourquoi dans une rue où se trouvent plusieurs restaurants, le soir venu, certains établissements regorgent de monde, et d'autres sont complètement vides ? Le rapport qualité/prix, me direz-vous... Ce n'est pas si simple et c'est une réponse insuffisante. Je ne me contente jamais de ce que je vois. Je sais que l'arbre cache souvent la forêt. Quand un client quitte un restaurant et croise le patron de l'établissement en sortant, il lui dit "*on a bien mangé chez vous*". Pour le restaurateur, c'est flatteur. Il court le rapporter à son chef. Mais, dans les faits, l'expression "bien manger" cache une centaine d'items et de critères de consommateurs, qui ne sont pas seulement en rapport avec le travail du chef de cuisine et de son équipe. Ils vont de l'appréciation qui dépasse le simple contenu de l'assiette et passent par l'agrément du décor, l'originalité de la vaisselle, la chaleur de l'accueil, l'ambiance générale du restaurant, etc... C'est la partie immergée de l'iceberg, en somme. C'est la raison pour laquelle de nombreux restaurateurs ne soignent que ce qui franchit le passe-plats, alors qu'un restaurant est un ensemble de composantes. On est également tenté de se contenter d'un simple "*tout était bien*", qui est la réponse-type du client, qui a rarement le courage de dire quand il a été déçu ; ou qui est peut-être satisfait de l'ensemble de la prestation, mais qui a pu être irrité par un détail qu'il ne citera pas.

Un jour, un de mes professeurs de marketing m'a demandé ce que représentait l'achat d'une perceuse. Pour moi, d'ailleurs peu passionné par la question, c'était un outil (dangereux entre mes

mains) permettant de bricoler plus vite et mieux qu'avec une chignole ou une vrille. Pour lui, quand on achetait une perceuse, on faisait l'acquisition de trous et par projection mentale, on achetait l'accrochage de tableaux ou de placards muraux, par exemple. Chaque image en cache de nombreuses autres. L'importance est dans la conséquence des choses. Tout a un aboutissement ; l'intérêt est de savoir lequel. Chaque décision et chaque acte d'aujourd'hui, auront un effet plus tard. Mais, cela ne nous dit pas quelle conséquence résultera de nos choix.

Le marketing et l'étude de la consommation ne sont pas une science exacte. Cela va sans dire. Le contraire se saurait. Mais, cette discipline a pu faire ses preuves pour permettre de comprendre bien des phénomènes et des tendances, et d'anticiper. En théorie, on dispose de nombreux moyens pour tout savoir sur les consommateurs et sur ce qu'ils ont dans la tête. Malgré cela, j'ai vécu de grands paradoxes. Tandis que la masse d'études, de sondages et d'enquêtes que j'ai été amené à animer, à diriger et à consulter, augmentait, mon constat s'est vu teinté de désespoir au fur et à mesure de l'avancée de mes connaissances. Oui, plus j'analyse les clients des hôtels et des restaurants, et leur façon de consommer, et moins j'ai l'impression de savoir. Je comprends mieux, mais je mesure combien le chemin qui mène aux certitudes est long. En somme, plus j'ai d'expérience et moins j'ai de convictions. C'est sans doute un bon résumé philosophique de la vie, aussi.

Le consommateur est complexe et difficile à décoder. Il manque toujours involontairement ou non de sincérité. Il se contredit constamment. Il aime les opposés. Il est pudique, et se croit seul et unique dans ses opinions. Il se dit attiré par une chose et en achète une autre. Il est à la fois très classique, recherche l'originalité et en même temps s'en méfie. Surtout, il ne sait pas toujours très bien expliquer ce qu'il veut, alors qu'il parvient très bien à dire ce qu'il n'aime pas. Le vrai sale gosse, en somme. Par exemple, les hôtels allemands de moyen-haut de gamme se doivent d'avoir un espace de remise en forme (fitness-club). Ceux qui n'en ont pas se le voient reprocher par la clientèle. Mais, dans les établissements qui en sont dotés, le fitness-club est vide. La clientèle n'y va pas. Les choses ne sont jamais comme on les rêve. Cette complexité n'a pas que des mauvais côtés. Sur un plan professionnel, cela m'agace. Mais, sur un plan moral, je trouve cela rassurant. C'est la résistance contre les sociologues et les marketers universels, qui veulent toujours trouver un satisfecit et des évidences. A eux (ndlr : j'en fais partie), qui rêvent d'étiqueter nos habitudes d'achat, de classer nos envies spontanées et réfléchies, de nous segmenter en cibles, nous consommateurs (vous et moi), répondons que l'être humain n'est pas un robot, qu'il n'est pas programmable.

Le consommateur réserve bien des surprises à ceux qui voudraient l'enfermer dans des cases. Du coup, le marketing est passé d'un univers de vérités, voire de truismes, affirmés avec condescendance dans les années 1980, à une galaxie de tendances et de mouvances incertaines aujourd'hui. C'est ce qui rend finalement les choses plus intéressantes. Chaque chiffre, chaque donnée intégrée ici ou ailleurs, pour parler des consommateurs, est à prendre comme une tendance, et non comme une vérité définitive. Pour autant, la tendance fait force de loi.

S'ils connaissent mal leurs clients sur un plan général, les restaurateurs et les hôteliers les reconnaissent plutôt bien individuellement. Ils ont souvent une relation personnelle avec les grands habitués. Mais, ils ne savent globalement rien de leur clientèle élargie. On ignore ce qui a

conduit les clients à choisir un établissement plutôt qu'un autre, ce qui les a poussé à y entrer, ce qu'ils attendent dans le confort et l'accueil, ce qu'aller à l'hôtel apporte comme sensations, ce que dîner au restaurant provoque comme vibrations, comment on peut réellement satisfaire les clients,... Les restaurateurs et les hôteliers sont séduits quand le client s'exprime sur leur métier. Mais, l'occasion est rare. J'ai pu voir dans les yeux des professionnels, l'intérêt que leur suscitaient les explications sur les attentes et les besoins de la clientèle. J'en connais certains qui sont de véritables ogres de l'information et des statistiques. Il reste, certes, encore quelques grincheux qui dédaignent l'avis du client. Ainsi, je me souviens un jour d'une question d'un restaurateur, lancée à l'occasion d'une conférence-débat, que j'animais : *"Vous dites que les clients trouvent nos restaurants chers, mais vous semblez ignorer que nous payons beaucoup de charges et que la TVA est forte"*. Il avait sûrement raison de son point de vue de professionnel. Mais, nous évoquions l'opinion du client, qui paie avec son "bon argent", qu'il a lui-même sans doute eu du mal à gagner, comme ce restaurateur.

Les gens du métier parlent de ticket moyen, soit la dépense moyenne par client, ce qui est un bon indicateur économique, devenu très commun. Mais, pour le consommateur, l'addition au restaurant porte souvent sur deux personnes, voire sur une famille. Il ne dépense donc pas 130 francs de ticket moyen dans un restaurant, mais bien 260 francs, s'il a un invité. Et dans l'usage français, contrairement à celui d'autres pays, on s'invite souvent entre convives. Le client ne conteste pas, généralement, le rapport qualité/prix dans les restaurants, mais bien le rapport budget/prix. C'est-à-dire qu'il a l'impression qu'on le conduit malgré lui à dépenser plus qu'il ne le voudrait.

A ceux qui refusent le verdict des sondages et des études, et je les respecte — car parfois, j'ai moi-même de sérieux doutes en ce qui concerne les enquêtes politiques, menées par les instituts de sondages — André Daguin, a répondu récemment : *"Les résultats d'une étude où les clients s'expriment, c'est le reflet d'une situation dans un miroir. Si vous n'aimez pas votre figure dans votre glace, vous pourrez toujours casser le miroir, mais cela ne changera rien aux choses. Vous aurez toujours la même figure"*. En fait, les professionnels se rendent de plus en plus compte qu'ils ont bien des choses à apprendre sur la clientèle. Des années de pratique sur le terrain ne changent rien à l'affaire et ne comblent pas le trou de la méconnaissance globale.

La clientèle reproche en général aux professionnels des CHR d'avoir une culture trop technique et trop économique. Elle demande au contraire que les restaurateurs et les hôteliers aient davantage le souci du client, ce qui manquerait aujourd'hui. En somme, les consommateurs aimeraient que l'on pense un peu moins à la caisse enregistreuse et un peu plus à eux. Auraient-ils un comportement si féminin que cela ? Quoiqu'il en soit, les professionnels ne se doutent pas combien leur clientèle a, et aura de plus en plus, une action sur leur devenir et sur leur évolution.

J'ai toujours considéré que le client n'était pas roi, car on ne lui devait pas les honneurs. L'honneur se mérite et ne s'hérite pas. C'est sans doute le fruit de mes origines américaines. On lui doit en revanche des égards, de la courtoisie, de la loyauté, un service de premier ordre et beaucoup d'écoute. Ce n'est pas tant que notre bon client bénéficie de prérogatives et de privilèges particuliers, mais simplement en lui refusant cette attitude et cette considération, il ira voir ailleurs. Ce serait dommage. Je n'ai jamais pu me résoudre à l'idée que le fournisseur devait être le vassal d'un client suzerain. Pour une bonne relation, il doit y avoir égalité entre le prestataire et son client, dans un esprit de service toutefois, du premier au second. Sans servitude.

L'un fournit une prestation et une solution, contre l'argent et éventuellement la fidélité de l'autre. Plutôt que roi, je suis d'avis que le client est un juge de paix. Son avis permet de faire cesser les querelles et de mettre tout le monde d'accord dans une entreprise. C'est déjà ça.

Septembre 1982. J'allais vraiment apprendre ce qu'était le poids du client. On venait de me confier à 25 ans la direction d'un hôtel. Pour ma part, je me trouvais trop jeune, mais c'était aussi le genre de pari que j'aimais déjà chercher à gagner à l'époque. L'hôtel 3 étoiles était flambant neuf et était ouvert depuis quelques semaines à peine. L'ascenseur, qui avait besoin d'un rôdage, tombait régulièrement en panne. Alors que j'étais en poste depuis quinze jours à peine, un matin, la cabine de l'ascenseur s'immobilise entre deux étages. Un client et sa vieille mère étaient à l'intérieur. Impossible de débloquer l'engin manuellement. Nous appelons donc les pompiers. Une femme de chambre prend l'initiative (pas moi) de parler aux clients pour les détendre, car la tension commençait sérieusement à monter. Les pompiers parviennent enfin à libérer la cabine presque trois quarts d'heure après la panne. Les clients, le fils et sa mère, sortent de l'ascenseur. Au lieu de courir pour leur apporter du réconfort et leur proposer aussitôt une consommation au bar, je parle avec le chef des pompiers pour l'aider à rédiger son rapport d'intervention. C'est seulement après quelques (longues) minutes que je m'occupe des deux malheureux, visiblement affectés par l'événement. J'allai comprendre que ces quelques instants de négligence et d'incompréhension de ma part avaient failli me coûter mon poste et ma carrière. Quelques jours plus tard, l'office du tourisme de la ville, la mairie, le guide Michelin, la direction du groupe qui m'employait et la presse locale, notamment, reçurent une lettre du client. Il avait pris sa plume, non pour dénoncer la panne, qu'il avait pu admettre, mais pour parler de mon incapacité. On devine la catastrophe pour l'image de l'hôtel et les doutes qui ont pu traverser l'esprit de ceux qui m'avaient fait confiance. Les choses s'arrangèrent peu de temps après, mais j'avais entendu siffler les balles. C'est à ce moment-là que je fus convaincu qu'un client pouvait ne pas être un charmant être passif et docile. Mes études et la vie ne m'avaient pas préparé à ce genre de situation. Le client avait tout simplement revendiqué légitimement son importance, non comme simple apporteur d'argent frais, ni comme spectateur passif, mais comme un acteur à part entière. Il ne fallait pas le considérer comme quantité négligeable. Je perçus le vrai rôle du client : c'était les débuts du *consommateur-acteur* d'aujourd'hui.

Ce personnage-là, je ne l'avais pas sous-estimé avant cet événement désolant. Mais, comme beaucoup de jeunes professionnels de ma génération, j'étais surtout "technicien" aux débuts de ma vie active. Ma formation, mais aussi mes croyances, m'avaient conduit à défendre cette idée. Je pensais que le savoir-faire suffisait, alors que la façon de présenter les choses est souvent plus importante encore. J'étais comme ces restaurateurs qui mettent tout dans l'assiette et rien autour. Il y avait d'un côté nous, les gens de métier, auxquels on associait les fournisseurs, et de l'autre côté, les clients, "ces dérangeurs" imposant leurs caprices et leurs horaires tardifs. Le seul égard que nous avions était pour ceux qui nous gratifiaient de leurs pourboires et pour les discrets, qui ne peinaient personne. Je me souviens que durant quelques uns de mes stages dans des hôtels de luxe, nous étions tous à espérer la piécette après chaque mouvement de plateau ou après un accompagnement de clients à leur chambre au moment de leur arrivée. Nous étions comme de jeunes otaries attendant la récompense après un numéro de piste. Par quel prodige les clients trouvaient-ils et choisissaient-ils de pousser la porte de cet hôtel ? Nous ne le savions pas vraiment. La belle citation de Conrad Hilton, disant, "*il y a trois conditions pour que marche un hôtel : l'emplacement, l'emplacement, l'emplacement*", faisait foi. Je m'aperçois aujourd'hui que

ce n'est plus vrai.

Quant au consommateur, on évitera de penser trop fort qu'il reste un être canalisable et se laisse appâter à coup de marketing, comme le poisson à la pêche au lamparo. Il est au contraire versatile comme un papillon, attiré de toutes parts par l'éclat des fleurs et leurs parfums. Dans la restauration et dans l'hôtellerie, les consommateurs n'apparaissent pratiquement jamais comme étant directement à la source des grandes évolutions du secteur. C'est seulement vraiment à partir des années 1980, que leurs coups de boutoir francs et massifs marqueront la profession et l'obligeront à progresser.

## ***Vers une hôtellerie moderne***

L'hôtellerie et la restauration ont plus changé durant ces trois décennies passées qu'en deux siècles. Ce n'est pas tant qu'on vient en direct de l'âge de pierre. Loin de là. D'ailleurs, au départ, ce n'est pas la clientèle de l'hôtellerie qui a le plus poussé à provoquer sa modernisation. Cette situation est venue bien plus tard. Il y a deux siècles et encore après, le public se contentait tant bien que mal de ce qui lui était offert comme confort et comme services. Il était le plus souvent trop content de trouver un gîte et un couvert lors de ses déplacements laborieux, pour aller se plaindre de ce qu'on lui offrait comme prestation. L'évolution de l'hôtellerie est venue à l'origine par les innovateurs qui se trouvaient parmi les gens du métier et les investisseurs-propriétaires. Nous appellerions cela aujourd'hui, le marketing de l'offre. La clientèle découvrant les améliorations et les heureuses initiatives des uns et des autres, put en apprécier les effets, et se mit à les réclamer au fil du temps.

L'hôtellerie a commencé réellement à faire des progrès importants dans le confort à partir de la fin du 18<sup>e</sup> siècle. Mais, l'antichambre de l'hôtel moderne se situe surtout à partir de la fin du 19<sup>e</sup> siècle. C'est d'ailleurs dans le haut de gamme que les bonnes choses ont débuté. Jusque-là, pour les voyageurs, il y avait surtout des auberges et des relais de poste, où l'on prenait ses repas en commun avec l'aubergiste et sa famille. L'abreuvoir servait à laver le linge, les commodités n'existaient pas, le souper se résumait généralement à un plat unique. Il était courant que l'on partageât sa chambre (dont la porte fermait rarement à clef) avec d'autres voyageurs. Cette promiscuité conduisait généralement à interdire l'accès des auberges aux femmes non accompagnées. Les établissements où l'on servait des repas n'étaient aussi que rarement des lieux fréquentables pour la gent féminine. A noter que l'on attribua plus ou moins l'origine des restaurants à un cafetier parisien, qui s'appelait Boulanger. Il eut l'idée, au début du 18<sup>e</sup> siècle, de servir à ses clients, en plus des consommations ordinaires, un bouillon copieux pouvant tenir lieu de dîner. C'était le *restaurat*. Il était si reconstituant que les premiers établissements qui se répandirent par la suite, s'appelèrent "restaurants ou maisons de santé". Le mot *restaurant* en lui-même était déjà connu bien avant Boulanger. Il désignait des recettes médiévales, appelées *restaurant divin*, qui correspondaient à de la viande ou de la volaille bouillie avec de l'orge, des roses, de la cannelle, des raisins et autres ingrédients.

Il faut se tourner vers les Etats-Unis pour voir se bouleverser l'hôtellerie, où de grandes nouveautés virent le jour. Le City Hotel de New-York, en 1794, proposait le premier des logements privés, une salle de bal et de banquets. En 1828, le River Hotel dans le Mississipi s'agencera avec un restaurant, des chambres pour deux personnes (avec baignoire) et un grand jardin d'hiver. On attendra encore 1889, où le Victoria Hotel de Kansas City se verra agrémenter de suites équipées de salles de bains. Cette pratique ne se généralisera que bien plus tard. Ainsi, en 1915, le propriétaire du Statler de Boston décida que chaque chambre serait dotée d'une baignoire. On leur installa également un poste de radio... équipement révolutionnaire pour l'époque. Le Chittenden à Columbus, construit en 1895, fut le premier hôtel à être conçu pour l'accueil de conventions et de réunions professionnelles, avec d'immenses salles de réceptions adaptées. Les hôtels européens prirent les devants de la créativité par rapport aux hôtels américains à partir des années 1920. Mais, sur le vieux continent l'innovation vint moins d'un développement des

équipements que des décors.

L'évolution technologique n'a eu de cesse d'entrer dans l'hôtellerie, et beaucoup de grands hôtels à la fin du 19<sup>e</sup> siècle furent même les laboratoires de nombreuses inventions pratiques, comme un des premiers télégraphes, des systèmes d'ascenseurs ou encore des appareils à cirer les chaussures... Mais, jusque dans les années 1950, il faudra constamment séparer les hôtels de luxe, objets de beaucoup d'innovations dans les équipements et de soin dans la création, des autres hôtels, où le confort restait modeste. Pour autant, jusqu'à la fin des années 1960, l'hôtellerie se trouvait plutôt bien appréciée par le public. D'ailleurs contre toute attente, car les hôtels tels qu'ils existaient à cette époque nous apparaissent bien misérables, vieillots et poussiéreux, comparés à ce qu'on trouve maintenant dans la norme. Cette bonne appréciation de l'hôtellerie par la clientèle peut se comprendre par plusieurs raisons. En dehors de certains privilégiés et des hôtels de quartier qui logeaient au mois, on allait peu à l'hôtel. Les grandes migrations des week-ends et le nombre impressionnant de travailleurs itinérants que l'on connaît aujourd'hui, n'avaient pas cours. Séjourner à l'hôtel était donc souvent un événement. Les hôtels européens avaient aussi la réputation de plutôt mieux servir la clientèle qu'ailleurs. Leur déficience était dans le confort (les hôtels américains avaient au contraire une mauvaise réputation dans l'accueil réservé à leurs clients. Le phénomène s'y est relativement bien inversé à présent). Outre le service, les hôtels offraient fréquemment un équipement, voire un standing, pauvre, mais qui était somme toute, supérieur à ce que les clients possédaient chez eux. Ainsi, il y a quarante ans, 80 % de la population française n'avait ni douche, ni baignoire dans son logement. Ce sont 7 % aujourd'hui. Jouir d'une douche commune au fond d'un couloir d'hôtel était à l'époque un petit luxe. Les hôtels français proposaient aussi le fameux bidet, que le monde entier nous enviait ! Entre temps, avec le formidable progrès dans l'équipement des ménages, la situation a été renversée. Les hôtels souffrent à présent d'un grand retard de modernité sur lequel je reviendrai plus loin.

Malgré cette satisfaction relative de la clientèle, de laquelle il faut enlever toutefois les voyageurs d'affaires internationaux qui exigeaient un plus grand confort, la fin des années 1960 allait sonner le glas pour l'hôtellerie à la " grand-papa ". Il y aura désormais l'avant-chaînes et l'après-chaînes. Du coup, cette révélation va changer profondément la conscience du public vis-à-vis de l'offre hôtelière. L'hôtel moderne et fonctionnel va être plébiscité. On rejettera, on refusera, on dénoncera de plus en plus la saleté et l'inadaptation de l'ancienne hôtellerie, après avoir goûté à la nouvelle.

Le succès des chaînes hôtelières auprès du public est réel. Elles ont réussi parce qu'elles ont fait ce que les hôteliers indépendants avaient tardé à faire ou n'avaient pas cru bon faire : moderniser l'hôtellerie, se commercialiser, s'adapter au client. En France, la part de marché des chaînes est aujourd'hui de 45 %, ce qui signifie que presque une nuitée hôtelière sur deux se déroule dans un hôtel de chaîne. C'est considérable, alors que seulement 14 % des hôtels français classés sont sous contrôle des chaînes intégrées, soit près de 2.800 établissements. C'est d'ailleurs peu, comparé aux Etats-Unis où les choses sont inversées avec près de 72 % des hôtels qui sont affiliés à un réseau. L'individualisme français n'est pas un vain mot.

La clientèle apprécie donc les chaînes hôtelières en France. Mais, ces dernières sont plutôt fréquentées par la clientèle d'affaires, alors que les personnes en voyages privés préfèrent de plus en plus opter à nouveau pour l'hôtellerie indépendante. Elle l'appelle spontanément " l'hôtellerie

de charme », ce qu'elle n'est pas toujours d'ailleurs. En voyage professionnel, 60 % des clients choisissent de préférence un hôtel de chaîne, 24 % ont un penchant pour un hôtel indépendant et 16 % n'ont pas d'attente particulière en ce domaine. En voyage privé, 41 % des clients d'hôtels recherchent en priorité une chaîne, 31 % un hôtel indépendant et 28 % n'ont pas de préférence. Les chaînes sont considérées, par la clientèle hôtelière, comme pratiques, fonctionnelles, sans surprise, propres, laissant une grande liberté. Elles sont faciles à décoder.

Mais leur côté standardisé en agace plus d'un, même si les clients n'osent pas toujours franchir le seuil des hôtels indépendants, en qui ils n'ont pas encore totalement confiance. La clientèle trouve encore hasardeuse la recherche d'un hôtel de qualité. Malgré les efforts considérables qui ont été entrepris par les professionnels pour rénover leur parc hôtelier, il y a encore en France le pire et le meilleur de l'hôtellerie. Beaucoup de clients restent donc dans les chaînes, mais parfois plus par défaut que par goût. Parallèlement, le public commence sérieusement à condamner les chaînes pour un manque de charme, de personnalité et pour un accueil impersonnel, voire insuffisant. Effectivement, le charme n'existe pas dans les hôtels de chaînes, qui sont, il faut bien le dire, légitimement incapables de l'inventer, malgré leurs essais en la matière ; c'est une de leurs limites.

Entendre dire que les chaînes offrent un accueil décevant, m'a toujours surpris. A force de fréquenter ces hôtels, après avoir fait faire de nombreuses visites-mystère et après avoir consulté beaucoup d'enquêtes sur les réalités du terrain, je n'ai que rarement rencontré des hôtels de chaînes où l'accueil me semblait franchement souffreteux. Mais, les clients sont formels : l'accueil dans les chaînes laisse à désirer. L'explication de ce phénomène est subtile. En fait, globalement quatre raisons viennent alimenter ces déclarations. En premier lieu, le personnel est souvent en sous-effectif aux heures de pointe dans les hôtels de chaînes. Les clients attendent bien souvent pour payer leur note ou pour se voir donner la clef à leur arrivée, quand un groupe débarque en même temps, par exemple. Le contact avec le client n'en est que plus raccourci. La taille de beaucoup d'hôtels de chaînes est mise en cause également. En moyenne, elle avoisine 80 chambres en France, contre 25 chambres dans l'hôtellerie indépendante. Plus le bâtiment est grand, plus il a des chances de dégager de la froideur. Celle-ci est d'ailleurs amplifiée par la décoration de beaucoup d'établissements, qui reste aseptisée, neutre et sans personnalité. Ensuite, on s'est rendu compte que la jeunesse du personnel en contact avec la clientèle était paradoxalement un handicap. D'une manière générale, les chaînes cultivent la juvénilité dans leurs équipes. Si les jeunes filles et les jeunes hommes de près de vingt ans savent être aimables et savent accueillir les clients selon de bonnes normes, le fossé des générations entre un personnel très jeune et des clients ayant majoritairement plus de 35 ans, voire plus de 45 ans dans le moyen-haut de gamme, empêche un contact réel. Un jeune ne peut communiquer avec naturel avec une personne qui pourrait être son père. La conversation se limite fréquemment à des échanges factuels et procéduriers. Comme la plupart du temps les cadres, dont le directeur de l'hôtel, qui sont plus âgés, sont souvent invisibles — on dit en général que le directeur d'un hôtel de chaînes, dès lors où l'on dépasse les 100 chambres, est toujours dans son bureau... *les mauvaises langues* — cela ne change rien à l'affaire. Enfin, l'informatisation des hôtels est la tarte à la crème de l'accueil hôtelier. Personne ne peut mettre en cause son utilité et sa fiabilité. L'informatique a énormément apporté à la profession et les hôtels de chaînes, en grande majorité, s'y sont adonnés. Mais, dès les années 1980, on avait présenté ce progrès comme un moyen de donner au personnel de contact une grande disponibilité à l'égard du client et de réduire la paperasserie. C'était un

vœu pieux, car ni l'un, ni l'autre objectif n'ont été atteints. Il suffit d'observer pour constater l'échec. Le personnel de réception d'un hôtel informatisé a le regard rivé sur son écran d'ordinateur lorsqu'un client se présente. Il ne le regarde quasiment jamais dans les yeux. Le contact ne peut donc pas s'établir, d'où une impression d'accueil décevant. A noter aussi que les hôtels qui disposent d'une grande banque d'accueil de plusieurs mètres, ont souvent une multitude d'objets sur le comptoir (présentoir à cartes postales, porte-guide, fleurs, livres, etc...). Ces derniers sont ainsi disposés par le personnel sur tout le long du " desk " de sorte à ne laisser qu'une ouverture d'environ un mètre cinquante à deux mètres, semblable à un guichet. Il ne manque que l'hygiaphone. Si la démarche est facile à comprendre (canaliser le client) cela casse un peu l'esprit d'accueil.

D'une manière générale, la clientèle reproche aux hôtels de chaînes de trop laisser ressentir qu'ils ont avant tout, d'apparence, un souci technique et économique. Les clients voudraient plus de souci du client. Celui-ci n'est sans doute pas totalement absent des préoccupations des chaînes, mais cela se traduit plus comme un système organisé dont le consommateur fait partie, que par une démarche naturelle et humaine pour séduire. Les chaînes attirent sans séduire. C'est ainsi que la clientèle a fini par retrouver, après les avoir plus ou moins délaissés, les hôtels indépendants. Certains disent que les chaînes aiment l'argent, alors que les indépendants aiment leurs clients. Ce n'est sans doute pas complètement faux, mais c'est un jugement très réducteur et simpliste !

Pour les utilisateurs d'hôtels, la séduction, c'est plutôt du côté des hôtels de charme qu'on la trouve. On s'en doute. C'est le domaine des indépendants, bien qu'ils soient loin de tous posséder un hôtel attrayant ! Pour la clientèle, l'hôtel de charme correspond en fait à un fantasme populaire. Cela ressemble à une grande maison, avec du bois, un toit en pente, de la pierre, du vert (de la végétation naturelle), de l'eau, une cheminée qui crépite, des petites lampes et des bougies même, des fleurs, un perron peut-être... Il est baigné par une atmosphère tendre, chaleureuse, presque maternelle. Cet hôtel de charme existe probablement, mais il est ici très idéalisé et n'est pas universel. L'image du concept générique des Logis de France dans un registre plutôt deux étoiles, telle qu'elle est vue par le grand public, se rapproche intimement de ce portrait mythifié. Le Logis de France est perçu comme une petite auberge agréable, à la campagne, avec une bonne table, à taille humaine, à l'esprit familial, animée par un patron et une patronne sympathiques, où l'on cultive le terroir, au bon rapport qualité/prix. Si tous les hôtels de la chaîne volontaire (près de 3.700 hôtels indépendants) ne correspondent pas strictement, bien sûr, à cette représentation mentale, c'est ainsi que les clients les voient. Les " maisons " de Relais & Châteaux possèdent les vertus de l'hôtel idéal à la campagne, dans un domaine plus haut de gamme, où l'on a envie de s'installer le temps d'un week-end. D'ailleurs, 88 % de son activité en France est générée par une clientèle de loisirs, française et étrangère.

Pour les adeptes de l'hôtellerie, s'ajoute à ce portrait-type de l'hôtel de charme, la notion de confort moderne : une température agréable toute l'année (climatisation), des services pratiques dans la chambre (réveil, sèche-cheveux, téléviseur avec de nombreuses chaînes, un lit de conception actuelle,...), un buffet de petit-déjeuner, etc... Bref, l'hôtel idéal est, dans l'esprit, l'heureuse association entre les qualités perçues des chaînes et les qualités d'une hôtellerie accueillante que l'on peut trouver chez les indépendants. C'est sans doute là l'évolution de l'hôtellerie " à succès " de demain.

Un hôtel attirant a souvent une forte part de féminité et même un côté maternel appuyé. Pas trop

poussé tout de même, car personne n'aime généralement les décors hôteliers d'une féminité trop étouffante : tissus épais à fleurs, pompons, bibelots, tons pastels et couleurs bonbon. Le consommateur d'aujourd'hui laisse parler ses coups de cœur, développe une relation affective, veut fuir la compétition de la vie moderne. Quand il va à l'hôtel, même en voyage professionnel, il ne veut plus d'une chambre qui lui impose le souvenir de son bureau ou de son entreprise. Aller à l'hôtel est toujours un moment de détente, d'évasion, voire de mini-vacances pour le client. Même s'il y travaille parfois. On s'est cependant aperçu que ce sont paradoxalement surtout dans les hôtels économiques (jusqu'à deux étoiles), que le plan de travail était le plus indispensable dans la chambre. Avec à présent des prises pour connecter les ordinateurs portables. Cela intéresse ordinairement les commerciaux itinérants, nomades professionnels d'aujourd'hui. Dans les catégories plus élevées, les clients travaillent peu, contre toute attente. C'est pourquoi, on a commencé à donner moins d'importance au bureau dans les chambres de ces hôtels. Les concepteurs hôteliers réalistes ont pris en compte cette dimension pour que l'hôtel procure du plaisir. Pour les chambres, on dessine des tables sur lesquelles on peut travailler, mais qui ne font pas penser à des lieux de travail, par leur forme et par le matériau employé. On installe des lampes de salon plutôt que des lampes de bureau. Le téléphone, bien qu'ayant toutes les fonctions modernes, ressemble à un poste que l'on trouve chez soi (et non à un mini standard). On a banni les éclairages fluo (ce qu'on appelle injustement les néons). L'hôtel redevient comme "chez soi".

Pourtant, les hôtels modernes que l'on continue à construire, y compris dans les centres villes, ressemblent toujours à de sinistres immeubles de bureaux d'une quelconque zone industrielle ou à des HLM minimalistes. La tonalité triste de leurs murs et leur vitrage opaque, à dominante gris-beige sale, sont souvent d'un esthétisme morbide. La froideur s'y dégage aussi au travers du décor intérieur. Il faut trouver l'enseigne pour savoir qu'il s'agit vraiment d'un hôtel. Parfois, on aimerait tordre le cou à ces architectes utopistes, visionnaires à la petite semaine, croyant dessiner le futur ; et on voudrait réprimander ceux qui les ont laissés faire... Comment peut-on trouver de la chaleur humaine et un esprit accueillant dans ce genre de réalisations ? Ces bâtiments, parfaits pour gérer des poubelles et la sécurité incendie, ne nous font pas rêver et sont à l'opposé de provoquer bien-être et réconfort, dont les exilés-voyageurs disent tant avoir besoin. Combien de concepteurs d'hôtels ont interrogé des clients, sans parler des riverains, pour savoir à quel genre d'aspect physique ces derniers seraient sensibles ?

La féminité, qui reste encore souvent absente dans les créations ou les rénovations des hôtels d'aujourd'hui est une autre calamité à cause de son absence, justement. Ailleurs, dans les produits de consommation, le design féminisé est déjà là. Les rondeurs et les courbes sont partout : la forme des voitures, des meubles, des objets, des packagings ou encore des éléments de l'architecture intérieure et extérieure. On a enlevé les pointes, les arêtes et les angles droits. La chose prend une forme voluptueuse, douce, séduisante, voire sensuelle. Les revêtements et les surfaces des matériaux sont veloutés et tendres à toucher. Malheureusement, l'hôtellerie n'a pas encore su adopter cette approche, au contraire de la plupart des autres secteurs de la consommation. Ce phénomène dépasse un simple effet de mode. Les hôteliers, qui n'écoutent sans doute pas leurs décorateurs (à moins qu'il y ait beaucoup de décorateurs sans talent), n'ont pas encore été sensibilisés à cette demande de féminité. Pourtant, elle se marie merveilleusement avec la notion de confort moral, de sécurité et de convivialité que demande la clientèle. Les hôtels actuels, et cela dure depuis trente ans, sont le plus souvent créés par des hommes pour des hommes (les hommes étant majoritaires dans la clientèle d'affaires). Les femmes décoratrices ou designers commencent seulement à y entrer plus concrètement. Pire encore, les hôtels modernes

sont avant tout conçus par des ingénieurs et des acheteurs. Le résultat est froid, anguleux et parfois même agressif.

J'ai toujours pensé pour ma part qu'un hôtel devait avoir une touche féminine. Dans son décor, sans doute, mais dans son exploitation aussi. Un homme dirigeant un hôtel, c'est vrai pour un restaurant aussi, devrait toujours être secondé par une femme. Quand elle manque à la tête d'un établissement, cela se voit tout de suite. L'hôtel prend alors une allure triste, manque de fleurs, manque de soin et est même souvent sale. Il n'y a pas ces mille détails que seule la femme sait apporter et traiter, alors que l'homme va à l'essentiel. L'importance de la féminisation par touches de l'hôtellerie répond bien à la petite histoire de chacun d'entre nous et donc de chaque client. L'homme est né d'une femme. Enfant, c'est bien souvent elle qui a choisi son décor de chambre, voire celui de la maison. Plus tard une autre femme s'occupera des mêmes tâches. Bref, l'environnement du petit garçon, puis celui de l'homme, sont sans cesse modelés par une femme. La féminité est omni-présente dans sa vie. Elle fait partie de l'hôtel de charme aussi et est souvent en carence dans la plupart des hôtels modernes et de chaînes.

Loin de moi l'idée de faire l'apologie ou de citer le danger des chaînes hôtelières. Je n'ai jamais épousé la démagogie. J'aime l'hôtellerie dans sa globalité. La clientèle raisonne à peu près comme moi. Sauf que je cherche à me placer de chaque côté de la barrière et à comprendre : du côté des clients et du côté des professionnels. L'hôtellerie de chaînes, dans l'ensemble, plaît au public. Mais les hôtels indépendants également, à nouveau et de plus en plus. Ces deux formes d'hôtellerie sont totalement complémentaires et ont chacune leurs qualités et leurs défauts. Pourtant, personne ne pourra nier que l'avènement des chaînes hôtelières a été un bouleversement profond pour l'hôtellerie. Certains ne s'en sont pas remis. D'autres se sont vaillamment adaptés à cette nouvelle situation et ont réagit (et ont su reconquérir leur clientèle).

Depuis le début des années 1960, malgré l'existence en France de quelques hôtels de chaînes, plutôt haut de gamme et peu nombreux, comme Hilton ou Sofitel Jacques Borel, la création de Novotel en 1967, allait changer furieusement le paysage hôtelier français. Le concept, imaginé par Paul Dubrule et Gérard Péliçon, s'inspirant des hôtels de chaînes américaines, dont en premier Holiday Inn, apporta une nouvelle dimension hôtelière jusque là inconnue dans l'hexagone. La clientèle allait très vite se convertir, y prendre goût et réclamer une généralisation de ces caractéristiques hôtelières modernistes. On trouva dans les premiers Novotel un agencement et des services poussés au-delà des espérances et des usages. Le confort, affichant trois étoiles, était saisissant pour l'époque et pour le prix : de vastes chambres avec salle de bains, un téléviseur, un téléphone, un service de restauration en continu de l'heure du petit-déjeuner jusqu'à minuit, un bar, une piscine, une réception avec une présence 24 h/24, un parking gratuit, le chauffage électrique, la climatisation, etc... Ces hôtels étaient bien plus grands que leurs cousins indépendants. Ils avaient en moyenne une soixantaine de chambres, contre une petite vingtaine ailleurs. Cela permettait de mieux remplir l'hôtel et de mieux le rentabiliser. Car paradoxalement, plus un hôtel est grand, meilleur est son taux d'occupation. Il peut en effet travailler avec plusieurs segments de clientèles complémentaires (un mix-clientèle large), ce que ne peut pas faire un hôtel de petite capacité.

Le concept Novotel allait devenir un succès, y compris par la chambre qui était standardisée à l'envi. On raconte l'histoire de ce client, gros utilisateur de l'hôtellerie et apparemment fan de Novotel, qui avait un jour, à la fin des années 1970, passé un coup de fil à la chaîne. Il demandait

tout bonnement les plans de la chambre, ainsi que les références des fournisseurs et des éléments de décoration. Au premier contact, la direction marketing avait cru à une blague ou à une démarche plutôt gonflée d'un concurrent. On eut la confirmation que le client voulait simplement reproduire la chambre-type Novotel, chez lui. Il trouvait pratique de pouvoir se réveiller et d'avoir, où qu'il fût, les mêmes repères.

Mais, l'approche moderne de Novotel, malgré son logo en lettres gothiques à ses débuts, donnait aussi et surtout des garanties à la clientèle : des procédures d'accueil bien cadrées, la propreté, une forme de liberté (on n'y imposait ni le dîner, ni le petit-déjeuner ; peu de contraintes horaires, etc...) et une forte accessibilité. Evidemment, c'est aujourd'hui une chose commune pour presque toutes les enseignes. Cela correspond au b.a.-ba de tout réseau. Quelque temps plus tard, Novotel innovait encore en choyant les enfants et en banalisant en partie le marché français des séminaires organisés dans les hôtels (aujourd'hui, 96 % des entreprises vont dans les hôtels, essentiellement moyen et haut de gamme, pour leurs séminaires).

L'implantation de ces établissements dans les périphéries des villes, proches des embryons de zones industrielles et des futurs grands axes routiers, était aussi une nouveauté. Ces créations, hors des centres villes, avec parfois des prix de chambres, à gamme égale, plus élevés que chez la concurrence, faisaient l'objet de moqueries de la part des hôteliers en place. Novotel paraissait loufoque à la profession, qui prédit une faillite rapide. Puis, constatant le triomphe de la formule, cette dernière a mis peu de temps à se rendre compte qu'il y avait un danger pour elle. La chaîne vedette du futur groupe Accor, allait faire des émules. Quelques années après son lancement, d'autres concepts très normalisés vont se créer, y compris dans la catégorie deux étoiles : Mercure avec ses bâtiments tridimensionnels en 1973, Ibis sorte de remake novotélien en 1974, Campanile avec son architecture au toit en pente, en 1976, et bien d'autres réseaux dont beaucoup ont disparu entre temps.

Le public a rapidement aimé les chaînes qui reléguaient brutalement les autres hôtels au rang de vieux tromblons et les autres hôteliers au statut de bricoleurs. Les indépendants ont mis beaucoup de temps à intégrer qu'un pan entier de leur clientèle allait commencer à leur échapper. La lenteur de la prise de conscience de cette situation délétère s'explique en partie parce que les chaînes demeuraient peu présentes sur le marché. Au milieu des années 1970, elles ne représentaient que 2 % de l'offre hôtelière en nombre d'hôtels, contre 1/6è aujourd'hui. Par ailleurs, les premières chaînes trois étoiles n'étaient fréquentées que par les CSP+ (catégories sociaux-économiques supérieures/aisées), avant de se démocratiser bien plus tard.

A leurs débuts, la normalisation des hôtels de chaînes, construits quasiment à l'identique, était une règle. Cette standardisation offrait plusieurs avantages. C'était en premier la promesse à la clientèle de retrouver la même prestation et les mêmes assurances partout. Elle permettait aussi d'optimiser le prix de revient en construction, en équipement et en décoration de ces hôtels. L'uniformité autorisait une rationalisation des créations et un effet de masse dû à la taille des hôtels et au nombre potentiel d'établissements à créer. On pouvait commander la moquette au kilomètre, les matelas à la tonne et la peinture par citernes. Il n'y a pas de meilleur moyen pour arracher des réductions aux fournisseurs. La totale maîtrise des coûts de construction a été une des forces qui a expliqué la rentabilité de la plupart des premiers hôtels de chaînes. Leur taille plus imposante que la moyenne des hôtels, sans être pour autant des monstres de gigantisme, apportait une possibilité de rentabilisation plus forte aussi. Enfin, le style architectural de ces

établissements hôteliers modernes correspondait à l'air du temps. Pour la clientèle, fréquenter un hôtel de chaîne était prestigieux et montrait qu'on était "dans le coup". Depuis, les choses ont beaucoup changé dans l'esprit de la clientèle. Fréquenter les chaînes n'a plus rien de chic, ni de gratifiant. Cette hôtellerie est en phase de pleine maturité. Le public s'y est largement habitué.

Il est amusant de voir que la mémoire collective donne toujours aujourd'hui aux chaînes hôtelières un caractère standardisé et répétitif, comme à leurs débuts. Le public garde toujours en tête sa première impression. L'image de l'hôtel "industriel" colle à la peau des chaînes. Or, hormis les enseignes superéconomiques forcément standardisées d'aujourd'hui (et encore, pas toutes), la plupart des hôtels des réseaux intégrés ne sont plus conçus comme à leurs origines : sortis d'un même moule. Il n'y a plus que 55 % des unités qui ont des chambres que l'on pourrait identifier comme normalisées, en y incluant le poids des enseignes d'hôtels premier prix préfabriqués. Même une chaîne comme Mercure est vue par le public, dont beaucoup de ses propres clients, comme un produit hautement normalisé, alors que pratiquement tous ses 400 hôtels sont physiquement différents les uns des autres. Il faut bien comprendre que cette dénormalisation des réseaux a porté sur la chambre et bien plus tôt sur les services généraux des hôtels. Si les normes de produits se sont assouplies, laissant la possibilité d'opter pour des décors différenciés, il subsiste toujours des standards imposants des fonctions et des normes de services, qui font la spécificité des enseignes.

Cette déstandardisation des chaînes, qu'on voudrait qualifier de contre-nature, s'est imposée pour plusieurs raisons. En premier, après avoir goûté aux hôtels en périphéries de villes, la clientèle de loisirs, puis les voyageurs d'affaires, ont voulu retrouver assez vite le cœur des villes. Cela s'est affirmé dès le début des années 1980 et venait notamment des effets de revalorisation des sites urbains promus par les municipalités. Le centre ville offre des animations et des distractions, introuvables dans les campagnes et les banlieues. Enfin, la restauration des hôtels n'a jamais réussi à vraiment séduire le public. L'hébergement des clients en centre ville leur a ainsi permis d'associer le plaisir de la chambre avec le plaisir de la table, ailleurs, dans un restaurant hors de l'hôtel. Le souhait de "recentrage" en ville de la clientèle a été un mouvement que les chaînes ont donc suivi, ce qui les a contraintes à créer des hôtels déstandardisés.

En seconde raison, la dénormalisation des chaînes a été favorisée par la pêche aux franchisés, et plus tard par les reprises d'hôtels existants. Peu d'enseignes, pour assurer leur développement, ont pu imposer, à l'instar de Holiday Inn ou d'Ibis, une redécoration totale des hôtels les rejoignant. Il leur a donc fallu s'adapter à l'offre disponible et ne demander que des changements de produits relativement mineurs. Enfin, depuis ces dernières années, la clientèle se montre de plus en plus lasse de tout ce qui manque de personnalité et commence à rejeter le standard. Ils sont 41 % de voyageurs à soupirer d'ennui devant l'uniformité des hôtels (et pas seulement des chaînes). Les grandes enseignes ont bien compris le message et commencent à casser le moule. Il faut dire aussi que par chance, les fabricants d'équipement et d'éléments de décoration ont apporté leur contribution à la disparition de la déstandardisation. C'est intéressant, alors que ces mêmes fournisseurs ont souvent été en partie la cause de l'uniformisation : les meilleurs vendeurs parvenaient à équiper les établissements des mêmes produits, vus et revus. On peut aujourd'hui faire éditer des tissus d'ameublement, des moquettes ou des meubles personnalisés sans être tenu d'en commander des quantités astronomiques. Le sur-mesure coûte moins cher qu'avant. Parallèlement, les architectes ont été mis en cause aussi par rapport à la monotonie hôtelière. Ils ont souvent eu tendance à se recopier les uns sur les autres, mêmes s'ils disent volontiers que ce

sont les hôteliers qui leur laissent un champ de liberté limité.

Après le lancement lent mais sûr des chaînes hôtelières intégrées, l'hôtellerie française a eu à surmonter une deuxième épreuve concurrentielle. La création, en 1985, des hôtels Formule 1 et avec eux, une nouvelle forme d'hôtellerie superéconomique bigrement efficace sur le plan marketing. Un nouveau marché était créé, car ces établissements se sont vite mis à accueillir une clientèle qui n'allait jamais à l'hôtel : les jeunes, les ouvriers de chantiers, et d'une manière générale les personnes pour qui le prix compte vraiment. A y regarder de près, cette création du groupe Accor suivit la même logique que Novotel : proposer au public des hôtels propres, fonctionnels et équipés avec l'essentiel, pour un prix modique ici. Car, il n'y avait pas ailleurs, dans l'offre très économique, d'hôtellerie offrant ces qualités.

Mais les concepteurs de Formule 1 s'étaient trompés positivement dans les ciblage de clientèles, au-delà de leurs espérances. Très vite on vit des voitures de haut de gamme se garer devant les hôtels (et pas seulement durant les après-midis). Les hôtels superéconomiques finirent par attirer tous les publics, dont des cadres supérieurs, qui trouvaient que le temps d'une étape, ce type de confort pouvait largement suffire. Formule 1, qui est un produit que l'on peut aimer ou détester, ne laisse pas indifférent. Il est le résultat d'une ingénieuse conception technique, adaptant de nombreuses inventions pratiques : toilettes et douches pour 4 chambres à nettoyage et aseptisation automatiques, chambres conçues avec rationalité pour un nettoyage rapide et efficace, etc... et des nouveautés par rapport à la France sur le plan marketing : prix affichés en grand devant l'hôtel, tarif unique pour l'hébergement dans la même chambre de une à trois personnes. On construit en quelques semaines ce type d'établissement à conception modulaire, comme une maison de lego. Son montage est généralement beaucoup plus rapide que le temps qu'il faut pour négocier l'achat du terrain et obtenir le permis de construire. Cette forme d'hôtellerie aussi complète et à bas tarif, reste une exception française, qui se montre de plus en plus enviable par les groupes hôteliers étrangers.

A son lancement, Formule 1 proposait un prix d'appel, sans variation, fixé à 95 francs pour la chambre. Cela provoqua un tremblement de terre conceptuel qui fit crier et pleurer dans tout le landerneau des professionnels, y compris dans les chaînes des autres catégories. La rentabilité de ces hôtels superéconomiques a été insolente, car leur prix de revient était très bas (plus ou moins 120.000 francs à la chambre aujourd'hui) pour des taux d'occupation qui flirtaient avec les 95 % sur l'année. Le retour sur investissement était si bon que Accor fut débordé par les demandes passionnées d'investisseurs (dont les franchisés de la première heure). Il a donc très rapidement décidé de faire cesser le développement de la chaîne par la franchise, pour garder pour lui en filiales, le bénéfice de l'activité de ces hôtels très rentables.

Aujourd'hui, Formule 1 occupe fortement le territoire en France, mais n'a pas réussi à s'étendre comme il le voudrait hors de nos frontières. Son produit minimaliste n'est pas toujours admis dans d'autres pays. Par ailleurs, son concept a été dépassé par ses concurrents qui ont introduit, pour quelques francs de plus à l'affichage, le sanitaire (douche et wc) dans la chambre. La chaîne qui avait accusé le coup, s'est repositionnée pour être systématiquement l'hôtel le moins cher de son secteur géographique et a ainsi pu sauver les meubles. Il faut aussi relativiser la valeur de ces commodités que sont le sanitaire intégré à la chambre d'hôtel : beaucoup de clients se moquent de ne pas avoir de douche. Seulement 79 % des Français qui vont à l'hôtel, y prennent une douche ou un bain, disent-ils. Plus on monte en gamme, plus la salle d'eau semble prise d'assaut. En globalité, 52 % des clients d'hôtels préfèrent prendre une douche et 27 % optent plutôt pour

un bain. Les femmes ont plus de goût pour les bains que les hommes. Il s'agit de déclarations gentillettes, car on sait que les Français ne prennent pas systématiquement et tous les jours le chemin de la douche. Dans les faits, les gouvernantes et les femmes de chambres d'hôtels témoigneront qu'il y a moins de clients qui utilisent la salle d'eau qu'ils ne le font croire ! Quant au lavabo, qui est l'unique accessoire sanitaire dans la chambre des premiers hôtels superéconomiques, il fait, dit-on, souvent l'affaire des hommes... en guise d'urinoir.

La présence des chaînes hôtelières est aujourd'hui une banalité, mais elle fait toujours les gorges chaudes dans la profession. D'une part, elles se développent tous les ans un peu plus. Même s'il ne s'agit pas d'un raz-de-marée : 4 à 6 % d'hôtels de plus viennent chaque année rejoindre les chaînes en France, contre 7 à 8 % dans le monde. Mais, on assiste aussi à des concentrations, venant des fusions-absorptions, comme cela se passe à l'échelle planétaire dans pratiquement tous les autres grands secteurs d'activité. L'hôtellerie de chaînes dans l'hexagone est aujourd'hui contrôlée par à peine deux groupes (Accor et la Société du Louvre-Envergure — qui a repris le groupe Hôtels & Compagnie en juin 1999), qui fédèrent à eux seuls 71 % des établissements. Si ce gigantisme fait parfois froid dans le dos, il reste près de 17.000 hôtels homologués indépendants, qui ne sont pas tous prêts à se "désisoler". Pourtant, 33 % des hôteliers disposant de plus de 25 chambres se disent prêts à rejoindre une chaîne intégrée. Le vilain diable qu'était la chaîne autrefois, commence à convaincre de l'intérêt de ne pas rester seul.

On sait qu'il y aura toujours en France, beaucoup d'hôtels qui resteront indépendants, et c'est un bien pour le public, car il continuera à y trouver une alternative à ce que proposent les chaînes. Ces deux hôtelleries sont totalement nécessaires sur le marché, car elles remplissent chacune leur fonction. On peut juste vouloir que tous se modernisent, car on estime qu'il y a encore entre 4.000 et 5.000 hôtels classés français qui frisent la décrépitude et qui sont donc soit en sursis de dépôts de bilan, soit en état de disgrâce commerciale latente. Une étude de 1997 révélait que 38 % d'hôtels indépendants de plus de douze ans d'âge, n'avaient pas fait réaliser de travaux significatifs depuis au moins huit ans. Parallèlement, on peut se demander jusqu'où iront les concentrations de groupes hôteliers. Les reprises de chaînes s'activent et les enseignes disparaissent au fur et à mesure des absorptions. En Europe, le monopole revient au groupe Accor, qui est par ailleurs quatrième groupe mondial en nombre d'hôtels. Il serait en fait premier, car il possède le plus grand parc d'établissements en filiale, à l'opposé de ses principaux concurrents, essentiellement franchiseurs.

L'appétit du groupe Accor est redevenu insatiable, après une courte période d'abstinence dans les rachats d'hôtels et de chaînes, pour raison de désendettement. Aujourd'hui, pour ses acquisitions, le leader français de l'hôtellerie s'associe avec des fonds de placement anglo-saxons, comme le font la plupart de ses concurrents, pour ne pas augmenter la dette. Accor est une réussite réelle, il n'y a aucun doute à avoir sur ce point. Mais, cela s'est manifesté essentiellement au travers de son domaine de vocation historique de l'hôtellerie d'affaires et dans quelques autres activités complémentaires, dont celle des titres de paiement (Tickets Restaurant). Comme pour d'autres, tout ne lui a pas réussi dans ses diversifications. A présent, le groupe aux bernaches travaille avec une marge de manœuvre étroite, car il est tenu d'agir avec une logique qui lui est intimement insufflée par la bourse. C'est une société où l'on sait naviguer à vue. Une des forces des dirigeants de ce géant de l'hôtellerie est d'avoir su être réactifs à temps et d'avoir su quand se retirer dans les affaires à risque. Le groupe est réellement admiré et respecté par ses concurrents, il faut le dire, notamment parce que français, il est parvenu à se faire sa place et à tenir tête

devant l'hégémonie des mastodontes hôteliers américains (sur les 10 premiers groupes hôteliers mondiaux, 7 sont américains). Accor semble également mal aimé par la profession, au-delà de ses concurrents directs, sans doute parce qu'il ne ménage personne dans sa quête au développement.

Les professionnels de l'hôtellerie ont d'ailleurs des craintes de plus en plus affirmées, qui viennent de cette propension d'Accor à se développer et à paralyser les concurrents en les reprenant lorsqu'ils faiblissent. Les forts ont toujours fait peur aux faibles... Leurs enseignes sont ensuite déposées et remplacées à juste titre par celles du groupe hôtelier. Le risque, s'il existe, se situe vis-à-vis du public de voyageurs qui n'auront peut-être un jour, que le choix entre s'héberger dans l'hexagone dans un hôtel indépendant ou dans un hôtel du groupe Accor. Dans un pays comme la France où il n'existe pas de loi antitrust, le scénario est plausible, même si la psychose semble totalement excessive. C'est pourtant là une menace d'uniformité supplémentaire de l'hôtellerie, mais aussi d'application d'un monopole tarifaire. Cela pourrait conduire à une forme de mort à la diversité, même si Accor aura raison de penser que ce n'est pas son problème.

Au-delà de l'aspect commercial, le trust d'Accor pose le problème des employés et des cadres. Un directeur d'hôtel qui quitte ce groupe hôtelier a de plus en plus de chances de s'y retrouver à nouveau, absorbé au fil des reprises ; voire de rencontrer le chômage s'il y est devenu persona non grata. Les optimistes disent que les grands groupes hôteliers qui disposent de moyens ou de soutiens financiers importants, ne vont pas racheter toutes les chaînes qui se présenteront à elles. Ce serait logique car toute enseigne ne dispose pas d'un potentiel commercial satisfaisant ou d'un impact significatif. Il y a également de nombreux réseaux de franchises qui ne représentent qu'une valeur immatérielle. Pour autant, on assiste aujourd'hui à une guerre de parts de marché, ce qui veut dire que toute chaîne est bonne à reprendre dès lors qu'elle possède une clientèle. Ce ne sont donc pas que des enjeux directement capitalistiques qui motivent les groupes comme Accor, ni même un besoin de domination comme on l'a souvent lu. C'est simplement la nécessité de satisfaire les milieux boursiers et les actionnaires.

L'avènement des chaînes hôtelières a provoqué la révolution du produit hôtelier, certes, et a engagé l'hôtellerie indépendante, tant bien que mal, à se moderniser plus ou moins énergiquement. Cela a été pour elle sa seule chance de survie face à des établissements au confort actualisé et efficace, ce qui est vrai pour tout nouvel hôtel. Mais, l'arrivée des chaînes a surtout représenté une révolution culturelle professionnelle. Elles ont introduit de nouvelles méthodes de gestion, engagé des manœuvres de commercialisation, apporté de la formation au personnel, développé une organisation hôtelière rationnelle, imaginé un marketing de conquête de clientèles, fait concevoir de nouveaux produits par les fournisseurs... Ces nouveautés ont profité directement ou indirectement à l'ensemble de la profession et, par prolongement aux consommateurs. On commence à comprendre aussi chez les hôteliers que l'union fait la force. Le regroupement permet aussi de réunir plus de moyens promotionnels et de réduire les charges. La forte notoriété des enseignes commerciales des chaînes hôtelières a un impact positif considérable sur l'activité des hôtels qui y sont intégrés. Pour autant, sur 72 chaînes hôtelières intégrées recensées dans l'étude 1999 réalisée par Coach Omnium pour La Revue des Hôtels, restaurants et collectivités, seulement 14 réseaux avaient plus de 40 hôtels en France. Cela limite les retombées de notoriété des autres, car leur seuil critique n'est pas atteint.

Ce portrait mirifique des chaînes hôtelières semble les ranger dans la catégorie des gagnants, à qui tout sourit. Mais, tout n'est pas si rose. S'il est vrai qu'elles se sont presque toujours adaptées

à tous les événements qui tombaient sur l'hôtellerie, elles ont vu se dérober beaucoup des facilités dont elles profitaient. Parmi les derniers coups durs, il y a eu en 1996 la suppression des avantages de la défiscalisation pour les non exploitants hôteliers. Dans la même année, on a imposé un élargissement de la loi sur les équipements commerciaux, obligeant les "ouvreurs" d'hôtels à demander à une commission départementale une autorisation préalable pour toute création d'un hôtel de plus de 30 chambres (50 chambres en Ile-de-France). Il faut dire que cette loi a calmé les esprits et a obligé les investisseurs à faire une étude de marché avant l'implantation d'un hôtel. C'était inhabituel auparavant. Les chaînes ont vécu, elles aussi, la crise des prêts bancaires et ont eu à supporter la raréfaction de l'argent et des investisseurs. Mais il ne s'agit pas de les plaindre plus que d'autres.

Les grandes enseignes ont changé la profession hôtelière, par une révolution des produits, mais aussi par un progrès social. Si elles ont éduqué la clientèle à une certaine forme d'hôtellerie et de services, ce qui a obligé les concurrents à se remettre profondément en cause, elles ont aussi implanté de nouvelles règles de travail pour le personnel. D'un côté, l'hôtellerie de chaînes a été plus progressiste que ses confrères indépendants. Sur le plan de la durée du travail, elle a introduit assez tôt le jour et demi de congé hebdomadaire, puis les deux jours appliqués aujourd'hui. Elle a fait réduire le temps effectif de travail dans les hôtels où beaucoup de salariés bénéficient de journées de présence se rapprochant des huit heures. Même si le propre du métier consiste encore, par nature ou par spécificité, à faire endurer des horaires décalés du reste de la population active. Les chaînes ont aussi engagé leurs équipes à suivre des formations.

Mais, revers de la médaille, toutes ces améliorations se sont accompagnées de baisses importantes des salaires de la profession. Ainsi, on emploie fréquemment des réceptionnistes, à qui on demande de parler des langues, de savoir compter, de manier l'informatique, d'être présentables et souriants, de travailler parfois le soir ou le week-end,... pour un salaire au smic, plus quelques francs. Parallèlement, le personnel est souvent soumis à un travail très cadencé et est parfois en sous-nombre dans certains services, dont la réception. Parfois un employé peut y opérer seul dans un hôtel de 80 chambres. Ces changements dans les conditions de travail ont souvent été repris par les hôteliers indépendants. Avec une différence. Ces derniers ont baissé les salaires, bien qu'ils soient encore légèrement supérieurs à ceux proposés par les chaînes, sans donner les mêmes augmentations en nombre de jours de congés hebdomadaires et sans réduire les temps de présence dans l'entreprise. Cette tendance s'est affirmée et depuis le milieu des années 1980 environ, toute la profession hôtelière, mais aussi la restauration, vit dans le cauchemar du turn-over du personnel et du manque de personnel motivé et qualifié.

Le travail éprouvant et difficile n'est pas la seule cause à cette démobilisation du personnel. Il faut y ajouter un changement dans la perception du métier et dans sa valorisation auprès des jeunes. Les CHR, qui emploient près de 650.000 personnes — sans compter près de 300.000 emplois indirects —, sont un des secteurs qui emploient le plus de smicards, soit 41 % des salariés contre 17 % dans l'ensemble de la branche des services. Parallèlement, notamment du côté des chaînes, les perspectives d'évolution dans le métier sont de plus en plus restreintes. La branche d'activité, au nombre d'environ 160.000 entreprises, formées, il est vrai, de beaucoup de micro Pme et de sociétés employant moins de 10 salariés, ne mobilisent que 8 % de cadres contre 18 % ailleurs dans les services. Il y a actuellement un trop plein de demandes de postes d'encadrement et un déficit en personnel de base. Enfin, en dehors de la restauration rapide, les créations d'entreprises dans les CHR restent inférieures au nombre de défaillances. Du coup, les

promotions se font rares et les jeunes ne trouvent plus le moyen de faire carrière. Il faut ajouter que selon une étude européenne récente, 87 % des employés de l'hôtellerie ne verraient jamais d'heures supplémentaires payées et 86 % ne bénéficieraient pas de primes pour le travail de nuit ou de week-end.

Les métiers de l'hôtellerie n'attirent donc globalement plus les foules, sauf peut-être en cuisine, où la forte médiatisation des chefs, grands et moins grands, ont suscité des vocations et développé un engouement nouveau. Le secteur vit de manière inattendue une pénurie de main-d'œuvre qualifiée. C'est le grand paradoxe. Cette situation est d'autant plus frappante que le chômage est fort et que l'accès au secteur est relativement facile, hormis pour quelques fonctions très spécialisées et dans le haut de gamme. Et pourtant le taux de chômage tourne autour de 14 % dans l'hôtellerie en Ile-de-France et de 16 % à l'échelle nationale, contre 12 % en moyenne dans l'ensemble de l'économie. Plus gênant encore, il ne reste plus qu'environ un ancien élève d'école hôtelière sur cinq à être encore directement dans le métier, cinq ans après sa sortie d'école. Plus globalement, les formations fournissent bien plus de jeunes qualifiés que le marché ne peut en absorber. Il y a environ 50.000 jeunes qui entrent chaque année sur le marché du travail avec un diplôme (CAP à BTS) en poche. Le besoin en emplois d'exécution a dévalorisé les diplômes professionnels où le BTS hôtelier n'a pratiquement plus que la valeur de l'ancien BTH (Brevet technique hôtelier). Salaires bas, horaires de travail décalés, rejet d'une impression de servitude, pénibilité du travail, dévalorisation des métiers de l'hôtellerie, dégradation de la valeur des diplômes hôteliers, besoin d'un personnel moins technique, pratique généralisée des contrats à durée déterminée, ... ont dégoûté les candidats à la profession, dont les jeunes. Même les grandes maisons, restaurants et hôtels de luxe, se plaignent de ne pas trouver du personnel à leur mesure. Tout aussi préoccupant, beaucoup d'hôteliers même ne parviennent pas à intéresser leurs enfants à la reprise de l'affaire familiale, ce qui est un drame.

En fait, l'hôtellerie et la restauration ne représentent plus les caractéristiques de ce que recherchent les jeunes de la fin des années 1990. Cette nouvelle génération est très marquée par la réalisation de soi et semble nourrir un grand individualisme. Les sociologues voient une grande versatilité dans cette jeunesse, respectueuse des convenances et pas du tout révolutionnaire. Elle serait même plutôt réactionnaire, sous une certaine forme. Les jeunes d'aujourd'hui ne veulent pas changer le monde, ils demandent juste à pouvoir en faire partie. Ils représentent la génération classique : le pavillon, le chien, la télé, les enfants à l'école privée, la voiture, ... bref, le conformisme total. Ils sont du coup assez revendicatifs, avec un fort désir de respect de soi, et sont très à cheval sur leurs droits, où sur ce qu'ils en perçoivent. Ils veulent vivre une vie rangée, sans marginalité. Le fonctionnement hôtelier ne leur convient pas : horaires, servitude, jours de congés hors norme, etc... C'est un décalage complet avec ce que la plupart des professionnels ont vécu à leurs débuts. Beaucoup ont commencé au bas de l'échelle, sans regarder à leurs heures de travail, sans rechigner sur les tâches ingrates. Ils ne comprennent plus les jeunes qui arrivent sur le marché du travail et qui demandent à occuper tout de suite des postes à responsabilité, sans les contraintes habituelles liées à la profession. Les premiers n'ont souvent jamais connu le chômage. Les seconds sont nés avec cette épée de Damoclès sur la tête. Les générations se suivent et ne se ressemblent pas.

Parallèlement, l'hôtellerie a attiré de nombreux investisseurs devenus hôteliers en reprenant une affaire ou en transformant un domaine privé en hôtel. Ce sont des gens qui ne viennent pas du sérail et qui ont trouvé en l'hôtellerie une nouvelle voie, une nouvelle vocation et une nouvelle

passion. Ces nouveaux hôteliers sont d'ailleurs souvent, et c'est une appréciation personnelle, des passionnés et parfois de grands professionnels. Ayant fréquemment été eux-mêmes, durant des années, des utilisateurs d'hôtels, ils ont gardé l'œil du client. Leurs établissements sont souvent coquets, bien tenus, charmants et fournissent un accueil particulièrement agréable.

## ***Les clefs du succès des chaînes de restaurants***

Si les hôteliers ont hérité de la présence des chaînes (beaucoup auraient aimé s'en passer), les restaurateurs ont eu, eux aussi, leur part de nouveauté. Les chaînes de restaurants ont fait leur entrée timide en France dans les années 1960/70, puis plus massivement dans les années 1980/90. Aujourd'hui, leur représentation reste timide, avec moins de 3 % du nombre d'établissements de la restauration commerciale, pour tout de même 19 % du chiffre d'affaires du secteur, selon l'étude annuelle paraissant dans *La Revue*. Comme pour les chaînes d'hôtels, cette modestie relative dans la part de l'offre des restaurants de chaînes surprend toujours, parce que les gens croient ne voir que ces établissements, partout où ils se déplacent. La restauration organisée, comme on la nomme dans le milieu, a donc un succès, qui ne fait pas de doute, auprès du public. Mais, contrairement à l'hôtellerie, les restaurateurs de chaînes n'ont que modérément gêné les restaurateurs indépendants par leur arrivée. La comparaison avec l'hôtellerie est d'ailleurs malaisée, car le mode de consommation au restaurant est très différent de celui à l'hôtel. Si les clients restent le plus souvent dans une même gamme d'hôtellerie (même s'il y a souvent une distinction entre les séjours privés et les séjours professionnels), on change régulièrement de formules de restaurants au gré de ses envies, des occasions et en fonction de son budget. Il y a donc, en théorie, de la place pour tout le monde dans le créneau de la restauration. Le compartimentage dans la consommation est devenu relativement obsolète. Un client peut être amené dans la même semaine à dîner dans un restaurant gastronomique, déjeuner avec ses enfants dans un McDonald's, faire la fête dans une brasserie entre copains et manger un sandwich sur le pouce dans un café.

L'autre raison pour laquelle les indépendants n'avaient pas ressenti l'arrivée des chaînes est due au fait que de nombreux concepts ont débuté dans les périphéries de villes, comme Courte-Paille, Buffalo Grill, etc., s'adressant à une population de proximité ou à des voyageurs. A leur origine, ces enseignes n'ont que peu ennuyé les indépendants, concentrés en ville. Mais, on assiste aujourd'hui à une percée intra-urbaine des grandes enseignes.

Pourtant, il apparaît que les chaînes de restaurants n'ont pas massivement retiré des couverts aux restaurants dits traditionnels. Elles ont souvent donné l'accès à la restauration à un public qui allait peu ou jamais dans un restaurant, par frein budgétaire ou par frein culturel. On peut prendre un repas pour moins de 100 francs dans plus de 8 unités de chaînes sur 10. Alors que presque 8 restaurants indépendants sur 10 ont des tickets moyens supérieurs à 100 francs. Toutes les chaînes de restaurants ne sont pas calquées sur un même profil, et encore moins sur un même concept. Mais, elles s'appuient plus ou moins toutes sur des clefs de succès identiques. Hormis leur accessibilité tarifaire, elles présentent une grande accessibilité psychologique. Leurs devantures sont larges ; entrer dans leurs restaurants n'est pas intimidant, et il n'y a pas, en général, de patron revêche, ni de salamalecs rebutants dans l'accueil. Même si souvent celui qu'on vous y réserve manque de spontanéité et d'intérêt pour le client. C'est en tout cas ce que disent beaucoup d'habitues de ces formules.

Les chaînes offrent la liberté aussi. La liberté de ne consommer qu'un plat, sans que personne ne vous en fasse le reproche, la liberté de prendre ses repas sur un créneau horaire très large, la liberté de choix, la non obligation de réserver sa table (la liberté de faire la queue aussi), la liberté des formules buffet. La thématisation est aussi le propre de beaucoup de chaînes, même si chez

certaines le thème n'est pas forcément poussé très à fond. Le restaurant à thème ou restaurant d'ambiance correspond actuellement à ce que le public a envie de trouver parmi les formules, quand il va au restaurant. La définition que je donne à la thématisation, c'est le fait "de raconter une histoire au client". Tout le monde aime qu'on lui raconte une belle histoire. Pour les clients, aller au restaurant, c'est un moment espéré d'évasion ou de mini-vacances, même le temps court d'un repas, même durant un déjeuner professionnel. La thématique, qui répond bien à cette aspiration, se décline au travers des décors, certes, mais aussi des plats, de l'ambiance générale, de la tenue du personnel, des accessoires de décoration, des noms de plats et de celui du restaurant, etc. Emmener le client dans le monde (plus ou moins convaincant) du far west, de l'exotisme, de la mer, du cirque, de l'histoire, ... c'est un mini-voyage à bon marché. Quand en plus, on est servi agréablement, c'est la réussite assurée. Je me souviens de mes premières excellentes impressions (que je partageais avec des amis), il y a vingt ans, sur les serveuses d'Hippopotamus, qui par leur belle esthétique et leur tenue "court vêtues" étaient une thématique à elles seules ! Quelle révolution à l'époque.

A noter que dans le domaine de la thématisation, il y a de tout. On dénombrerait, en France, en recensant très large, près de 24.000 restaurants thématiques. Cela va basiquement de la crêperie bretonne, au restaurant ethnique, à la pizzeria, en passant par les cafés-restaurants littéraires ou philo, et jusqu'au concept plus sophistiqué et pensé, imaginé de toutes pièces autour d'un sujet. C'est presque, pour ces derniers, le restaurant-théâtre. De vieilles maisons traditionnelles, à la carte et au décor immuables, sont aussi des sortes de restaurants à thème à leur façon. Pourtant, la thématisation mise en scène en France reste encore assez timide par rapport à celle déployée aux Etats-Unis, où elle devient de plus en plus animée où on n'a pas peur de se donner les moyens de son rêve. Rain Forest Café, au thème de forêt équatoriale, en est un exemple parmi d'autres, où on simule des orages, où des animaux automates s'animent, où les jeux de lumières éveillent la curiosité. Ce type de concepts, comme d'autres, joue la thématique à fond, où parfois le personnel est comédien à ses heures ; en Europe, le décor statique reste souvent la principale pièce maîtresse. On ne va que rarement jusqu'au bout de la démarche. J'ai pour ma part, souvent trouvé dommage que l'on commette ces nombreux actes manqués. C'est comme si on jouait une pièce de théâtre sans scénario, sans acteurs, et que le public n'avait droit qu'à un décor de scène, et des fauteuils pour le contempler. C'est sans doute pourquoi la restauration à thème commence doucement à s'essouffler. Elle parvient à lasser, elle qui devait justement combattre l'ennui.

Cette réflexion m'est venue le jour où j'ai déjeuné dans un restaurant ayant pour thème le vélo, dans le quartier de Bercy à Paris. On y trouvait des accessoires de cyclisme en quantité accrochés aux murs, un menu aux noms de plats adaptés ; même le personnel était habillé de manière originale en cyclistes. Mais, pour moi, la mayonnaise ne prenait pas. On n'y croyait pas. Pourquoi ? Parce qu'on sentait que c'était plaqué, que personne, du patron (salaire par une chaîne) aux employés, n'était amateur ou passionné de vélo. L'ensemble manquait d'âme, de vérité et de patine aussi. Cela faisait toc et on se dit que celui qui s'y était le plus amusé, était le décorateur. Cela ne serait pas arrivé si le propriétaire des lieux, derrière son comptoir, avait été lui-même un ancien coureur cycliste. C'est exactement comme les hôteliers qui créent des forfaits hébergement + golf ou pêche, sans rien y connaître. C'est comme ces restaurants italiens où personne n'est italien. C'est décevant.

A l'inverse, je me souviens de ma rencontre avec un restaurateur de Rennes ayant monté avec une grande conviction un restaurant québécois. D'une part, bien que Français, il avait vécu au Québec

et avait importé des recettes anciennes issues de la gastronomie traditionnelle du pays et des produits que l'on ne trouve pas encore en France. Mais, ce qui m'avait le plus marqué (et ravi), était l'obstination de ce créateur à trouver un personnel canadien (pas si facile à Rennes). Pour lui, hormis sa capacité à parler du pays, il fallait que le personnel ait ce petit accent qui fait le charme de la chose et apporte l'authenticité qui manque ailleurs. Dans quelques restaurants américains à Paris, on ne recrute que du personnel de salle nord-américain, voire anglais. C'est ce sens du détail qui fait la différence et qui est propre à l'esprit américain, bien que beaucoup de bons bistrotis, notre thème français à nous, aient su cultiver ce sens de la précision. Ainsi, sur la presque île à Lyon, par exemple, quelques maisons n'ont aucun mal à vous baigner dans une atmosphère pittoresque des restaurants du début du siècle. Tout comme dans les *winstubs* strasbourgeois. Parallèlement, je me suis souvent rendu compte aussi que quand le décor d'un restaurant à thème était soigné et original, notamment dans les chaînes, on y mangeait souvent mal. A l'opposé, certaines bonnes tables, ont un décor pitoyable et trop neutre. Mais, ne généralisons pas.

En dehors de la thématisation, de la liberté et de l'accessibilité, les chaînes de restaurants ont su apporter une valeur ajoutée dans le temps de service. En général, leurs clients savent qu'ils ne traîneront pas à table de façon obligée, s'ils sont pressés. Toute l'organisation tourne autour d'une forte recherche de productivité, où toutefois le client peut parfois, s'il a décidé de prendre son temps, se sentir un peu expédié. Ces restaurateurs ont également, pour la plupart d'entre eux, le souci des enfants. Pratiquement tous les établissements proposent des menus enfants (devenus attrayants) et des jeux pour les têtes blondes, qui sont souvent heureuses d'y aller, même si elles boudent parfois la nourriture elle-même. La force des chaînes est aussi d'avoir su développer une grande simplicité dans les formules. Cette restauration est très lisible pour le public. On sait d'avance quel y sera le montant final de l'addition selon les enseignes, quelles en sont les spécialités, ce qu'on va y trouver à la carte, comment on y sera accueilli et installé... Il n'y a pas de (mauvaise) surprise à en attendre. La cuisine est rarement prétentieuse et tout est compréhensible. Ce vœu de simplicité fait la force du produit et permet à la restauration de chaînes de former facilement son personnel et de se développer dans les meilleures conditions par une bonne duplication de ses concepts. Les chaînes ont aussi réussi en ciblant un public très large composé de pratiquement tous les segments de la population, avec des exceptions selon les formules bien sûr. Des employés aux patrons, toutes les couches sociales (ou presque) vont, peu ou prou, dans les chaînes de restaurants. 46 % des clients de restaurants disent aller régulièrement ou occasionnellement dans ces établissements, qui sont pourtant minoritaires dans l'offre.

Enfin, l'animation est le point fort et une particularité de la plupart des chaînes de restaurants. C'est pour elles un moyen d'éviter la lassitude de la clientèle et l'usure trop rapide de la formule. Là où d'autres se renouvellent par des plats du jour, ce qui est apprécié par les clients, les chaînes lancent des menus promotionnels thématiques, célèbrent les fêtes traditionnelles ou les saisons, lancent des opérations auprès des familles et des enfants, etc... Elles investissent aussi plus ou moins dans la publicité, mais pas seulement par la voie des médias. Leur communication visuelle passive est tout aussi efficace, sinon plus. Elle s'affirme par l'architecture extérieure originale et visible des constructions. Buffalo Grill avec ses grands bâtiments blancs et rouges, Courte-Paille avec son toit de chaume (à l'origine) et sa cheminée, La Criée avec sa maison bleue de pêcheur (inspirée des pays nordiques), Chez Margot devenu Bistro d'Augustin avec son aspect de pavillon de négociant en vins, McDonald's au grand "M" symbolique,... se sont beaucoup fait connaître, parce que leurs établissements se reconnaissent et se voient de loin. Ce sont d'ailleurs

souvent des taches attrayantes de couleurs dans des environnements mornes de périphéries de ville.

Mais, dire que les chaînes de restaurants n'ont généré aucune conséquence sur l'ensemble de la restauration commerciale serait faux. Les restaurateurs et les cafetiers se sont surtout énervés contre la restauration à service rapide, bien plus que contre les autres formules, auxquelles ils ne trouvent pas franchement à redire. En tout cas pas d'une manière objective et échafaudée. Les fast-food, c'est la tête de turc de la profession. Ils sont vus comme un vrai danger. On les accuse de tous les maux : dénaturer le goût des jeunes pour l'alimentation, tuer la restauration traditionnelle, servir des produits de mauvaise qualité, promouvoir l'alimentation industrielle, jouer les esclavagistes vis-à-vis du personnel, bénéficier d'un favoritisme par une TVA réduite à 5,5 %, contre 20,6 % dans la restauration avec service en salle,... la liste est longue des méfaits dont on les accuse. En réalité, sur le point de la TVA, les entreprises de petite restauration appliquent les deux taux réduits et normaux, selon que le client consomme sur place ou qu'il emporte sa commande (entre 40 à 50 % des ventes, selon les opérateurs). Il faut être honnête : si le public n'avait pas accouru dans les établissements de petite restauration, la présence de ces derniers n'aurait peiné personne.

Les professionnels se sont mobilisés contre les fast-food, plutôt bien relayés par les médias d'ailleurs. On tire à boulets rouges sur Mac Do et de façon moindre sur Quick, comme s'ils représentaient ce qu'il y a de plus détestable dans le monde de la restauration hors foyer. S'ils sont bien malgré eux le porte drapeau de la restauration rapide contre qui toutes les agressions se font, ils regroupent moins de 10 % de cette offre en France en nombre d'unités. Mais, c'est vrai qu'on les voit beaucoup. La restauration à service rapide n'est pas composée que de chaînes, mais l'ensemble froisse les esprits. D'abord, ces opérateurs ne se contentent pas de fournir des repas en quantité, ils sont eux-mêmes très avides. C'est la branche de la restauration commerciale où les créations d'entreprises sont les plus nombreuses. Il s'ouvre en moyenne en France, 2.500 unités nouvelles par an, depuis six ans, alors que le solde des créations-défaillances de restaurants et de cafés est négatif sur ce même laps de temps. Par exemple, il y avait près de 300.000 cafés en France au début du siècle, contre 55.000 aujourd'hui. Il y a en France pratiquement un restaurant hamburger pour 70.000 habitants. Les prévisions à l'horizon 2005 sont d'un pour 35.000 habitants. Il y a de quoi se convertir à la frite chez les cuisiniers. Dans les faits, il faut toutefois relativiser le poids des fast-food dans l'hexagone. Le hamburger, objet symbole et diabolisé, ne pèse pas si lourd. D'après Gira Sic Conseil, les Français n'achèteraient en moyenne chaque jour qu'un hamburger pour neuf sandwiches à la française. Par ailleurs, la restauration à service rapide ne sert pas que ce type de produit.

Au-delà des paninis, des brioches, des tartes salées/sucrées, le créneau du hamburger-shop n'a pas bonne presse. Pourtant ça marche pour lui, comme pour ses cousins offrant des sandwiches et des plats à emporter. Aujourd'hui, un Français sur deux de plus de 15 ans pousse au moins une fois dans l'année la porte d'un fast-food. Ce marché représente 13 % de la restauration commerciale en nombre de visites, et il est en constante progression : + 15 % par an en moyenne, alors que le marché global de la restauration commerciale stagne plus ou moins, depuis quelques années. Il y a de quoi s'interroger. Si on tempête contre le fast-food, c'est parce qu'il attire presque tout le monde, sauf les seniors, pour l'instant. Sa clientèle est large : jeunes et moins jeunes, venant aussi bien seuls qu'en groupes. Mais, ce sont avant tout des établissements pour les jeunes. Le cœur de cible chez McDonald's, est constitué à 49 % de familles avec enfants. Chez

Quick France, 2/3 de la clientèle se situe dans une fourchette d'âge de 15 à 35 ans. Tous les opérateurs portent cependant une attention très particulière à leurs petits consommateurs. Cela se traduit, matériellement, par des équipements qui leur sont spécialement destinés dans les restaurants, depuis les chaises adaptées à leur taille jusqu'à de véritables espaces de jeux. Dans un hamburger restaurant, l'enfant est considéré, et ce quel que soit son âge, comme un client à part entière : animations, goûters d'anniversaires, repas accompagnés d'un "vrai" cadeau de qualité,... ont été spécialement conçus pour eux. Si l'on ajoute le côté ludique du produit, qui casse les codes conventionnels liés au repas (on peut manger avec les doigts par exemple) et qu'on l'associe à l'accueil qui leur est fait (dans un restaurant fast-food, les enfants n'ont pas l'impression de déranger), on comprend mieux l'engouement de nos jeunes garnements pour ce style de restaurants, qui a su s'adapter à eux. Quant aux ados, ce sont leurs *clubs* à eux.

Au problème de la " perversion du goût " ou de " l'assassinat des palais des enfants ", évoqué par beaucoup de détracteurs des fast-food, de nombreux experts répliquent, que l'heure est au fameux métissage gastronomique, comme on parle du mixage culturel. Le hamburger-restaurant s'intégrera tout naturellement dans le mode d'alimentation de ces enfants devenus adultes, aux côtés des autres styles de restauration. Le spectre de jeunes adultes hamburgero-maniaques n'est pas le cauchemar le plus souvent évoqué par les spécialistes. Jean-Pierre Poulain, sociologue, écrit : *"Présenter le fast-food hamburger comme le degré 0 de l'alimentation, sans comprendre les raisons technologiques et surtout marketing et symboliques de son succès, relève de la politique de l'autruche. Et ceux qui, dans une attitude simpliste exhibent ce qu'ils croient être la culture gastronomique sont dans un contresens historique. La gastronomie française n'a jamais été un ensemble fixe. La pire manière de défendre l'art de vivre à la française est de le mettre dans un musée-sarcophage"*. Pour ma part, j'ai été initié aux hamburgers il y a plus de 35 ans (dès l'âge de 5 ans, aux Etats-Unis où j'ai vécu). Si j'en suis parfois lassé, cela ne m'empêche ni de retourner en déguster épisodiquement, ni d'aimer le foie gras ou le bœuf bourguignon. Beaucoup d'observateurs pensent que le hamburger-restaurant a promu des bienfaits. Il a éduqué les jeunes à la restauration et leur a appris à sortir de chez eux en consommateurs autonomes pour prendre des repas à l'extérieur. Plus tard, ces mêmes jeunes découvriront par eux-mêmes les brasseries, puis les bonnes petites tables de quartier. Rien ne les empêchera de devenir plus tard de vrais gastronomes.

Malgré les progressions d'activités de la restauration à service rapide, on constate doucement un essoufflement de la demande. D'une part, les grands opérateurs ont de plus en plus de difficultés à innover. Les nouveaux hamburgers lancés fortement à coup de promotions, ressemblent comme des jumeaux aux sandwiches déjà connus. Une sauce différente ou un autre grammage de la viande semblent être le seul vrai changement. Les clients ne rejettent pas, pour autant, les hamburgers restaurants, mais ils y vont un peu moins souvent. D'où un début de recul des recettes par unité. Cela dit, malgré l'attrait de leur formule, les restaurants à service rapide ne sont pas très sympathiques. L'accueil y est expédié et même franchement froid dans la plupart des établissements, quelles que soient les marques. Par ailleurs, j'ai tendance à les appeler des " slow-food ". La durée moyenne d'attente pour être servi, hors heures traditionnelles de pointe, va de plus en plus de 6 à 12 minutes, montre en main (debout, parqués en file indienne, sans animation pour faire patienter) !

Pour réussir à ne pas lasser le consommateur, ces restaurants objectent qu'ils luttent pour rivaliser de créativité, dans un créneau qui peut paraître pourtant a priori bien étroit. Par exemple, sur la

base des études marketing, le département Recherche et Développement de Quick France se veut à la pointe de l'innovation et anticipe constamment les attentes des clients : une quinzaine de nouveaux produits sont testés chaque année. Certains sont lancés pour une durée limitée dans le temps, d'autres viennent enrichir la carte des produits permanents. A quel rythme les restaurants traditionnels renouvellent-ils leur carte sur une année ? Dans un restaurant fast-food tout est prétexte d'actions promotionnelles qui permettent à la fois d'attirer de nouveaux clients et d'augmenter les fréquences de visite. Mais, le soufflé retombe de plus en plus vite. Les clients n'accrochent plus comme avant.

Au-delà des hamburger-shops, le secteur de la restauration à service rapide commence à vivre un premier retournement. Même si le nombre reste peu significatif, il y a chaque année une centaine d'établissements de restauration rapide de plus qui ferment. 752 en 1998, 688 en 1997, contre 542 l'année précédente. Elle se voit à présent elle-même concurrencée par ce qu'on appelle la restauration parallèle ou marginale. Celle-ci est représentée par les milliers de boulangers, de charcutiers-traiteurs et autres commerçants alimentaires, qui vendent des sandwiches, des salades composées et même des plats chauds à emporter. Ces derniers commencent à accepter les titres restaurant, ce qui aide à attirer le public (8 % des clients de restaurants bénéficient de titres restaurant). Le tout répond bien aux tendances des repas déstructurés et au grignotage, auquel près de 57 % des Français déclarent s'adonner. On n'en est pas encore à comparer le grignotage à la française avec celui ancré dans les habitudes alimentaires des Américains. Le grignoteur hexagonal, pour l'instant, déjeune sur le pouce et s'offre son quatre heures. Mais, on constate de plus en plus que les repas complets se prennent à n'importe quelle heure, ici et là.

Le développement de la petite restauration, de la restauration marginale (qui ne le sera plus pour longtemps), des fast-food et des autres formules de repas à emporter, est bien un bouleversement pour les restaurateurs dits traditionnels. La vitesse est engagée depuis une vingtaine d'années, mais le tout s'accélère. On ne peut objectivement avoir d'opinion favorable ou défavorable sur ce phénomène. La plupart des Français s'y sont habitués. Je constate simplement que cela correspond, pour l'instant, à ce que les gens veulent. Cela s'inscrit bien, également, dans le mode de vie des citadins, toujours plus pressés par le temps. Mais, la cohabitation avec les autres types de restauration est possible, simplement parce que le public aime papillonner entre toutes les formules existantes sur le marché. C'est sa façon actuelle de consommer.

Dans une étude de Coach Omnium, 49 % des clients de restaurants interrogés étaient d'avis que la restauration rapide avait pu nuire à la restauration traditionnelle. Ce sont les personnes les plus âgées qui en sont le plus convaincues, même si beaucoup de gens croient que c'est une bataille d'arrière-garde. L'accessibilité tarifaire de la restauration rapide, ses méthodes, son côté pratique, le temps d'attente réduit, etc... ont pu contribuer à détourner les clients de la restauration traditionnelle. Mais, les fast-food conviennent aussi comme une variante d'autres formes de restauration et comme une solution pour les jeunes qui n'allaient pas ou peu au restaurant autrement. Ainsi, beaucoup de clients considèrent qu'on ne peut pas parler de concurrence entre la restauration rapide et la restauration traditionnelle. Il s'agit pour eux de deux formes différentes, voire complémentaires, d'établissements servant des repas. Comme pour occuper ses soirées il y a la télévision, le théâtre et le cinéma, notamment. Par ailleurs, la restauration rapide est entrée dans les mœurs de la société et s'est totalement banalisée. Il faut donc accepter sa présence parce qu'elle est une évidence.

J'avoue que je suis souvent contrarié par les professionnels irascibles et autres dictateurs, qui systématiquement vilipendent les fast-food, sans reconnaître que le public y trouve avantage et/ou plaisir à y aller. D'ailleurs, je soupçonne beaucoup de ces détracteurs de n'avoir jamais mis les pieds dans un hamburger-restaurant, ni même d'avoir goûté un "nuggets" ou un "double cheese burger", ne serait-ce que pour savoir. Un jour, lors d'une conférence sur la restauration que j'animais, un haut responsable d'un syndicat hôtelier vint à dérouler un long discours sur le danger et la nuisance des fast-food. Quand il eut fini, je lui demandais s'il avait déjà pris un repas dans un de ces établissements, qu'il mettait tant de cœur à condamner. La réponse fut : *jamais*. Il la justifia par sa crainte qu'un journaliste le vît sortir d'un Mac Do ou d'un Quick et en conclût qu'il fût un fan de ces formules... On peut aimer ou non ces établissements, il faut les respecter. Je ne parle pas bien sûr des marchands de frites (à l'huile noircie) et de saucisses (entreposées au soleil), qui vendent à la sauvette ; ni des fraudeurs ; ni des saisonniers qui ouvrent et qui ferment dans des conditions douteuses. Dès lors où les restaurateurs appliquent les règles de sécurité et d'hygiène, déclarent leur chiffre d'affaires et leur personnel et paient les prélèvements obligatoires, comme les autres,... bref, exercent dans les règles de l'art, on ne doit pas les attaquer. La libre concurrence doit exister. Dire que les fast-food ne font pas dans la qualité est également un discours injuste. Le bas de gamme n'est pas fatalement synonyme de non-qualité. Ils font simplement les choses à leur manière, pour les prix qu'ils pratiquent. Que les saveurs ou les textures des hamburgers soient contestables pour un maître queue ; d'accord. Qu'un nutritionniste les trouve dangereux sur le long terme pour l'équilibre alimentaire et donc pour la santé ; soit. Mais, pour l'instant ces prestations ne font pas fuir la clientèle. Quand ce sera le cas, les formules actuelles mourront de leur belle mort, dans l'indifférence générale.

Si les restaurateurs et les hôteliers sont si tendus, c'est que les profonds changements dans l'offre et dans la consommation les affolent. Ils ont perdu leurs repères et leurs valeurs. D'un côté, les nouveaux comportements des consommateurs ont de quoi les dérouter. J'y reviendrai. Mais, d'une manière générale, exploiter un restaurant ou un hôtel est une aventure risquée et sans doute moins rentable que par le passé. La physionomie du parc hôtelier a elle-même profondément changé.

En France, il y a les hôtels homologués ou classés (les hôtels bénéficiant d'un classement attribué par le Secrétariat d'Etat au tourisme, matérialisé par des étoiles : de 0 à 4 étoiles luxe en France), et le parc des hôtels non classés (qu'on appelait les hôtels de préfecture, parce qu'ils dépendaient du Ministère de l'intérieur). Dans le premier cas, on dénombre un peu moins de 20.000 hôtels classés et le chiffre est relativement stable depuis ces dernières années. Dans le second cas, les hôtels non classés sont un fourre-tout. On ne sait même pas les dénombrer correctement. Il y en aurait entre 11.000 et 17.000 en France, sans qu'une administration quelconque puisse formellement en certifier le volume exact. Ce qui est sûr, c'est que leur nombre a tendance à chuter. Les petits établissements vétustes qui en font partie, incapables de faire des travaux de rénovation, mettent souvent la clef sous la porte. Mais, d'autres, au contraire, après réfection, viennent alimenter le parc des hôtels homologués. C'est pourquoi, malgré des défaillances sur ces dernières années, le nombre des "classés" est plus ou moins constant.

Les établissements non classés ne sont pas que des taudis. Loin s'en faut. On y trouve des hôtels de bon niveau, mais qui ont moins de sept à dix chambres ce qui leur interdit donc de devenir des hôtels classés de tourisme (à partir d'une étoile). Bien sûr, il se loge aussi parmi les non classés des hôtels borgnes, des hôtels de quartier très économiques offrant un hébergement au mois et

des hôtels homologables, mais qui ont été déclassés en attente d'une réattribution d'étoiles ou qui attendent leur procédure de classement étant neufs ou profondément modernisés. De manière inattendue, il y a aussi parmi les hôtels non classés, des établissements de chaînes, surtout superéconomiques, qui ont volontairement demandé un déclassé. C'est pour échapper à la taxe de séjour, imposée dans certaines communes auprès des seuls hôtels classés. Comme ces entités portent une enseigne le plus souvent connue, elles se moquent d'être étoilées ou pas. Voilà une des influences de la fiscalité.

Ce décalage entre hôtels non classés, qui sont dans leur majorité, il faut bien le dire, souvent calamiteux, voire miteux tout court, et les hôtels classés d'un meilleur niveau, est un problème réel. Pour le touriste, la subtilité des classements lui échappe totalement. Lui, voit l'enseigne "hôtel" sur une façade et ne parvient pas à faire la différence qu'après être entré, ou pire, après avoir pris une chambre. L'image de la France touristique peut décevoir.

Le classement officiel des hôtels reste une des applications les plus contestées. D'un côté, notre système concrétisé par des étoiles est, paraît-il, un modèle de perfection pour beaucoup de pays en voie de modernisation de leur tourisme. Du coup, la France est souvent sollicitée par des pays africains ou sud américains, notamment, pour les aider à mettre en place leur propre homologation hôtelière. De l'autre côté, il manque une totale harmonisation des classements entre les pays, bien que la France n'y soit pour rien. Un hôtel deux étoiles français n'a pratiquement rien de comparable en termes de confort, avec un deux étoiles tunisien, espagnol ou d'ailleurs. Pour autant, les normes françaises de classement sont loin d'être parfaites. Il y a surtout une méprise certaine dans l'opinion publique.

La plupart des gens croient que les étoiles sanctionnent la perfection et la qualité globale de l'hôtel. On lit ou on entend souvent : "*cet hôtel ne mérite pas ses 4 étoiles*" ou "*on devrait leur ôter une étoile*". Or, le classement n'a paradoxalement rien à voir avec la qualité. Il concerne presque exclusivement des normes minimales à respecter en termes de superficies, d'équipement basique et de quantité (et non de qualité) de services. L'aptitude de l'hôtelier, la qualité des prestations ou le professionnalisme de l'équipe, par exemple, ne sont pas pris en compte pour l'obtention des étoiles. Pas plus que l'amabilité de la patronne, la fraîcheur du bouquet de fleurs dans le hall ou encore la température du café du petit-déjeuner. On demande juste au personnel de parler au moins deux langues étrangères dont l'anglais, à partir des hôtels trois étoiles, d'ailleurs sans vérifier la véritable maîtrise de ces langues. Mais, c'est déjà ça. Le public confond ces étoiles "officielles" avec le classement qu'articulent certains guides touristiques, qui porte effectivement plus facilement sur la qualité de ce qui est proposé à la clientèle.

Les normes officielles, ont eu le mérite d'exister, mais elles sont aujourd'hui dépassées. D'une part, un hôtel qui se tiendrait strictement aux obligations définies dans le carnet d'homologation, serait hors marché, par rapport à la concurrence et surtout par rapport aux attentes de la clientèle. On le trouverait bien pauvre et sans attrait. D'autre part, en raisonnant par l'absurde, on ne pourrait pas en théorie refuser un classement quatre étoiles à un hôtelier, qui respecterait à la lettre les normes (superficies, nombre de sanitaires, ascenseur, etc...), tout en décorant son hall avec du vieux papier journal, un lustre de plastique et du lino au sol. C'est caricatural, mais c'est concret. Je me suis toujours laissé amuser aussi à entendre les hôteliers ou les promoteurs immobiliers parler de leurs étoiles "plus" : "*notre hôtel est un deux étoiles plus*". Il y a aussi les deux étoiles "luxe"... Ces gens sont sans doute complexés à l'idée de n'avoir qu'un deux étoiles

“ normal ”, sans s’être donnés les moyens d’une troisième étoile, pour des raisons de marché sûrement ou d’investissement. Sous prétexte de chercher à se distinguer de leurs concurrents, ils créent une embrouille supplémentaire, néfaste dans la compréhension de l’hôtellerie par la clientèle.

Quand on ajoute à ce tableau général trouble, que les normes hôtelières ne correspondent plus à une réalité tangible pour des raisons fiscales, on aura compris combien la situation est ridicule. En effet, dès 1981, parallèlement à un blocage et à un contrôle drastique des prix, le nouveau gouvernement de gauche fit appliquer une TVA de luxe sur les hôtels quatre étoiles et quatre étoiles luxe. Aussitôt en réaction, en quelques mois, un vent de rébellion a poussé les hôtels concernés à demander un déclassement en trois étoiles. Impossible de refuser. Il faut une autorisation après instruction pour monter en gamme, pas pour descendre. Parallèlement, la pression fiscale est telle, que l’on retrouve des articles qui révèlent qu’en 1984 des groupes hôteliers comme Accor, se demandaient déjà s’il ne fallait pas délocaliser leur entreprise vers l’étranger. En conséquence de cette surtaxation par la TVA, en 1988 par exemple, il n’y avait plus en France que trois hôtels classés quatre étoiles et un hôtel classé quatre étoiles luxe. Les palaces et les grands hôtels étaient devenus des établissements de moyenne gamme. Sur le papier du moins. Car, bien évidemment, cela n’a pas modifié le niveau de prestations de la plupart d’entre eux. Mais, cela a contribué à créer une confusion totale et un malaise dans l’esprit du grand public. Une fois de plus, les décisions fiscales n’ont pas rendu de grands services. On changeait la loi pour n’appliquer une TVA haute qu’aux quatre étoiles luxe. Beaucoup des établissements haut de gamme reprurent donc leur quatrième étoile. Mais, il n’y a plus en France aujourd’hui, que deux hôtels officiellement classés quatre étoiles luxe. Des irréductibles, sans doute.

Si le classement officiel est si critiquable, on se demande ce que les responsables concernés attendent pour rénover ces applications. En fait, personne n’a vraiment le courage de s’en occuper. Chaque ministre du tourisme qui passe, préfère laisser le dossier à son successeur. Il s’agit d’un bâton gluant, car on sait que la redéfinition des normes demanderait de lourds investissements aux hôteliers. Même étalées sur le temps, les professionnels ne sont pas prêts à engager des dépenses importantes rendues obligatoires. La plupart d’entre eux sont déjà révoltés devant la contrainte de se remettre en conformité avec la réglementation sur l’hygiène et la sécurité. Par ailleurs, définir un nouveau minima d’équipements est un exercice périlleux. Personne n’est moins d’accord sur le niveau de confort à mettre en place que les hôteliers. On peut d’ailleurs les comprendre, car on nage en pleine subjectivité. Quant à imaginer un contrôle de la qualité des prestations pour garantir l’attribution des étoiles, quel qu’en soit le commanditaire, c’est tout à fait impensable aujourd’hui. Tant mieux pour la liberté d’entreprendre, mais quelque part, tant pis pour le consommateur.

Si on peut avoir envie de contester la légitimité des étoiles dans l’hôtellerie, il faut savoir que la clientèle s’accroche encore à ces symboles. C’est certain, elle ne saisit pas leur signification et personne ne cherche à la lui expliquer. Mais, les étoiles sont un repère auquel les gens croient encore. 68 % des clients d’hôtels, dont essentiellement les occasionnels (ceux qui vont de temps en temps à l’hôtel), sont sensibles au classement par étoiles. D’une part, le public ne possède pas véritablement d’autres références. Par ailleurs, c’est un système qui en soi est tout de même ultra simple à suivre. Pour les Français, les étoiles reflètent un prix et un niveau de confort plus ou moins imaginé, même si dans la réalité ce n’est pas toujours vrai. Les clients admettent d’ailleurs une marge d’erreur. Mais, hormis l’homologation, la clientèle tient compte du référencement des

hôtels dans certains guides touristiques. Le Michelin semble être pour eux la plus sérieuse référence qualitative. Enfin, les enseignes de chaînes sont également une indication importante pour le public, surtout pour les réseaux connus et pour ceux qui sont ancrés clairement dans une catégorie. On ne demande plus le nombre d'étoiles d'un Hilton, d'un Inter-Continental, d'un Novotel, d'un Campanile ou d'un Ibis. Les grandes chaînes volontaires, comme Relais & Châteaux, Best Western ou Logis de France se sont également inventées des classements internes, indiqués dans leur guide. Ces formes de "rangements catégoriels" ont plus trouvé leur justification parce que les réseaux étaient devenus internationaux (alors qu'aucune norme par pays était comparable) ou parce que leur clientèle l'était, qu'en raison de l'imperfection des classements administratifs.

Enfin, il s'est organisé en France, un système de labels non officiels que les professionnels se sont attribués, toujours dans un souci de distinction, mais aussi comme une arme de lutte contre les chaînes. Ces labels sont censés apporter une légitimité à leurs bénéficiaires. La cause est noble et on peut penser que si les normes de classement avaient plus d'efficacité, on n'aurait pas été obligé de se lancer dans cette labellisation. Le problème est que le public est complètement perdu devant les innombrables forêts de labels de toutes sortes, créés ici et là, par les hôteliers, les Chambres de commerce, les Comités départementaux du tourisme et autres syndicats d'initiatives. On ne sait pas toujours à quoi ils correspondent et les garanties qu'ils apportent. Ils sont la plupart du temps des autoproclamations de qualité, qui ne tiennent pas compte de ce que le client peut vouloir. Notamment parce qu'on ignore ce qu'il veut ! J'ai bien souvent pris connaissance de chartes de qualité, qui promettaient des engagements qui n'avaient rien d'extraordinaire, rien de particulier. J'y ai lu par exemple, les promesses *d'un accueil sympathique, d'une réception ouverte au moins jusqu'à 22 heures, d'un petit-déjeuner servi jusqu'à 9 heures 30 (quel effort !), du chocolat posé sur l'oreiller,...* et d'autres fadaïses sans intérêt. Les professionnels, bien qu'ayant la volonté d'être pris au sérieux, sont freinés par leurs contraintes et par leur pusillanimité. Ils ne donnent rien de plus à leurs clients au travers de ces promesses, que ce que le public est déjà en droit d'attendre. Ils font moins bien que ceux qu'ils ont décidé de combattre. Du coup, l'action intéressante du départ se décrédibilise totalement et se retourne contre ses auteurs. Dommage, parce que le regroupement de professionnels pour un développement de la qualité est toujours une bonne chose où tout le monde peut être gagnant.

Les restaurateurs et les hôteliers semblent pétrifiés devant l'ampleur des tâches qu'il leur reste à accomplir pour gagner leurs clients et pour subsister. Leur blocage s'explique sans doute parce que leur métier a pris ces dernières années des coups difficiles à encaisser. Il n'y a pas lieu de parler de chronologie des événements, mais simplement de chercher à constater la situation.

En premier lieu, la rentabilité des restaurants s'est terriblement effritée depuis ces dernières années. D'une manière générale, leurs marges fondent petit à petit, sans grande chance de remonter avant longtemps. Sur un plan global, les recettes stagnent, voire reculent, tandis que les charges augmentent ...mécaniquement. Le gel du chiffre d'affaires vient essentiellement de ce que les additions moyennes n'augmentent plus depuis une bonne décennie, associées à une fréquentation irrégulière de la clientèle.

Du côté des grandes tables, la rentabilisation est encore plus tendue. Beaucoup des grands chefs, y compris les plus connus, sont très endettés. Les maigres bénéfices qu'ils peuvent tirer de leur exploitation, sont aussitôt engloutis dans leurs incessants besoins de réinvestir. Le public a

d'ailleurs du mal à croire qu'en payant des additions de 600 à 800 francs par convive, il ne reste que quelques dizaines de francs au restaurateur, voire moins, une fois qu'il a payé ses charges et ses mensualités de remboursement d'emprunts. La plupart des grands chefs médiatisés, ne s'en sortent qu'en encaissant des honoraires et des droits d'auteurs, issus de leurs activités périphériques : publicité, conseil auprès des industriels de l'agro-alimentaire, stages, assistance à la création de restaurants, livres, etc... L'accès aux médias est pour eux, non pas un amusement, ni les effets d'un culte de la personnalité (sauf pour deux ou trois personnages), mais une question de survie. C'est d'ailleurs charmant car ce sont souvent de grands timides jetés au-devant des flashes et des projecteurs. Quoiqu'on en pense, beaucoup de cuisiniers répugnent à sortir de leur cuisine et à rencontrer les gens.

Les affaires récentes de ces restaurateurs mis au-devant de la scène publique parce qu'ils ne s'en sortaient pas financièrement ont donné un choc à l'opinion, mais aussi à la profession. Il est sans doute facile et parfois légitime de condamner les erreurs de gestion et la naïveté de certains protagonistes. Pour ma part, je dois avouer que j'ai de l'admiration et de la tendresse pour ceux qui se sont endettés et qui ont fortement investi avec leurs tripes et leur argent. Et puis ceux-là cherchent rarement à donner des leçons. Quand on travaille avec son propre argent, on connaît la valeur des choses.

Du côté des recettes des restaurants, on constate donc une véritable apathie depuis plusieurs années. Sur une période de 12 ans, les dépenses moyennes des clients de restaurants ont grimpé de seulement 13 % à 17 %, selon les formules de restauration, soit moins fortement que le taux de l'inflation. Ce phénomène est dû à plusieurs facteurs. Bien que les Français aillent un peu plus souvent au restaurant que par le passé, les repas se sont allégés en nombre de plats. C'est propre à l'ensemble de la consommation où le repas s'est, d'une manière générale, simplifié, désacralisé et a pris un coup de neuf dans sa structure. La prise de repas s'est modifiée en fonction des nouveaux styles de vie, avec plus de personnes actives que par le passé et des Français qui travaillent de plus en plus loin de chez eux. Au restaurant, le même mouvement a été suivi. Une étude de Coach Omnium précisait qu'aux déjeuners 74 % des clients composaient à présent leur repas généralement avec un à deux plats, contre 42 % sur les dîners, au lieu des traditionnels trois plats à la française. Moins de plats commandés, c'est une addition moins généreuse pour le restaurateur, bien sûr. Parallèlement, les clients consomment moins de vin bouché, essentiellement lors des déjeuners, que par le passé. Quant aux apéritifs et surtout les digestifs, ils sont pratiquement passés à la trappe. Tous ces éléments font que les clients dépensent moins par acte d'achat. Par dessus le marché, les clients cherchent à profiter plus fréquemment des menus et des formules. Ils sont 62 % à en choisir plus ou moins régulièrement. Il faut dire que les restaurateurs ont senti cette tendance et beaucoup ont relancé des formules promotionnelles.

Parallèlement à cette maîtrise des dépenses par les clients, les professionnels ont hésité à donner des coups de pouce trop forts sur les prix, comprenant que la clientèle ne suivrait pas à partir d'un certain seuil. Bien souvent, des plats-vedettes proposés depuis des années sur les cartes n'ont subi que des augmentations symboliques, d'années en années. Avec la stagnation des additions, les restaurateurs n'ont pu trouver comme seule solution que d'augmenter le nombre de clients à servir. Or, la promotion et la recherche de clients n'est pas la tasse de thé des professionnels de la gastronomie. Ils sont souvent débordés par leur quotidien et se sentent plus à l'aise derrière un fourneau ou en salle, qu'à écrire des mailings ou envoyer des fax aux entreprises avec leurs plats du jour. Il faut dire aussi que les clients ont élargi leur panoplie de restaurants fréquentés et que la

concurrence est rude entre formules.

Ces dernières années, avec la crise passée qui a duré en profondeur près de quatre ans, la restauration a été un des secteurs les plus touchés par la baisse de la consommation. La sortie au restaurant est un des premiers postes de dépenses des ménages que l'on sucre en priorité quand il faut faire des économies. Mais, c'est aussi un des premiers loisirs que l'on s'accorde quand le moral revient. De manière schématique, la restauration s'appuie sur trois clientèles : les *particuliers* autochtones, qui fréquentent les restaurants surtout durant les week-ends et sur les dîners ; les *entreprises*, avec des repas entre collègues, des repas d'affaires, des repas de séminaires ou des déjeuners de travail ; et la *clientèle extérieure* à la ville, qu'on peut appeler touristes, composés de groupes, de voyageurs privés ou de professionnels nomades. Les événements politiques, économiques, climatiques et autres peuvent réduire le nombre de touristes d'une saison sur l'autre. Par ailleurs, la tendance fait que de plus en plus de vacanciers sautent quasiment les déjeuners (déjeunent sur le pouce ou prennent un petit-déjeuner copieux) et freinent leurs dépenses sur les dîners au restaurant.

Du côté des entreprises, la préoccupation des économies et les contrôles (ou la crainte des contrôles) de l'Urssaf ont fait chuter plus ou moins la demande. Les épluchages de notes de frais ont limé les montants des additions et limité parfois le nombre de repas remboursés par l'entreprise. Par ailleurs, avec les vagues de licenciements qu'opéraient ou que pratiquent encore les sociétés, il est de bon ton de lever le pied sur les fréquentations de restaurants. Question d'image et de cohérence avec la morosité sociale ambiante. Mais, les soucis de productivité, de santé et de sveltesse font aussi que les cadres ne veulent plus s'alourdir par des déjeuners trop copieux. Il faut dire aussi que de plus en plus d'entre eux s'avouent débordés et stressés. Ceux-là préfèrent prendre un repas rapide ou se faire livrer une pizza pour gagner du temps. Enfin, le bon ou le mauvais moral des ménages (les particuliers) a une incidence directe sur la fréquentation des restaurants, selon les périodes. Les restaurateurs sont constamment en dépendance des influences extérieures et sont incapables de réaliser des prévisions d'activité. Le nombre de couverts servis est toujours totalement aléatoire et inexplicable. Mais cela ne date pas d'aujourd'hui et c'est propre à tout commerce.

Les charges en hausse des restaurateurs sont le pendant des recettes gelées. Grosse utilisatrice de main d'œuvre, la restauration subit comme ailleurs les augmentations habituelles du smic et des charges sociales. Les autres charges gonflent régulièrement aussi : charges locatives et loyers, marchandises, énergie, blanchissage du linge, etc... Enfin, le coup fatal pour la profession a été la hausse de la TVA, passant de 18,6 % à 20,6 %. Contrairement à beaucoup d'autres secteurs, les restaurateurs n'ont pas pu répercuter sur leurs tarifs cette progression de la TVA de plus de 10 %, ni même celle de leurs charges. Même si cela ne représentait que de un à deux francs sur le prix des plats, les clients ne l'auraient pas admis ; et puis on sortait des tarifs psychologiques. Dans tous les cas, même pour ceux qui ont retouché leurs prix, la baisse de la marge bénéficiaire s'en est ressentie.

Avec une activité devenue capricieuse et imprévisible, les professionnels souffrent des affres et du poids élevé des prélèvements obligatoires appliqués en France. Si les taux d'imposition sont plus ou moins proches de ceux des autres pays européens, les charges sociales y sont nettement plus fortes. Par exemple, pour un repas payé 100 francs par un client, il va rester en moyenne 7 francs de bénéfice net (avant impôts) pour le restaurateur français, dans le meilleur des cas, une

fois les charges d'exploitation et prélèvements obligatoires directs déduits. Si ce même restaurateur exerçait ailleurs en Europe, il lui resterait en Allemagne près de 11 francs, en Grande-Bretagne ou en Italie près de 15 francs et en Espagne 18 francs. En hôtellerie, la situation est la même : l'on constate qu'un hôtelier ferait entre 30 et 95 % de bénéfices bruts de plus qu'en France, selon qu'il exercerait en Allemagne ou en Grèce. Cette situation fait que la restauration est aussi un domaine dans lequel on soupçonne une forte pratique de l'activité occulte. Le fisc et l'Urssaf l'ont prise dans leur collimateur. Le secteur des CHR est, avec celui des Bâtiments-travaux publics, le plus souvent contrôlé. Parallèlement, les défaillances d'entreprises de restauration et d'hôtellerie sont depuis quelques années en nombre supérieur à celui des créations d'entreprises.

Les marges réduites de la restauration ont eu pour conséquence directe de handicaper les professionnels dans leurs besoins de se rééquiper. L'autofinancement a été bien souvent exclus. Les banquiers qui acceptent de soutenir les comptes courants des professionnels, restaurateurs comme hôteliers, sont devenus rares. Le cas échéant, ils leur accordent des prêts au lance-pierres et demandent des montagnes de garanties et de cautions. La profession en veut beaucoup aux banquiers. Elle ne comprend pas que ces derniers ferment leurs robinets, après avoir prêté à qui mieux-mieux durant des années. Il semble y avoir eu exagération dans la complaisance d'avant la crise et disproportion dans la restriction d'aujourd'hui. Les banques sont refroidies par la restauration et par l'hôtellerie. Elles ont eu à essuyer de monumentaux dépôts de bilans chez leurs clients et se sont brûlées les doigts dans le secteur. Pourtant, elles ont signé beaucoup de prêts à des taux d'intérêts élevés, mais n'ont pas vu venir la chute d'activité. Il y a sans aucun doute une incompétence généralisée des banquiers par rapport au secteur. Du coup, quand on parlait d'hôtellerie ou de restauration à un banquier, il faisait mine de sauter par la fenêtre...

Cette crise financière a favorisé le vieillissement des établissements et des équipements, y compris dans les chaînes. 47 % des clients d'hôtels trouvent aujourd'hui que les chambres des hôtels ont besoin d'être rénovées et 58 % jugent que les salles de bains sont parfois proches de la vétusté. Déclarations inquiétantes. Les hôtels neufs qui ravissaient tout le monde, il y a 10 à 15 ans, ont vieilli et on ne s'est pas toujours très bien occupé de leur état. D'ailleurs, beaucoup de ceux-là étaient également construits à l'économie au moment où l'hôtellerie avait le vent en poupe et qu'il fallait absolument créer des hôtels nouveaux. Attendant des jours meilleurs, les professionnels se sont résolus à différer leurs travaux de modernisation. Seules les grosses pannes, sans espoir de réparation, étaient l'occasion obligée de racheter du matériel neuf. Le retard accumulé dans les travaux se voit franchement à présent.

La réduction des bénéfices et donc la recherche de la réduction des charges (puisque'il est difficile d'agir efficacement pour une remontée des recettes), ont provoqué d'autres effets aussi pervers que le manque d'entretien. D'une manière générale, si les bâtiments ont pris un coup de vieux, les moyens d'exploitation ont été appauvris, bien malgré les exploitants. En premier, la quête nécessaire des économies a engendré une baisse de professionnalisme et un recul de la qualité de service. Les patrons de restaurants et d'hôtels ont souvent été amenés à réduire les effectifs et ont donc été contraints à remplacer eux-mêmes, les employés licenciés. On les voit plus souvent en cuisine ou derrière le comptoir qu'au-devant de leurs clients, dans les établissements de taille moyenne. Du coup, ils n'ont plus le recul nécessaire pour manager leur entreprise comme ils le voudraient ou comme il le faudrait. Le personnel, moins bien payé qu'avant, est aussi moins qualifié et moins impliqué. Cela est furieusement ressenti par les consommateurs. 66 % des

clients de la restauration pensent que le personnel de salle des restaurants est inefficace, 65 % trouvent qu'il n'a pas l'esprit commercial, 40 % le jugent non professionnel et 57 % râlent contre le manque de disponibilité des serveurs. L'incidence de la mise en place, à terme, des 35 heures dans cette profession, ne sera pas neutre sur la qualité du service et sur la rentabilité des restaurants. La réduction du temps de travail est une hantise des professionnels. On voit mal comment le strict respect des horaires de présence (même en utilisant les variations horaires) pourra s'accomplir dans un métier qui ne compte pas ses heures. On imagine mal une scène où le maître d'hôtel viendrait demander à ses clients de quitter le restaurant au moment du plat principal, "*parce que le personnel a terminé son service*". Même si c'est une image caricaturale, car on prévoit des horaires compensés, ce genre d'idée préoccupe les esprits.

Du côté des marchandises, les fournisseurs se plaignent d'une tendance chez les professionnels à ne regarder que les prix de ce qu'ils achètent, à défaut de tenir compte de la qualité des produits. Celle-ci dégènerait, disent des détracteurs. Mais, il ne faut pas exagérer tout de même, car les clients se plaignent moins de cela que du service.

Cette propension, pour les restaurateurs et les hôteliers, à être débordés, les empêche d'innover, parce qu'ils sont mangés par le quotidien. Ils ont une sorte d'incapacité malade à se projeter dans l'avenir et à prévoir. La profession travaille dans l'urgence. Cette carence dans l'innovation est un réel problème, car les clients se lassent. Il n'y a pas assez de nouveauté pour eux, pas assez de séduction, pas assez de sur-mesure, pas assez d'originalité. 42 % des clients d'hôtels et 53 % du public qui fréquente la restauration ont une impression d'uniformité dans le secteur. Il ne faut pas croire que les chaînes sont seules visées et seules mises en cause. Ce n'est pas si simple. La standardisation déjà évoquée est ressentie plus ou moins partout. Ce déficit d'inventivité fait que les créations ressemblent fidèlement aux anciennes réalisations à succès (réel ou prétendu). La profession vit dans le mimétisme et le clonage. Si tel chef présente une recette, qui en devient médiatisée, on peut être sûr que des milliers d'autres vont porter ce plat sur leur carte dans les semaines qui suivront. Les décorateurs se recopient les uns sur les autres. Les fournisseurs font des best sellers de porte-clef, de vaisselle, de menus, de dépliants, et que sais-je encore, qui se retrouvent partout. Pendant près de dix ans, on voyait partout, sur les cartes de cuisine française, du canard, du saumon et des crèmes brûlées. Je n'ai rien contre, mais quand on vous les sert à toutes sauces, à toutes les tables, cela en devient vite rébarbatif. Entre temps, cela s'est calmé. Ce phénomène est d'autant plus ennuyeux que le saumon et le canard ne sont plus des produits d'exception. Comme pour tout le monde, je me souviens qu'adolescent, c'étaient des plats de fête. Aujourd'hui, depuis qu'ils sont élevés en batteries, on les trouve pour des prix presque modiques dans tous les hypermarchés. Le public n'est pas dupe. D'ailleurs, cela ne nous console pas de savoir que ces produits sont souvent devenus de qualité médiocre, ce qui laisse penser que parfois, la démocratisation n'a pas que du bon. Est-ce que cette dénonciation de la perte de qualité dans les aliments veut dire que les restaurants doivent servir des produits nobles et chers ? Non, bien sûr. J'ai même toujours été surpris de voir que plus on monte en gamme dans les restaurants, et plus on vous sert des abats ! Mais, justement, les grands chefs, qui ont connu leur crise aussi, ont démontré que l'art du cuisinier était de savoir mettre tout produit en valeur. Evidemment, on ne fait du bon qu'avec du bon.

On croit constamment que l'innovation, c'est créer dans le moderne. Mais, pas du tout ! Demandez aux jeunes chefs si le fait de retrouver de vieilles recettes de cuisine presque oubliées et de les remettre au goût du jour, n'est pas de l'innovation. Voyez comme tel décorateur a su rendre original un hôtel neuf, inspiré de la tradition régionale. Il y a actuellement un combat sanglant entre les modernistes et les traditionalistes ; entre le moderne et la tradition. On oppose ces deux causes, comme l'eau et l'huile qui ne se mélangent pas.

C'est un grand dilemme qui sépare les professionnels de l'hôtellerie, mais aussi de la restauration. Faut-il se lancer dans le modernisme (certains diront automatiser les hôtels et les cuisines le plus complètement possible) ou faut-il cultiver la tradition en défendant une forme d'artisanat ? Si ce débat d'apparence bénigne existe dans la plupart des autres métiers, il reste très polémique dans l'univers hôtelier en Europe. Des affrontements passionnés ont cours et cela ne se passe pas toujours en bonne intelligence. Pourtant, il y a à présent des professionnels qui pensent que l'on peut associer modernisme et tradition en superposant ces deux approches et en les rendant complémentaires, pour proposer une prestation idéale. Cette considération s'appuie en fait sur les études de marché ou plus simplement sur une écoute de la clientèle. Comme pour la plupart des produits, les consommateurs veulent être sécurisés par des garanties que l'industrie a su apporter (hygiène, régularité dans la qualité, rationalisation, etc.). Mais, en même temps, il ne faut pas que le produit ressemble à du préfabriqué. Une contradiction de plus. Parallèlement, ils ont envie de croire qu'ils ne consomment pas de l'artificiel, du chimique ou des produits conçus par des laborantins.

Une étude de Coach Omnium avait surpris : 48 % des clients de restaurants admettaient que les restaurateurs puissent travailler avec du sous-vide ou du surgelé. Cela allait à l'encontre de tous les préjugés. Pour autant, on a constaté que le public avait, par le passé, sanctionné les restaurateurs qui avaient trop facilement annoncé qu'ils utilisaient ces gammes de produits, comme dans la chaîne Chez Margot ou au Procope à Lyon, aujourd'hui disparus. Même parmi ceux qui tolèrent le sous-vide ou le surgelé, on veut être sûr qu'il s'agit seulement d'une utilisation d'accompagnement de produits frais. Les clients demandent que le cuisinier ne se contente pas d'ouvrir des sachets pour réchauffer leur contenu et qu'il apporte par lui-même une véritable valeur ajoutée. On ne veut personne qui ne fasse que garnir une assiette et la décorer avec une pincée de persil haché. Les consommateurs aimeraient retrouver au restaurant ce qu'ils n'ont pas chez eux. Pour être admis, les plats précuisinés doivent avoir été préparés sous le contrôle du restaurateur, si possible. Officiellement, on ne veut pas voir entrer dans les cuisines des produits venant de l'industrie. C'est tout un symbole. C'est ainsi qu'au petit-déjeuner, par exemple, 1/3 des clients reprochent les micro emballages du beurre et de la confiture qui font trop "usinés". Idéalement, on préférerait la grande motte de beurre sur le buffet ou sur la table, même si c'est tout sauf hygiénique.

Plus on monte en gamme de restauration et de prix, et moins les clients acceptent l'idée que le restaurateur utilise le sous-vide ou le surgelé. La restauration gastronomique doit obligatoirement travailler avec des produits frais, estime la clientèle. Elle pense aussi qu'un chef de cuisine ou un restaurateur ne peut faire sa réputation en utilisant des surgelés. Cette acceptation partielle par le public des produits sous-vide et surgelés en restauration vient du fait qu'ils se sont largement banalisés en pénétrant dans la vie courante. Ils ne sont plus forcément synonymes de mauvais goût ou "d'alimentation chimique". Beaucoup de Français savent qu'il ne s'agit que d'un mode de conservation offrant en principe des garanties d'hygiène et qui n'altèrent pas franchement les

qualités organoleptiques du produit. A noter que les opposants au sous-vide et au surgelé en restauration se trouvent essentiellement chez les femmes et chez les plus âgés.

Le savoir-faire ancestral, les produits du terroir, les recettes de grand-mère apportent une légitimité qui rassure le consommateur d'aujourd'hui. L'hôtellerie n'échappe pas à cette demande. Déjà de nombreuses chaînes d'hôtels et de restaurants en France développent (de manière factice ou pas) une restauration inspirée des régions et du terroir. Mais, dans les tendances, en matière de décoration hôtelière, on revient aussi à l'aspect cocooning et familial, si cher au consommateur. Les chaînes créent, je l'ai déjà dit, leurs décors de chambres façon "comme chez soi", qui remettent en cause les concepts des années 1980 "comme au bureau".

Cette guerre entre tradition et modernisme a trouvé son écho sur le terrain, où hôteliers et restaurateurs de chaînes affrontent hôteliers et restaurateurs indépendants. Les seconds accusent les premiers d'être les industriels-technocrates, froids et impersonnels, du métier. Les "tueurs de l'hôtellerie et de la restauration de tradition". Les indépendants pensent être les gardiens du temple de la tradition et se disent représenter une hôtellerie et une restauration chaleureuses, humaines et nobles. Tout n'est pas faux, mais c'est totalement exagéré, bien sûr. C'est le même discours que l'on a connu entre épiceries et hypermarchés, entre "antis" et fans de l'informatique, entre progressistes et conservateurs de tout poil !

Cette vision, sans doute un peu simpliste, mettant en opposition chaînes et indépendants, est pourtant très répandue. Mais, elle n'a pas de prise auprès des consommateurs, qui perçoivent les choses différemment. L'opposition entre modernisme et tradition est en fait un phénomène en trompe-l'oeil. On a besoin des deux. Le modernisme en hôtellerie peut aujourd'hui s'apparenter à toutes les applications technologiques et pratiques qui améliorent le confort du client. Il existerait aussi à l'échelle du design architectural et décoratif. Par opposition, il n'y a pas de notion moderniste dans l'accueil et dans l'acte humain (même si on peut développer des moyens modernistes de formation et de motivation des équipes). Que les solutions technologiques facilitent l'exploitation de l'hôtel ou du restaurant, ou touchent directement le client au cours de son séjour, ce dernier en est toujours le bénéficiaire final.

Ce modernisme technique entre de plus en plus dans l'hôtellerie et se présente comme la partie souvent invisible de la prestation. Une affaire de coulisses. Matériel sophistiqué de cuisson, accès 24h/24 (distributeurs de clefs), contrôle individuel de la température ou de l'accès de la chambre, clef magnétique qui commande aussi l'éclairage de la chambre, eau chaude à toute heure, literie ergonomique, prises pour ordinateurs portables, robinetterie à mitigeur, intensité d'éclairage réglable, isolation phonique... l'hôtellerie a souvent vu le progrès s'installer en premier là où elle avait le plus péché. Aujourd'hui, presque 1 client sur deux trouve que l'hôtellerie en France n'offre pas ou plus un confort moderne.

Le modernisme technologique concerne finalement en premier chef le produit hôtelier, du bâtiment et des équipements, c'est-à-dire le "hard ware". La tradition se retrouve au contraire du côté du "soft ware", de la prestation humaine (accueil, cuisine, service), du savoir-faire et du côté de la décoration (mobilier, revêtements, aspects de l'architecture,...). Les progrès techniques apportent des facilités d'exploitation et un confort matériel accru. L'humain favorise l'aspect affectif qui est indispensable en hôtellerie et en restauration. Bref, le client veut, et les professionnels commencent à le comprendre, un hôtel ancré dans sa région et s'inspirant des

"bonnes valeurs du passé", mais qui fonctionne avec les solutions techniques d'aujourd'hui. Ces deux notions sont intimement liées et indispensables. Un bon accueil ne peut compenser un équipement obsolète. A l'opposé, un matériel ultra moderne ne peut effacer les inconvénients d'un accueil médiocre ou d'une attitude non professionnelle du personnel.

Cette situation d'affrontement entre modernisme et tradition vient en fait d'un grand malentendu dont l'hôtellerie familiale a été victime depuis l'avènement des chaînes et des hôtels actuels, conçus comme des bureaux. La revendication de la paternité de la tradition a été la seule réponse des indépendants pour se distinguer ou pour contrer les chaînes. De leur côté, ces dernières ont eu, à tort, un regard condescendant sur les indépendants, comme un directeur d'usine le porte sur l'artisan.

Le retard de modernité est un réel problème pour l'hôtellerie. Aller à l'hôtel était autrefois une fête, car on y trouvait souvent mieux que ce qu'on avait chez soi ; c'est devenu à présent une nécessité parfois avouée comme désagréable par beaucoup des voyageurs professionnels blasés. La problématique des hôteliers est qu'ils sont très en décalage entre leur offre et ce qu'en attendent les clients. C'est le grand écart entre la perception de la prestation fournie et celle de la prestation perçue. Les professionnels ne se rendent pas forcément bien compte de leur inadaptation. Ainsi, les consommateurs (84 % des ménages français ont au moins un téléviseur couleur) n'admettent plus aujourd'hui de devoir "subir" un minuscule téléviseur de 36 cm de diamètre, installé en hauteur sur potence dans une chambre d'hôtel (distance moyenne 5 mètres entre la tête de lit et l'écran), alors qu'ils ont chez eux un écran d'au moins 70 cm. De plus, ils trouvent que c'est laid, que cela fait "hôpital" et que c'est inconfortable, car la plupart du temps, on ne peut le regarder que couché sur le lit. Or, personne ne regarde la télé chez lui dans ces conditions. Les hôteliers pensent que le seul fait de proposer un téléviseur dans la chambre est un acte de modernité. Comme on parle encore du *téléphone direct*. Ils se trompent entre le fond et la forme. Ici, comme partout, l'emballage et la présentation ont autant d'importance que le reste.

Je me souviens aussi de cet hôtelier, dirigeant un bel établissement dans la vieille pierre, qui refusait l'entrée du téléviseur dans ses chambres, louées d'ailleurs assez chèrement à la clientèle. Il soutenait que ses clients ne venaient pas chez lui pour regarder la télé (heureusement !) et qu'en plus c'était hideux dans son décor. J'ai trouvé cette prise de position dictatoriale et loin de correspondre à ce que pouvait demander la clientèle ailleurs. Tout le monde doit au moins avoir la liberté de regarder ou non la télévision dans sa chambre d'hôtel. C'est un objet entré dans les mœurs et un service qui ne se discute même plus. Pour vaincre la laideur de la chose, on peut cacher un poste TV dans un meuble d'époque, que le client ouvrira s'il souhaite y accéder. Le bon goût et l'élégance n'est pas d'enlever le téléviseur de la chambre, mais de laisser le choix aux gens de le regarder ou pas.

Le misérabilisme de la télévision dans les hôtels concerne aussi les loueurs de téléviseurs hôteliers, que je mets à l'index (une majorité des hôteliers louent leurs postes de TV). Ils délivrent quelquefois et sans état d'âme, des appareils bas de gamme, vieillots, largement amortis, inesthétiques et piteux, y compris la télécommande. Le fait que les hôteliers recherchent les prix les plus bas ne peut être une excuse pour dégrader le produit. Je n'ai pas voulu donner plus d'importance à cette histoire sur la télé dans les hôtels qu'elle n'en mérite. Mais, j'ai trouvé que cela représentait un bon cas d'école sur le retard dans la modernité hôtelière. Ce n'est pourtant pas tout au titre des exemples. Les clients des hôtels, qui sont souvent issus des couches

moyennes ou supérieures de la population, n'aiment pas davantage les matelas en mousse que l'on découvre dans beaucoup d'hôtels, alors qu'ils dorment chez eux sur des sommiers à lattes et des matelas à ressort. Bientôt ou déjà, d'autres équipements hôteliers seront dépassés comme le téléphone à fil, la robinetterie classique (les clients veulent des mitigeurs), la télévision offrant juste les chaînes nationales, la clef et le porte-clef, les baignoires-douche, les rideaux de douche et les rideaux d'occultation,... Combien de temps mettront les hôteliers à parvenir à se mettre à jour ? Pourtant, il ne faut pas croire que les clients d'hôtels demandent des gadgets ou des fioritures dans l'équipement hôtelier. Leurs souhaits sont souvent en simple harmonie avec un confort moderne de plus en plus répandu dans l'habitat. C'est tout.

Le modernisme n'est pas fatalement opposable à la tradition. Offrir les dernières solutions techniques en termes de chauffage, de télécommunication, de sanitaires,... n'a jamais été contraire à la sauvegarde du passé ou au savoir-faire traditionnel d'un hôtelier. On écoute bien de la musique classique gravée sur des CD, qui tournent sur des chaînes hi-fi ultra sophistiquées. Est-ce que cela n'apporte pas une vraie amélioration dans la qualité de ce qu'on entend ? La cuisine du terroir peut, dans l'absolue, être traitée dans une cuisine équipée du dernier cri de la technologie en la matière. A moins de faire de l'intégrisme !

Dans les métiers du tourisme, les préjugés ont la dent dure. Les professionnels, le nez au guidon, n'ont malheureusement pas la sérénité nécessaire pour réussir à distinguer le vrai du faux, dans les rumeurs et dans les idées lancées à coup de propagande. Les partis pris sont légions dans l'hôtellerie et dans la restauration. La guerre entre indépendants et chaînes, entre tradition et modernisme, entre restaurants et fast-food, entre mondialistes et nationalistes, etc... n'est qu'une partie des affrontements basés sur des idées reçues, qui secouent la profession.

Parmi les autres thèmes polémiques, on entend souvent parler de la surcapacité hôtelière, qui est la grande hantise des hôteliers. Elle correspond à l'idée qu'il y aurait trop d'hôtels, et que les hôteliers en place souffriraient par conséquent de faibles taux d'occupation. On peut aussi penser que ces mauvais scores seraient dus à une sous-demande hôtelière, ce qui revient au même dans les résultats. On comprend donc combien l'arrivée annoncée d'un nouvel établissement dans une ville, peut lancer la révolte dans le rang des professionnels établis. Qui n'a jamais craint que des concurrents viennent lui prendre ses clients ? Depuis ces dernières années, les créations d'hôtels neufs, à l'équipement moderne, plutôt de bonne capacité et parfois placés sur des sites stratégiques, ont affolé les professionnels. Il est vrai aussi qu'avant la mise en place en juillet 1996 de l'obligation de soumettre une demande d'autorisation d'exploiter pour les hôtels de plus de 30 chambres (plus de 50 chambres en Ile-de-France — Loi dite Raffarin), les études de marché et de faisabilité hôtelières étaient rares. Elles étaient parfois demandées (aujourd'hui c'est systématique) par les investisseurs institutionnels et les banquiers pour, au pire, se faire une idée ou compléter leur dossier d'investissement ; au mieux, pour être sûrs qu'ils pouvaient financer les yeux fermés. Contrairement à ce qu'on croit, même les chaînes hôtelières ne réalisaient pratiquement jamais d'études d'implantations d'hôtels, sinon pour des établissements de forte capacité. Pour autant, la plupart des grands réseaux que l'on connaît aujourd'hui se sont rarement trompés dans leurs créations ; il y a proportionnellement peu d'hôtels chez eux qui n'ont jamais réussi à "décoller". C'est moins vrai en ce qui concerne de petites chaînes, aujourd'hui disparues, au comportement amateuriste, ou malhonnête quand il s'agissait de faire investir des tiers.

Car dans les années 1980, les enseignes au réseau embryonnaire, se développant par la franchise exclusivement, sans même posséder un hôtel pilote et sans savoir-faire, naissaient comme champignons après la pluie. Leurs créateurs étaient souvent des gens sans scrupule. Ils ont trompé bien des hôteliers et des investisseurs, en les envoyant au casse-pipe dans des zones industrielles, qui n'ont jamais pu générer un seul client ; ou en concevant des bâtiments déplorables qualitativement. Bien des hôteliers naïfs ont été mis sur la paille à cause de ces personnages détestables. Ces franchiseurs ont déposé leur bilan à tour de rôle, mais on les voit encore ici et là, réapparaître dans le paysage hôtelier, l'esprit tranquille. Je pourrais pour ma part établir une liste noire d'au moins une quinzaine de ces individus, que j'évite de croiser sur mon chemin. A présent, le marché semble s'être sérieusement assaini et les franchiseurs que je connais, n'ont rien de diabolique !

Mais revenons à la surcapacité en hôtellerie. Si quelques villes en France sont effectivement sinistrées en matière d'activité hôtelière, ce n'est pas un cas général. Il est même possible de voir que bien des destinations françaises ont vu le nombre de nuitées hôtelières augmenter au même rythme ou presque, que celui des chambres nouvellement créées. Les professionnels hôteliers dans ces villes ont eu la chance de pouvoir bénéficier d'une bonne demande en tourisme d'affaires, en congrès ou/et en tourisme de loisirs, qui a progressé au même rythme que la création de chambres nouvelles. Mais ce n'est pas le cas dans toutes les villes. Dans de nombreuses communes, les maires (mégalomanes ou inconscients ?) ont encouragé des investissements démesurés. Il y a plus de quarante ans, chaque maire voulait sa salle des fêtes, puis plus tard, son palais des congrès, puis son centre de thalassothérapie pour les communes du littoral, puis son golf, puis son hôtel 4 étoiles, etc... On a souvent cru ou laissé croire que l'offre suffisait à créer la demande. Cela n'est en final que rarement vrai, surtout dans le tourisme. Quand un palais des congrès se réalise, il faut ensuite à tout prix des hôtels pour loger les congressistes. Dans beaucoup de villes, on a donc favorisé et aidé les implantations hôtelières, sans que la fréquentation ne suive. C'est comme cela que l'on se retrouve aujourd'hui avec parfois trop d'hôtels, attendant en vain les hypothétiques surplus de clients, constamment promis.

Le problème de la surcapacité est qu'on ne raisonne que quantitativement. Il peut y avoir trop de chambres d'hôtels dans une ville. Mais sur l'ensemble du parc, la moitié peut être composée d'établissements en fin de course et dans un état pitoyable. Si on refuse l'arrivée de nouveaux hôtels, il faut alors au moins encourager, aider ou obliger les hôteliers, à rénover leur hôtel. Cela n'arrive que rarement, même si plusieurs régions ou départements disposent d'une réserve de subventions prévues pour cela. Un nouvel hôtel arrivant sur une ville crée toujours une émulation qui pousse les autres hôteliers à lancer des chantiers de modernisation. C'est donc un bien général pour l'image globale de la ville vis-à-vis de ses touristes et de ses entreprises (qui reçoivent des visiteurs). C'est aussi un geste de bon accueil vis-à-vis de la clientèle.

S'il est un domaine dans lequel les restaurateurs et les hôteliers sont le plus mal à l'aise, c'est celui de la commercialisation et du marketing. D'ailleurs, la signification du mot marketing échappe à la plupart des professionnels, qui le confondent avec promotion ou publicité. Il faut dire, à leur décharge, que l'obligation de rechercher le client est un souci relativement nouveau. Il n'y a pas si longtemps, quand on était bien placé, avec des prix "normaux" et que l'on fournissait tant bien que mal une bonne prestation, les clients poussaient la porte tout seuls. C'est encore vrai parfois, mais de moins en moins fréquemment. Aujourd'hui, la promotion, la publicité, les relations presse, le marketing direct sont entrés par la grande porte dans le secteur.

Pourtant, les investissements publicitaires sont loin d'égaliser ceux d'autres corporations. Mais cela progresse doucement. La commercialisation pose souvent un problème de compétence. Les professionnels répugnent à sortir de leur établissement, par manque de temps sûrement, mais surtout par manque d'assurance, pour aller vers les clients potentiels. Rencontrer les décideurs et prescripteurs (secrétaires et assistantes de direction) dans les entreprises, se faire connaître auprès des autocaristes, participer à des salons professionnels (pour les hôteliers), envoyer des mailings aux organisateurs de séminaires, etc... sont le lot de l'hôtelier et du restaurateur qui se lancent dans la commercialisation. Mais, c'est rarement fait. Parfois, les hôteliers "timides" emploient les services d'une des rares sociétés de commercialisation spécialisées. Mais, bien souvent ils n'effectuent pas de suivi après les visites de prospection des attachés commerciaux employés ponctuellement, ce qui est un coup d'épée dans l'eau.

Les dépliants des hôtels sont rarement séduisants, et présentent des hôtels mal ou trop valorisés et dans un esprit convenu. Sur de nombreuses brochures d'hôtels, on trouve une phrase lourde et ringarde du genre : "notre équipe jeune et dynamique est prête à vous recevoir dans un cadre raffiné". J'ai remarqué combien les photos de dépliants de beaucoup d'hôtels pouvaient souvent avoir un côté ex-URSS, avec des vues sinistres de locaux, sans personnage ou avec des figurants (souvent le personnel) figés et crispés, des images mal éclairées aux allures d'un autre temps. A l'opposé, elles pouvaient développer un aspect *Dallas*, avec des personnages au sourire niais, aux tenues de soirées comme on n'en porte plus, avec toujours un cocktail à la main et un air irréel. Ici, il y a toujours une jolie jeune femme à moitié nue dans la salle de bains (avec plein de mousse dans la baignoire) ou en peignoir, en train de se coiffer assise sur le lit dans un geste de Lorelei. On peut y voir aussi un jeune cadre en chemise-cravate qui lit un journal économique, assis devant le plan de travail. Bref, les clichés vus et revus, usés jusqu'à la corde. Quand les hôteliers prennent la plume, ce n'est souvent guère mieux. On a alors affaire à de mauvais élèves dans l'art épistolaire. Un client qui leur écrit ne reçoit pas de réponse dans 15 à 20 % des cas. Bien des lettres sont administratives, façon Sécu. Beaucoup de courriers d'hôtels sont bourrés de fautes de frappe, de fautes de français ou encore ne répondent pas à la demande du client. D'une manière générale, seulement près de 15 % de lettres d'hôtels donnent vraiment envie d'y aller. Que d'actes manqués !

Parallèlement, bien des opérations que les hôteliers lancent sont des échecs ou des demi-échecs. Les cartes de fidélité en sont un exemple. Alors que plus de 4 consommateurs français sur 5 ont au moins une carte de fidélité dans leur portefeuille, y compris fournie par leurs commerçants, il n'y a que 16 % des clients d'hôtels qui possèdent un abonnement ou qui bénéficient d'un programme de fidélisation en hôtellerie. Pourtant, la quasi totalité des chaînes offrent cette formule, ainsi qu'un grand nombre d'hôtels indépendants. Les cartes de fidélité font ici un flop alors que 40 % des gens qui fréquentent les hôtels y séjournent entre une à plusieurs fois par semaine. L'explication à ce déficit est multiple. Les clients refusent désormais de s'enfermer dans une enseigne. Ils veulent aller et venir au gré de leurs envies et changer de temps en temps de produits.

Plutôt que zappeur comme on l'entend constamment prononcer, je préfère dire que la clientèle est "multi fidèle". En effet, les consommateurs, pour la majorité d'entre eux, ne passent pas leur temps à changer régulièrement de prestataires, comme on le croit souvent. Au contraire, contre toute idée reçue, ils préservent leurs habitudes de consommation, en s'en écartant seulement de temps en temps. Ils ont élargi le nombre de fournisseurs chez qui ils achètent pour faire varier les

plaisirs, selon les particularités des uns et des autres. C'est un phénomène qui touche pratiquement tous les secteurs marchands. Il a été largement favorisé par l'accroissement de l'offre et donc par l'immense choix disponible. Ainsi en restauration, les clients disent aller dans un plus grand nombre de restaurants qu'il y a quelques années. En moyenne de trois à six, dans la régularité. Fatalement ces habitués vont moins souvent dans chacun des restaurants fréquentés. Du coup, les professionnels les voient moins régulièrement et ont donc l'impression qu'ils sont devenus moins assidus, ce qui est vrai en ce qui concerne leur propre maison. Mais, les clients consomment globalement, bon an mal an, toujours autant qu'avant. La multi fidélité s'explique par les envies de changement et la lassitude des formules. Mais, en même temps, changer est à chaque fois un nouveau risque que les consommateurs ne souhaitent pas prendre. Quand ils ont trouvé le bon prestataire, ils ne le lâchent plus. En restauration, ceux qui changent le plus souvent sont les jeunes et d'une manière générale ceux qui ne fréquentent les restaurants qu'occasionnellement, ce qui paraît logique. 60 % des clients de restaurants disent aller dans les mêmes établissements et il s'agit des plus accoutumés à la restauration.

Le mot même de fidélité renvoie les consommateurs à une image de prison. En hôtellerie, les programmes de fidélisation ne semblent pas satisfaire complètement la clientèle. Celle-ci ne veut plus d'une "carotte" pour l'inciter à venir plus souvent à l'hôtel en général, ou dans un hôtel ou dans une chaîne en particulier. Les acheteurs demandent au contraire une récompense pour les remercier de consommer, simplement. Une sorte de prime à la consommation. Les systèmes de "miles" gagnés en utilisant sa carte de paiement sont en cela bien adaptés. Par ailleurs, les Français répugnent à s'encombrer de dizaines de cartes de plastique et préféreraient dans l'absolu que leur moyen de paiement habituel réunisse les avantages de régler les dépenses et de déclencher des récompenses à la consommation. Les professionnels ont aussi monté de véritables usines à gaz en matière de programmes de fidélité. Ils compliquent à l'infini l'achat et déboussolent considérablement les consommateurs qui n'y comprennent plus rien. Il est clair que les hôteliers doivent à présent revoir leur copie et proposer des systèmes d'abonnement qui valorisent leurs clients et qui les gratifient, sans trop de restrictions. Même si 85 % des clients voudraient surtout des réductions pour les remercier de leur assiduité (et non les encourager à se fidéliser), ils demandent de plus en plus des attentions spéciales. C'est comme si finalement prendre une carte de fidélité était le seul moyen pour les clients d'espérer obtenir le bon accueil qu'on semble leur refuser en temps normal.

L'abonnement par les clients est devenu un moyen de se faire remarquer dans la foule et d'être reconnu (dans le sens de reconnaître l'importance de quelqu'un). Ainsi, la plupart des abonnés de l'ex-Air Inter n'étaient pas forcément de grands utilisateurs d'avions et pourtant ils payaient chèrement leur carte. C'étaient des gens qui voulaient seulement pouvoir entrer et sortir les premiers de l'avion, à l'époque où la compagnie n'attribuait pas encore les places par ordinateur. Il faut comprendre aussi que les cartes de fidélité sont un moyen idéal pour un prestataire d'identifier les gros clients des autres, alors que l'on connaît si mal sa clientèle. C'est par prolongement un prétexte à communiquer avec eux toute l'année. Ils sont par exemple demandeurs d'une lettre d'information, qui présente les promotions spéciales, les nouveautés de l'entreprise et les autres avantages ponctuels qui leur sont offerts. Encore faut-il mettre en place des systèmes incitatifs pour donner envie aux consommateurs de s'abonner. Si possible dans la plus grande simplicité.

Parmi d'autres loupés, les hôteliers ont aussi lancé pendant des années des opérations de prix

modulés, à l'image de ce que fit la SNCF avec ses prix bleu-blanc-rouge. Le but officiellement annoncé était d'inciter les clients à programmer leurs séjours en fonction des prix de la période. En période chargée, à un jour près, les prix sont plus élevés. En période creuse, les prix tombent. Le problème est que ces opérations ne pouvaient reproduire avec succès le système des transporteurs. Ils n'ont pas permis aux chaînes et aux hôtels d'augmenter leurs taux d'occupation, ce qui était l'objectif d'origine. Cela a au contraire perturbé la clientèle qui y voyait un piège, à devoir payer le prix fort sur les périodes où elle était contrainte de se déplacer. On peut retarder d'une heure ou deux son départ en train parce que le tarif est moins élevé dans un train plus tardif (si on est sensible aux prix). Mais, personne ne va aller dans une ville le lundi plutôt que le mardi, parce que la chambre d'hôtel est vendue 15 % moins chère. Aujourd'hui, c'est le *yield management* qui a remplacé sous une nouvelle forme, les tarifications modulées des années 1980. Cette technique lancée initialement par les compagnies aériennes, consiste à appliquer un tarif différent à chaque client en fonction de beaucoup de paramètres complexes : statut du client, durée du séjour, période, etc. Dans l'absolu, comme dans un avion, chaque voyageur se voit appliquer un prix différent. L'avantage est qu'aucun client ne sait ce que paie son voisin. C'est aussi un inconvénient, parce que tout le monde a l'impression du coup, d'être celui qui paie le plus cher.

D'une manière générale, les consommateurs admettent de moins en moins que pour une même prestation, on puisse payer un tarif différent selon des critères qui leur échappent. En hôtellerie, c'est encore plus manifeste, parce que pour le client, une chambre est une chambre. Il est clair que les professionnels devront de plus en plus savoir compenser les prix forts appliqués sur certains moments par au moins un ajout de prestations ou d'attentions particulières. Dans le cas contraire, ils iront à terme au désastre.

Les consommateurs se rebellent également de plus en plus quand ils ont le malheur de tomber en période de haute saison ou de forte affluence et qu'on leur assène un coup de massue tarifaire. Alors qu'on peut éventuellement aller au cinéma à un horaire facturé moins chèrement, la plupart des Français ne peuvent choisir leur période de vacances ou décaler leurs déplacements professionnels. Jouer sur l'équilibre entre l'offre et la demande a ses limites dans le tourisme. D'ailleurs, les restaurateurs et les hôteliers de la Côte d'Azur l'ont bien compris, quand ils ont vu chuter vertigineusement leurs fréquentations de clientèles sur plusieurs années d'affilée. Les vacanciers en avaient assez d'être pris pour des pigeons et de payer le prix fort. Les professionnels semblent être redevenus raisonnables. Ils ont eu mal en découvrant les effets de la revanche du consommateur.

Tout ceci est un des problèmes qui se rajoute à l'ensemble des difficultés que vivent l'hôtellerie et la restauration : les professionnels sont comme bloqués pour devenir meilleurs. Ils en ont la volonté, mais n'en ont pas vraiment les moyens. La crise des financements, le coût important pour la création de leur affaire (en moyenne 1,6 million de francs d'investissement pour un restaurant et 14 millions de francs pour un hôtel deux étoiles de 40 chambres), le poids des charges, la méconnaissance du marketing et de la clientèle, les méandres de la réglementation et les contrôles administratifs innombrables, pour ne citer que cela, en font un métier difficile, qui suscite un véritable héroïsme de la part de ses acteurs-entrepreneurs. Si parfois les consommateurs et leurs défenseurs légitimes se montrent insatisfaits des hôteliers et des restaurateurs, on peut, peut-être, mieux comprendre ces derniers au travers de leurs problèmes. Mais, cela ne peut pas les excuser de décevoir.

Pourtant, tout n'est pas si gris. Les professionnels de l'hôtellerie ont réussi tout de même à dynamiser leur commercialisation petit à petit. Ainsi, les centrales de réservations hôtelières commencent à se montrer comme des outils extrêmement efficaces. Bien qu'elles coûtent de plus en plus cher, parce qu'elles doivent se structurer avec une architecture informatique sophistiquée et qui évolue sans cesse, elles rapportent de plus en plus à leurs hôteliers, à l'ère de la mondialisation et des grands échanges. Le nombre de réservations via internet confirme aussi que le web devient un auxiliaire commercial sérieux. Je suis également enthousiaste par rapport à l'évolution très performante des chaînes hôtelières volontaires : celles qui réunissent des hôteliers indépendants. Depuis ces dernières années, elles se sont avantageusement professionnalisées et parviennent à représenter des forces vives de proposition à la clientèle, parfaitement adaptées à ses attentes. Certaines sont thématiques, d'autres regroupent des hôteliers ayant les mêmes types de maisons et les mêmes valeurs. On ne parle plus de Relais & Châteaux, qui est la référence en matière d'hôtellerie de charme de haut de gamme et qui est connue dans le monde entier. Avec lui, Relais du Silence fédère en Europe des maisons cultivant la séduction de la vieille pierre, dans un environnement calme. Logis de France représente une multitude de petits hôtels-restaurants familiaux, ancrés dans le terroir, avec " un visage humain ". Moulin Etape réunit des hôtels dans d'anciens moulins à eau ou à vent, comme son nom l'indique. Best Western et Inter Hôtel sont les hôtels de bon niveau à la française et plutôt en centre ville, etc.

Ces regroupements d'indépendants s'affirment comme une douce alternative avec les chaînes dites intégrées, que le public connaît mieux. Comme elles, ils disposent de guides souvent séduisants, de services commerciaux actifs, d'une centrale de réservations élaborée, de garanties apportées à la clientèle de façon plus ou moins consistante. Il ne leur manque plus que des moyens plus importants pour pouvoir se faire connaître car les chaînes volontaires manquent encore de notoriété. Elles doivent aussi obtenir une certaine discipline de leurs membres, qui fait encore défaut ici et là. Malgré ces grippages, les chaînes volontaires ont devant elles un grand avenir, car elles crédibilisent les hôteliers qui y adhèrent.

*“ Dans les révolutions, il y a deux sortes de gens :  
ceux qui les font et ceux qui en profitent ”*

## **La revanche et le pouvoir des consommateurs**

Si l'hôtellerie et la restauration ont terriblement changé depuis ces trente dernières années, les consommateurs aussi. Nous sommes presque tous nés en même temps que la société de consommation moderne. Dans nos pays industrialisés, nous avons eu la chance d'accéder à des magasins bien fournis en marchandises et de bénéficier d'un large choix de biens et de services, de manière inconnue jusqu'ici. Bien sûr, les plus de 60 ans ont connu les périodes de manque et de restriction, mais ils se sont largement rattrapés depuis. Beaucoup des seniors d'aujourd'hui disposent du meilleur revenu disponible et sont parmi les mieux dotés en équipement dans leur foyer. En tant que consommateurs, nous sommes des enfants gâtés, même si on peut largement discuter sur les bienfaits de cette grande entreprise de la consommation dans laquelle nous vivons. Acheter, choisir, négocier parfois... nous savons faire. Nous avons appris. Même si notre culture française fait que nous achetons d'une manière différente de nos voisins d'Afrique du Nord ou d'ailleurs, sans marchander. Nous sommes devenus des experts, car nous connaissons les règles du commerce, nous savons ce que nous voulons ou ne voulons pas. Nous réussissons à définir les caractéristiques que doit posséder ce que nous souhaitons acheter. Et quand nous manquons d'information lorsqu'il s'agit d'acquérir un objet que nous n'avons pas l'habitude d'acheter tous les jours (machine à laver, voiture, matériel informatique,...), nous savons où trouver les conseils pour nous aider à choisir. Les médias publient régulièrement des bancs d'essais. Beaucoup de journaux spécialisés ou non nous informent et l'internet est gorgé de données utiles. Au pire, nous en appelons au bouche-à-oreille, qui est d'ailleurs prépondérant en restauration et en hôtellerie.

Il est possible que les consommateurs soient des experts ès-consommation, mais de toute façon, on peut affirmer avec certitude qu'ils sont surinformés. Il y a un trop-plein de données qui circulent. Cela fait que les commerçants et les prestataires doivent redoubler d'efforts pour accrocher le client. Je suis d'ailleurs constamment surpris de voir comment les gens savent juger d'un coup d'œil de ce qui peut les attendre dans un restaurant, en parcourant seulement un porte-menu et en jetant un regard furtif à l'intérieur de la salle. De même, les clients d'hôtels peuvent dire immédiatement ce qui cloche dans une chambre, alors qu'ils viennent seulement d'y poser leur valise. Les consommateurs sont des êtres surprenants, pour peu qu'on leur demande de s'exprimer.

Dire que ceux qui consomment sont devenus prudents et qu'ils contrôlent leurs dépenses est banal. Pour autant, on déclare souvent que les touristes et les consommateurs ne dépensent plus. Ce n'est pas juste. Le pouvoir d'achat des Français a été multiplié par six en vingt ans. Les dépenses dans les loisirs et dans l'équipement des ménages ont considérablement augmenté depuis ces dernières années, au détriment du budget consacré à la nourriture, notamment. Les consommateurs dépensent en fait toujours avec la même fougue, mais autrement.

Avec les années de vache maigre, mais aussi se méfiant des arnaques, parce que les médias les ont aussi avertis sur ça, les Français se sont donné des priorités dans la gestion de leur budget. Ils se concentrent sur moins d'actes prioritaires d'achat et sont écartelés par des tentations beaucoup plus nombreuses et par une offre bien plus large, que par le passé. Ils disposent d'un tel choix aujourd'hui qu'ils se dispersent plus qu'avant. Du coup, on a l'impression qu'ils déboursent moins parce qu'ils multiplient leurs dépenses ici et là. Les Français de la fin de ce siècle ne veulent plus se saigner pour payer de longues traites pendant une grande partie de leur vie. Ils préfèrent des engagements moins impliquants et raisonnent plus sur du court et du moyen terme. C'est un peu la peur du futur. Elle se confirme d'ailleurs en partie par l'abaissement des taux de

natalité et par le maintien de l'épargne. Il y a aussi la peur du présent. Après le veau aux hormones, la vache folle, les légumes et céréales génétiquement modifiés, et autre poulet à la dioxine... les consommateurs regardent leur assiette avec inquiétude.

Ils se serrent régulièrement la ceinture, puis de temps en temps, de manière souvent inexplicquée et irraisonnée, se relâchent et achètent soudainement sans compter. Y compris des babioles, du superflu. Ces achats spontanés sont des coups de cœur, destinés à décompresser. Mais le consommateur d'aujourd'hui a toujours dans un coin de sa tête un raisonnement qui le pousse à comparer et à acheter de manière réfléchie et posée. Nous ne sommes pourtant plus dans le registre du bon sens terrien de nos grands-parents. Car la dimension imaginaire du consommateur-acteur est entrée pleinement dans le mode de sélection des achats par les clients. Ce qui compte, c'est ce qu'on perçoit d'un produit ou d'un service, et non plus fatalement ses qualités objectives. Pour vendre, tout est important : l'emballage et ce qui flatte les cinq sens ; la forme et le fond. Mais, attention, nous sommes sortis de l'ère des " m'as-tu vu " et de la frime des années 1980. Le *paraître* a été détrôné par *l'être*. Les consommateurs veulent de la sincérité, du durable et de l'utile. Les notions éthiques et la qualité morale sont entrées par la grande porte dans l'univers de la consommation. Les clients veulent avoir affaire à des commerçants honnêtes, professionnels et sûrs jusqu'au bout des ongles.

La peur du chômage et de la délinquance, et le raccourcissement des distances qui font qu'une guerre est à peine à quelques heures d'avion de chez soi (ou de portée de missile), ont provoqué un besoin de sécurité accru chez les Français. Le système social et politique actuel a également formé des assistés parmi la population. Paradoxalement, tout cela se retrouve traduit dans les comportements d'achat des consommateurs et dans leur demande de garanties et de rassurance quand ils achètent. Cela a amplifié parallèlement un grand individualisme et a conduit les gens vers les valeurs sûres dans un imaginaire populaire. Avec le souci de la santé, les consommateurs sont attirés par tout ce qui rappelle le terroir, la tradition, un côté maternel et l'intimisme. On retrouve ces penchants dans la restauration et dans l'hôtellerie, au travers des demandes d'une cuisine plus saine, de plats traditionnels mais plus légers, de l'utilisation de produits sûrs (sur le plan de l'hygiène et de la santé) et authentiques, et d'un furieux besoin de chaleur et de personnalisation dans l'accueil. On veut de la vieille pierre (même par petites touches) plutôt que du béton, des meubles de bois massif plutôt que du plaqué, des parquets plutôt que des sols au revêtement synthétique...

Le consommateur a fait évoluer son mode de consommation en même temps que son mode de vie s'est modifié. La course contre le temps ou plutôt la gestion intuitive du temps sont devenues une forme de nouvelle philosophie de la vie. Le consommateur veut pouvoir faire plusieurs choses à la fois : déjeuner tout en téléphonant, écouter son baladeur tout en lisant son journal, conduire en écoutant les informations à la radio, regarder la télé tout en prenant son repas (à l'heure du déjeuner, un tiers des Français ont les yeux rivés sur la boîte à images et deux tiers lors du dîner)... Le Français actif mélange de plus en plus sa vie privée avec sa vie professionnelle. En voyage d'agrément, il profite des avantages que lui procure sa carte de fidélité de location de voitures ou son abonnement sur une compagnie aérienne, offerts par son employeur. Le téléphone portable lui sert autant pour son travail que pour appeler sa famille et ses amis. L'ordinateur à la maison traite ses dossiers professionnels et sert de console de jeux. Dans le monde du travail, les comités d'entreprise s'occupent des loisirs des salariés. Cette suractivité amène les consommateurs à recourir aux solutions qui leur permettront de gagner du temps ou en tout cas

de ne pas en perdre. L'enfer pour eux est de tomber sur un prestataire ou sur un commerçant qui les contraindra à attendre. Nous sommes en effet entourés de voleurs de temps. Par exemple, au restaurant, attendre est une des premières causes de mécontentement de la clientèle. 29 % des gens s'en plaignent. Il faut dire que, d'après une étude de l'institut Francoscopie, nous passons 500 jours de notre vie à faire la queue, sans compter les innombrables autres sources de perte de temps. Les restaurateurs sont désarmés devant les clients pressés. Ils ne comprennent pas quand un convive dit qu'il a 3/4 d'heure pour déjeuner et que, une heure et demie plus tard, il est toujours là à commander un second café et à fumer le cigare. En fait, c'est un moyen pour le client de prendre le pouvoir. S'il perd son temps, il veut que ce soit lui qui le décide, et non un autre à sa place. C'est pourquoi les entreprises performantes sont notamment celles qui respectent le temps de leurs clients : servir en une durée record, répondre rapidement à une demande d'informations, écourter le temps du paiement, limiter les temps d'attente, etc...

L'évolution de la demande de consommation en restauration et en hôtellerie a suivi comme ailleurs celle des modes de vie, mais aussi la performance technologique. Le fait que 80 % des Français soient citadins et qu'ils travaillent de plus en plus loin de chez eux, a favorisé les repas hors foyer. Aller au restaurant est un acte qui s'est banalisé de plus en plus. Aujourd'hui, 2,9 repas sont pris en moyenne à l'extérieur du foyer par semaine et par ménage, contre seulement 1,9 en 1969. 19 % de ces repas sont consommés au restaurant et 12 % dans un restaurant d'entreprise. Voyager est également devenu anodin pour un grand nombre d'Européens. Enormément de professionnels sont à présent des itinérants et les déplacements d'agrément et de loisirs sont courants. L'amélioration des conditions de vie (pouvoir d'achat, congés payés,...) a donné aux Français le goût de partir plus souvent en week-ends et en courts séjours. Le formidable progrès dans les moyens de transport et la baisse de leurs prix sont en partie la cause du développement de ces voyages.

L'important réseau routier et autoroutier européen, l'avènement du TGV, la montée en puissance de la flotte aérienne commerciale, jusqu'au lancement de bateaux hydroglisseurs, même,... ont démocratisé le voyage et fait bouger un plus grand nombre de personnes. Cette modernisation a été poussée par les besoins d'échanges mondiaux dans le commerce et par les envies de découvertes d'autres pays par les touristes. Ainsi, le tourisme mondial (affaires et loisirs) est passé de 285 millions d'entrées de touristes internationaux en 1980 à 625 millions en 1998, selon l'OMT. Et ce n'est pas fini, sans compter le tourisme national.

La progression du nombre de voyages et les habitudes de consommation, y compris au restaurant, ont non seulement permis au public de savoir ce à quoi il a droit, mais cela a directement affûté ses exigences. Avec un enrichissement de l'offre (l'offre dépasse largement la demande sur un plan général), le niveau moyen de qualité a lui-même considérablement augmenté. Les prestations que l'on trouvait à la hauteur hier, font parfois misérables aujourd'hui. Le niveau d'exigence qui a augmenté lui aussi, s'appuie sur des références et sur des comparaisons. Un hôtel russe de haut de gamme apparaîtra aux yeux des voyageurs nationaux comme un palace, alors qu'il sera qualifié de piteux hôtel-prison par un occidental. Même durant le temps très court d'un repas, les gens veulent davantage : se dépayser, se divertir même modestement. D'où le succès des restaurants à thème, sortes de pseudo théâtres-restaurants contemporains. Mais, ce n'est pas nouveau. Il y a un siècle, les grands hôtels et les brasseries étaient déjà une attraction à eux seuls. Les flambages en salle, les plastrons amidonnés et les queues de pie disparues des maîtres d'hôtel étaient déjà une forme de mise en scène qui attirait l'œil. Ceux qui croient ou disent qu'un

restaurant ou un hôtel est juste un endroit pour manger ou pour dormir, font fausse route. Ce sont pleinement des lieux de vie qui font partie du poumon de la société.

L'envie de se distraire, sans forcément pousser jusqu'à la fête — bien que 43 % des Français trouvent qu'ils n'ont pas assez d'occasions pour faire la fête —, est devenue omniprésente dans les préoccupations de nos concitoyens. Elle se retrouve partout, dans chaque acte d'achat et de consommation, quand celui-ci n'est pas déjà une fête par lui-même. Les clients de nos restaurants recherchent eux aussi cette évasion, ainsi qu'une chaleur humaine, qui s'y était un peu perdue. Pour 53 % des Français, le fait d'aller au restaurant génère chez eux du plaisir, pour 51 % cela leur apporte de la convivialité, pour 25 % c'est de l'émotion, de l'évasion ou du dépaysement. Bref, aller au restaurant apporte du bonheur ! Tout cela se place avec un vœu de simplicité. Celle-ci a fini par entrer petit à petit dans les restaurants par la suppression des modes de service pompeux, par l'emploi de termes moins prétentieux pour désigner les plats, par l'élimination des protocoles et autres "lourderies" qui n'apportent plus rien d'intéressant au client. Le restaurant est aussi synonyme de gaîté, alors pourquoi y'en a t'il autant si tristes ?

Depuis au moins vingt ans, les chefs de cuisine ont pris le pouvoir, à partir du moment où les médias ont commencé à s'intéresser à eux plutôt qu'au restaurant où ils travaillent. C'est surtout vrai pour les tables bourgeoises et les grands restaurants. Du coup, l'organisation des choses d'antan s'est inversée. Le personnel de salle est devenu l'auxiliaire de la cuisine, avec pour principale vocation de vanter et de sublimer le travail du cuisinier. Pour certains grands chefs, les serveurs ne sont que des serviteurs de leur art, sans plus. C'est à partir de ce moment-là que l'on a fait cesser les rituels de service à l'anglaise et autres découpages en salle, qui risquaient d'enlever la vedette au chef et trahir son œuvre. On est passé au règne du service à l'assiette. Le client a gagné la simplicité et a perdu le spectacle. A l'exception des expériences nouvelles d'ouverture des cuisines sur le restaurant, que la clientèle apprécie. Bien sûr, il y a encore ici et là, dans les grands restaurants (et surtout chez les restaurateurs qui s'y croient), des plats servis prétentieusement sous cloche (bien que la cloche permette de garder le plat chaud) et découverts en cœur par des serveurs à peine stylés, des sommeliers qui croient utiles d'expliquer en long et en large un vin par un cours d'œnologie, ou encore des hordes de stagiaires gauches, à la veste blanche impeccable et au nœud papillon d'un autre temps. Quant aux appellations alambiquées et pompeuses des plats, on y a pas encore complètement échappé ! La profession manque parfois de décontraction et croit que la sophistication fait partie de la tradition. Elle se trompe quand elle se convainc que la clientèle recherche ce genre de mises en scènes, sauf peut-être pour un public peu habitué à aller au restaurant et pour qui cela peut être une gratification.

Les clients adoreraient trouver de nouveaux charmes, de nouvelles sensations, de nouvelles vibrations pourquoi pas. Les restaurateurs et leurs chefs se creusent les méninges et veulent sans cesse initier des modes et des tendances, aidés en cela par les producteurs et les industriels, et leurs nouvelles gammes de produits prêts à l'emploi. Chacun y va de son mieux pour créer sa griffe, à l'instar des grands couturiers. Mais, depuis l'époque de la *nouvelle cuisine* de la fin des années 1970, les consommateurs se méfient. Bien qu'ils y aient découvert la cuisine *légère* et refait connaissance avec les *saveurs* simples et multiples des produits (avant ce phénomène, les plats avaient souvent un goût unique qui était le fruit des mélanges de produits durant la cuisson), ils ont nettement eu l'impression d'avoir été trompés par les effets d'une mode spectacle. On s'est beaucoup moqué de ces micro portions, facturées à prix d'or, qui ont malheureusement décrédibilisé la nouvelle cuisine.

Aujourd'hui, les cuisiniers se déchirent. Les traditionalistes, persuadés qu'ils sont les garants des valeurs et des spécificités de la gastronomie française telle qu'ils la voient. Ils s'affrontent avec ceux qui prônent le métissage et la mondialisation culinaires, voire la *cuisine fusion*, que d'autres nomment la "world food" (à ne pas confondre avec la "Uniform bouffe", qui vise le hamburger). Chacun se présente comme ayant le monopole du bon goût et se persuade que les autres sont des incompetents. Cette cuisine fusion combine des plats, des ingrédients, des sauces,... d'ici et d'ailleurs, offrant souvent des goûts et des mélanges inattendus et surprenants. Il est d'ailleurs amusant de voir que la cuisine mondialiste, que certains chefs médiatisés présentent subtilement comme une nouveauté, voire comme une de leurs inventions, est une approche déjà très ancienne. Elle est la conséquence des épopées coloniales successives et des grandes migrations de l'histoire. Elle nous est arrivée par le biais des anglo-saxons. Si on fait depuis longtemps des mélanges sino-anglais, indo-anglais, sino-américains, italo-américains ou encore hispano-tex-mex, la cuisine fusion pourrait avoir son berceau en Australie... car nulle part au monde n'existe de melting-pot culinaire aussi palpable que dans ce continent. Les colons britanniques, allemands, français, grecs, croates, néerlandais, italiens, etc... y ont apporté leurs traditions culinaires. Sur le littoral, les pêcheurs asiatiques y ont aussi ajouté leur influence. En cuisine définitivement, plus rien ne se crée. Tout s'adapte.

Ces modes et ces recherches de nouveauté sont en fait là pour compenser ce cruel manque d'innovation dont souffre en partie la profession. C'est ce besoin de casser la monotonie dont se plaint la clientèle qui poussent les uns et les autres des professionnels à développer de nouvelles voies. Mais la quête est rude.

Ce portrait général brossé sur l'hôtellerie et sur la restauration peut sembler dur pour les gens du métier, mais que l'on se rassure : dans l'ensemble, et contrairement à ce qu'on a tendance à penser, l'image de la profession auprès du public est bonne. 73 % des clients d'hôtels trouvent que les hôteliers font plutôt bien leur métier et 80 % des clients de restaurants ont le même avis sur les restaurateurs, qu'ils choisissent. Bien sûr, on pourrait chercher légitimement à se focaliser sur la part des mécontents, mais ces scores de satisfaction sont tout ce qu'il y a de plus rassurant. Une majorité de clients déclarent même qu'ils se sentent les bienvenus dans les hôtels et les restaurants de France. Cela soulage.

Le malaise, s'il existe, est qu'il y a un décalage évident entre ce que les professionnels proposent et ce que les clients désirent. Plus largement, là où les hôteliers et les restaurateurs croient devoir apporter du rêve à leurs clients, ces derniers ne demandent en réalité que du concret, du plaisir et que tout marche comme il faut. Atteindre ce dernier point est en soi parfois un exploit. Pour un hôtel, ne jamais manquer d'eau chaude, servir le petit-déjeuner à l'heure, ne pas avoir d'ampoule grillée, proposer des téléviseurs en parfait état de marche, offrir du linge propre, lutter contre les taches de moisissure sur les joints dans les salles de bains, et je ne sais quoi encore... est parfois du domaine de la mission impossible. Pour un restaurateur, obtenir que l'on ne fasse pas trop attendre le client, que le service soit efficace, que la soupe ne soit pas froide, que le pain ne soit pas sec, qu'il n'y ait pas d'odeurs inconfortables,... est du même registre de difficultés. Quant à fournir du plaisir, il suppose que les professionnels sachent déjà comment le présenter, ce qui requiert de la psychologie, du bon goût et de la disponibilité. Pas facile. Un restaurateur m'a même dit un jour : "*pour donner du plaisir, il faut en avoir soi même*", ce qui résume bien l'enjeu.

L'hôtellerie ne laisse pas indifférent ; le grand public aime en parler aisément et même les blasés, qui vont à l'hôtel plusieurs fois par semaine, sont des passionnés de la chose hôtelière. Parmi les reproches que fait la clientèle aux hôteliers, si globalement elle ne cite plus en premier lieu les problèmes d'équipement ou de modernisation, qui subsistent pourtant, le sujet qui est le plus sensible, qui divise le plus les clients d'hôtels (des occasionnels aux gros utilisateurs) est l'accueil qu'ils reçoivent. Ce thème est universellement discuté et se rencontre autant sur l'hôtellerie de chaînes que sur l'hôtellerie indépendante. Un hôtel de qualité est d'abord un hôtel où l'on reçoit bien. Pour certains, *"on est très mal reçu"*, *"le personnel n'est pas accueillant en France"* et pour d'autres *"les hôteliers font plutôt bien leur travail"*, *"il y a eu de gros efforts sur l'accueil et la prestation"*.

Un paradoxe supplémentaire qui a éconduit des clients des hôtels indépendants est le fait que parfois, leurs propriétaires exploitants ont trop marqué leur hôtel de leur présence et de leur influence. Justement, certains d'entre eux vivent dans leur exploitation et la présente en définitive plus comme leur maison, où le client est une sorte d'invité (payant). Mais, au-delà d'être un hôte bienvenu, ce dernier ne doit surtout pas déranger. Le premier jour, l'accueil réservé au client peut lui paraître agréable et familial. Quand ensuite on lui signifie qu'il doit avertir à quelle heure il va rentrer après un dîner à l'extérieur et qu'il doit annoncer la veille à quelle heure il prendra le petit-déjeuner dans la salle (*"demain, c'est dimanche, il faut prendre le petit-déjeuner avant 9 heures, car nous sommes de congé"*), là il a soudain une nostalgie pour les chaînes où on lui permet plus de libertés.

Que l'on exprime des idées de toutes sortes sur l'accueil, le niveau d'équipement des hôtels est jugé comme s'étant amélioré depuis ces dernières années. Mais, de nombreux clients d'hôtels trouvent encore que les hôteliers devraient rénover leur établissement et notamment, améliorer l'isolation phonique dans les chambres, qu'ils jugent bruyantes. 37 % s'en plaignent.

On reproche aussi à l'hôtellerie en général d'avoir perdu son côté convivial en ayant le sentiment que les hôtels sont devenus des "stockages de chambres", des boîtes à dormir. La disparition progressive du bar d'hôtel, par exemple, en tant que lieu de vie, est vécue comme un fait regrettable. Il est vrai que l'individualisme ambiant fait que dès que l'affaire du dîner est réglée, les gens filent dans leur chambre pour laisser leur esprit "s'évaporer" devant le téléviseur.

Pour la clientèle, la diversité de l'hôtellerie en matière de prix et la palette de choix qu'elle offre sont reconnues comme flagrantes et avantageuses : on trouve toujours un hôtel à son prix. Cette situation est d'autant plus appréciée qu'elle permet à des personnes en déplacement professionnel, d'adapter leur choix en fonction de leurs contraintes budgétaires ou de leur temps libre. L'hôtellerie nivelée, uniformisée et lissée n'a donc pas d'avenir dans nos pays.

Les clients d'hôtels sont donc relativement en paix avec le monde de l'hôtellerie, bien qu'ils reconnaissent tous qu'il y a en France le pire et le meilleur, et qu'il n'est pas toujours facile d'identifier les uns des autres avant d'entamer un séjour. Pour autant, la bête noire de la clientèle, c'est le petit-déjeuner ou plus exactement son prix. S'ils sont environ 80 % à estimer que la prestation servie est correcte et 53 % à avoir constaté que de grandes améliorations ont été apportées sur ce premier repas de la journée depuis ces dernières années, d'une façon générale, les prix des petits-déjeuners déçoivent un client sur deux. Ils sont jugés disproportionnés par rapport

à ce qui est proposé comme prestation quand l'hôtel se contente de servir un simple plateau. Et même si on ne conteste pas le prix face à la grande variété d'aliments exposés sur un buffet, il en devient exagéré par rapport au budget des clients ou par rapport à leur propre consommation effective. Par ailleurs, la différence de qualité de cette prestation entre les différentes catégories d'hôtels ne justifie souvent pas la différence de prix. Ainsi, les utilisateurs pensent que la seule chose qui distingue le service entre un quatre étoiles et un trois étoiles est la qualité de la vaisselle, alors que le prix peut aller du simple au double.

On peut être troublé par les déclarations des clients, notamment quand on observe la profusion de produits présentés sur bien des buffets, mais à y regarder de plus près, les choses s'expliquent. D'un côté, beaucoup d'hôtels servent encore du café, du jus d'orange et du pain que les consommateurs jugent mauvais. Ce sont les premiers produits cibles les plus critiqués. Curieusement, peu d'hôteliers réunissent des clients et leur proposent de sélectionner avec eux le jus de fruit et le café du matin, qui sont pourtant ce qu'il y a de plus difficile à choisir, tant les goûts varient du nord au sud, entre les hommes et les femmes et selon les cultures. D'autre part, les clients se sentent captifs et abusés, car ils sont peu nombreux à quitter l'hôtel le matin pour aller déjeuner ailleurs (sauf dans les hôtels superéconomiques où facilement 4 clients sur 10 s'en vont le ventre vide). Cela doit être par paresse probablement, bien que l'on constate que les hôteliers finissent par servir moins de petits-déjeuners qu'il y a quelques années. Les clients n'aiment plus forcément les produits emballés individuellement parce que cela fait trop industriel, même si cela donne certes une assurance d'hygiène. Par ailleurs, dans les coupelles de confiture, il n'y a jamais de morceaux de fruits (car elles sont emplies avec des petits tuyaux qui ne laissent passer que le fluide). Quant au buffet, bien qu'ils plébiscitent la formule et qu'ils sont d'avis que l'abondance de produits fournis au forfait est un avantage — qui leur permet d'ailleurs en week-end et en vacances de sauter un vrai déjeuner — les Français considèrent que la formule fait trop self-service et fait perdre du temps quand on est pressé. Quand on va à l'hôtel, c'est pour être servi, disent les 23 % d'incorrigibles clients d'hôtels qui préfèrent le petit-déjeuner en chambre.

Le buffet impose aussi un repas complet, payé au prix fort, pour certaines personnes qui en définitive sont habituées à ne prendre le matin qu'une boisson chaude, avec un croissant. Le petit-déjeuner à l'hôtel peut être un moment de fête, parce qu'on n'y trouve pas ce qu'on a d'ordinaire chez soi. C'est sans doute une des seules prestations à véritable valeur ajoutée d'un hôtel, qui bénéficie aussi d'une importante dimension affective. Il faut alors que les hôtels proposent vraiment un plus à ce service, dont une plus grande convivialité, par exemple, alors qu'elle fait souvent défaut. Car enfin, le petit-déjeuner est souvent traité comme la dernière roue du carrosse. Pour le servir, on y colle souvent des stagiaires, des débutants ou des employés peu présentables. Je me rappelle d'une expérience hôtelière où la personne qui servait le petit-déjeuner, très grosse de surcroît et pas coiffée, était habillée d'une blouse rose multi-tachée qui baillait de toutes parts, et était chaussée de mules (avec les pieds qui frottaient au sol quand elle marchait). Elle était par dessus le marché très lente. Son air grognon n'encourageait pas les clients à rouspéter. Il régnait un silence de cloître dans la salle à manger. Le petit-déjeuner est souvent négligé par les hôteliers qui le considèrent comme un mal nécessaire et à tort comme une prestation peu rentable. Or, quelle que soit la marge qu'il laisse, il est intimement lié à l'hébergement. On peut perdre un client parce qu'il est déçu du premier repas du matin.

Hormis le petit-déjeuner, l'hôtel est considéré comme cher par la clientèle. Autour de 40 % des utilisateurs sont de cet avis. C'est d'ailleurs souvent moins un problème de rapport qualité-prix,

qu'un reproche lié au budget des clients. J'ai souvent entendu des professionnels, dont des responsables de chaînes, dire que les clients ont tort de penser que l'hôtellerie en France est chère. Ils expriment cela en comparant leurs prix avec ceux des hôtels d'autres pays. L'hôtellerie en France est effectivement plus accessible financièrement que dans d'autres destinations, y compris européennes. Ainsi, les chambres d'hôtels français sont entre 12 % et 65 % moins chères qu'en Allemagne, en Grande-Bretagne ou en Italie, par exemple, à gamme égale, hors capitales. Mais le client se moque de savoir que Berlin, Milan ou Londres pratiquent des tarifs hôteliers prohibitifs, surtout s'il doit se rendre à Maubeuge ou à Vierzon. Cela ne le consolera pas. Ces points de vue sont encore le résultat de la méconnaissance de la clientèle.

La crise passée n'a pas été sans répercussion sur la pratique de l'hôtel. Que ce soit au niveau de la réduction des budgets de déplacement dans les entreprises ou au niveau de la gestion des budgets de vacances au sein de la famille. On peut constater deux tendances antinomiques mais relevant d'une même logique selon que l'on se rende à l'hôtel pour raison professionnelle ou personnelle. Plus les budgets impartis aux déplacements sont serrés (par l'entreprise ou par l'employeur), plus les personnes tiennent à avoir un libre choix dans la répartition de la somme globale qui leur est allouée. Ils souhaitent pouvoir moduler et gérer leur budget en toute liberté. Cette envie d'utilisation différenciée constitue probablement une réponse aux nouvelles contraintes économiques : ce que l'on perd financièrement en budget global est rendu supportable par un libre choix de répartition des dépenses.

Face à l'obligation collective de compter et de restreindre les frais, les voyageurs professionnels ont mis en place une stratégie personnalisée d'utilisation à leur convenance de la somme allouée à ses déplacements. Untel privilégiera la chambre d'hôtel aux dépens d'un bon repas au restaurant, tel autre favorisera son dîner aux dépens de sa chambre. Il y a d'un côté le sommeil et la chambre ; de l'autre, le repas. Cette utilisation à la carte du budget peut s'expliquer à deux stades. D'un côté, elle correspond probablement à la recherche d'un aménagement qui doit rendre agréable un déplacement devenu moins plaisant de par les restrictions financières. D'un autre côté, cette manière de faire rejoint les constats sociologiques qui analysent le "nouvel individualisme" comme la montée de la norme d'autonomie, à savoir l'art de se prendre en charge personnellement, d'être responsable de soi. Au lieu de fonctionner avec des automatismes de comportements ou d'attitudes. Chaque client est devenu un contrat différent, ce qui perturbe les professionnels de l'hôtellerie.

En ce qui concerne les voyages privés (vacances, étapes ou week-ends), le souhait du public s'oriente vers une toute autre direction : celle de ne pas avoir de détails sur ce que coûte chaque chose. Contre toute attente, car on croyait l'approche révolue, les clients aiment de plus en plus les forfaits. La famille ou le couple disposant d'un budget, cherche la formule qui correspond au mieux à ce budget et toute dépense supplémentaire est de l'ordre du plaisir, du superflu et non de la nécessité. Là aussi, la déflation économique est grandement responsable de cette pratique dans la mesure où, dans la vie quotidienne comme pendant les vacances, on ne peut plus dépenser sans compter. Or, calculer chaque jour ce qui est possible et ce qui ne l'est pas ne peut s'inscrire dans la démarche de légèreté et de détente que sont les congés. Le système du forfait permet, une fois le budget calculé, de passer un temps de repos et de plaisir où il n'est plus question d'argent.

Lorsqu'on demande aux clients d'hôtel s'il leur arrive de se rendre dans un hôtel un peu plus cher que ne leur permettrait en principe leur budget, la fiabilité de l'établissement entre en ligne de

compte : s'ils sont sûrs de la garantie d'un séjour réussi, ils seront prêts à mettre un peu plus. Le client d'hôtel est d'accord pour investir davantage, occasionnellement ou de façon plus permanente, s'il trouve cette fameuse valeur ajoutée à la prestation ou au produit qu'il recherche tant. La différenciation entre hôtels se fait au travers de cette notion de valeur ajoutée : accueil exceptionnel, bonne table, accessoires pratiques dans la salle de bains, parking couvert, recherche dans la décoration, petit-déjeuner inattendu, etc.

Les hôteliers se plaignent que les clients cherchent souvent à négocier les tarifs. Mais, cette pratique, malgré les idées reçues n'est pas si répandue que cela, notamment chez la clientèle individuelle. Il est intéressant de voir qu'elle est le plus souvent pratiquée en voyages professionnels qu'en voyages privés, où pourtant les clients paient de leur poche. Moins de 20 % des clients d'hôtels disent chercher à obtenir de temps en temps des réductions dans les hôtels. Il n'y a pas de systématisme. Les champions de la négociation sont les cadres supérieurs (50 % des cadres sup disent chercher à négocier) et les cadres moyens (30 %) en déplacements pour leur entreprise, mais pas forcément en marchandant avec l'hôtelier. Il y a des alternatives pour cela, comme les cartes de fidélité achetées. On répugne à jouer au marchand de tapis en général. En revanche, ces mêmes clients ne sont plus respectivement que 17 % et 13 % à faire la chasse aux réductions en voyages privés. D'ailleurs, durant les week-ends, ce sont surtout les conjointes qui négocient le plus ou qui recherchent les bonnes affaires. Cela confirme qu'elles sont aussi les vraies prescriptrices durant les courts séjours. C'est souvent elles qui choisissent l'hôtel selon qu'il offre un bon accueil pour les enfants ou selon d'autres critères auxquels elles sont sensibles. Les hommes démissionnent de ce rôle de négociateur lorsqu'ils ne travaillent pas.

Parce que l'hôtel est un lieu de paix, de repos et de vacances, les clients ne veulent pas se battre pour obtenir leur chambre moins chère. De plus, on peut supposer que la compétition est telle dans la vie professionnelle, qu'il devient insupportable de devoir négocier pour faire baisser les prix de la bulle que représente la chambre d'hôtel en déplacement. En week-end, on baisse les armes. *"Je suis gentil, je ne demande rien et je paie le prix fort"* disent les clients. Pour eux, la loi du plus fort et du plus malin doit s'arrêter dans le hall de l'hôtel.

Parce que l'hôtel est un lieu d'intimité et donc de propreté, l'argent ne doit pas tout salir, pensent les voyageurs. Ceci assoie aussi l'idée que l'hôtel ne doit plus rappeler la vie professionnelle, même durant les voyages professionnels. Pour rester un lieu d'hébergement digne et ayant une certaine valeur morale qui rassure, le côté braderie ne doit pas exister. Communiquer sur les prix en hôtellerie est demandé massivement par les clients, mais cela doit être traité avec douceur, subtilité et parfois, paradoxalement, avec discrétion. Pour autant, cette manifeste timidité sur la négociation tarifaire ne doit pas faire oublier que les clients trouvent les hôtels chers pour leur bourse. Il paraît évident qu'il y a rupture entre les voyageurs et les hôteliers. Ils ne parviennent plus à se mettre d'accord sur les prix ! L'hôtelier est obsédé par sa rentabilité et déstabilisé par l'attitude changeante et capricieuse du client. Ce dernier, lui, trouve que les hôteliers le *"matraquent"* et ne se montrent pas solidaires devant la baisse de son pouvoir d'achat. Rappelons que celui des cadres, premiers clients de l'hôtellerie, a été rogné de plus de 15 % en moyenne en 10 ans.

Le client ne comprend pas (ou plus) pourquoi les hôteliers pratiquent les niveaux de prix actuels. Il ne sait pas non plus comment les prix sont élaborés. Pire, il accuse l'hôtelier de *"remettre des réductions sous le manteau"* à quelques privilégiés. Sans doute, la profession devrait-elle

développer une meilleure communication, ou une communication tout court, pour faire comprendre au public comment se justifie ou se construit un prix de location de chambre d'hôtel. Evidemment, ce n'est pas fait pour faire rêver, mais parfois on doit savoir revenir sur terre pour se défendre contre les incompréhensions. D'autres moyens pour rétablir un contact, expliquer et favoriser une relation, seraient les bienvenus.

Aux professionnels qui pensent que les clients n'achètent qu'un prix en hôtellerie, il faut rétorquer que le prix est une clef majeure de sélection de l'hôtel par le client, mais pas de séduction. Un acheteur finit toujours par oublier le prix de ce qu'il a acheté et se souvient de ce que son achat lui a procuré comme "émotion". Devant la sensibilité de la clientèle aux tarifs de l'hôtellerie, essentiellement en voyage privé, les hôteliers gagneraient à proposer plus systématiquement, voire plus officiellement, des conditions spéciales aux familles et aux couples (mais aussi aux célibataires qui paient beaucoup d'impôts) durant leurs périodes de faible activité (le week-end pour les hôtels d'affaires). Proposer : c'est communiquer, dire et promouvoir. Or, en France, notre éducation fait que les hôteliers sont complexés à parler directement de prix. Si les tarifs doivent être clairement marqués, très visibles et présentés comme un appel, l'image des hôteliers souffrirait s'il y avait un défaut de transparence, si les prix changeaient trop souvent et si la publicité sur les prix devait prendre un aspect trop promotionnel.

Outre le prix, qui est un élément d'appréciation et de choix parmi d'autres, un plus ou moins grand nombre de critères entrent en ligne de compte pour les clients, avec dans l'ordre : la localisation de l'hôtel, sa catégorie ou son attachement à une chaîne ou non, le confort et ses prestations. D'une façon générale, et c'est le seul résumé que j'ai trouvé : *un hôtelier doit donner envie au client de le choisir*, de le fréquenter et de ne pas regretter sa décision ! Pour préparer son séjour dans un hôtel d'une ville qu'il ne connaît pas, le client a tendance aujourd'hui à questionner en moyenne entre trois et quatre établissements. Il ne va en choisir qu'un pour son séjour. Ce sera celui qui, bien sûr, répondra le mieux à ses aspirations, mais surtout celui qui le sécurisera par un accueil sympathique et heureux au téléphone et par un ensemble de gestes cordiaux, donnant l'impression que l'hôtelier est intéressé à recevoir des clients. Le résultat n'est pas si évident que cela peut le paraître. Une minorité d'hôteliers semble se donner vraiment du mal pour créer l'envie d'aller les voir. Les autres se retranchent souvent derrière leurs formalités et procédures de réservations, derrière leur enseigne connue, derrière leur présence dans un guide ou derrière leur localisation avantageuse. Or, ces apparents points forts ne font pas le poids devant les effets du bouche-à-oreille. Plus d'un client sur quatre y fait appel quand il s'agit de trouver un hôtel et 78 % pour un restaurant. On est ici dans le royaume de la réputation plutôt que dans celui des effets de promotion. Le bouche-à-oreille utilise tout ce qui est communicable comme impressions. Le rationnel lui est étranger. C'est pourquoi, la renommée d'une maison nécessite des années d'efforts soutenus au fil des jours, dans la qualité des prestations et dans celle de la communication. Curieusement, les clients oublieront plus facilement les petites pannes d'eau chaude et les petits retards excusés, qu'un endroit où ils ne se seront pas sentis les bienvenus.

Justement, l'impression de bienvenue, qui à mon sens couronne une satisfaction générale, est ressentie par 91 % des clients quand ils se rendent dans un restaurant. C'est dire combien les consommateurs sont en joie avec la restauration. Il ne faut pas en conclure que neuf clients de restaurants sur dix sont satisfaits des restaurants. Il s'agit de personnes qui parlent des maisons qu'ils ont l'habitude ou l'occasion de fréquenter, et qu'ils ont choisi. Comme les hôteliers, les

restaurateurs doivent donner envie aux clients d'entrer chez eux. Pour un restaurant dont on ne connaît pas la réputation par avance, c'est la carte affichée à l'extérieur, le cadre intérieur et la devanture qui sont décisifs. Cela semble logique, mais combien de restaurants ne mettent pas en valeur leur intérieur, combien ont une façade repoussante et combien n'ont pas une carte avec une présentation soignée ?

Ce que les clients apprécient le plus au restaurant relève de la qualité de la cuisine, mais pas seulement. L'accueil, le cadre, le service et le confort sont de la partie aussi. Si les clients de nos restaurants sont malgré tout, plutôt en phase avec les restaurateurs qu'ils fréquentent, ils leur reprochent ici et là des manquements. Attendre au restaurant est un des premiers fléaux les plus contestés par la clientèle : attendre pour être placé, attendre pour être servi, attendre pour payer. Les nuisances comme le bruit, les fumées de cigarettes, les odeurs de cuisine et les téléphones portables, sont de moins en moins supportées par le public. On se plaint aussi du manque de place dans les restaurants à succès, notamment dans les grandes villes. On râle parfois contre une impression diffuse de saleté. Enfin, effet d'un appauvrissement et d'un allègement du service, les clients des restaurants se montrent déçus du personnel de salle. S'ils le trouvent en général plutôt accueillant, ils lui reprochent un manque d'efficacité, d'esprit commercial et de professionnalisme. Rien que ça. De quoi désespérer les restaurateurs qui ne savent plus comment résoudre leurs problèmes de personnel et de charges salariales. Mais, le tableau n'en est pas pour autant fini. Si les montants des additions paraissent normaux aux clients (car finalement ils peuvent contrôler leur dépense en choisissant un restaurant par rapport à ses prix), ils vivent un malaise face aux prix des boissons. 60 % des clients de restaurants trouvent que le prix de l'eau minérale est trop élevé et 51 % ont le même avis en ce qui concerne le prix du vin. Ils regrettent aussi que les restaurateurs ne proposent pas plus souvent du vin en demi-bouteille, voire au verre, ce qui correspondrait mieux au volume de consommation des clients.

Cette apparente exagération sur les prix des boissons laisse le public sans explication. Autant il sait apprécier le travail de préparation d'un plat et le savoir-faire que cela nécessite, autant il ne voit pas où est l'effort à simplement décapsuler une bouteille de Badoît ou à déboucher une bouteille de Beaujolais. Le discours des professionnels, prononcé du bout des lèvres, qui consiste à dire qu'avec les coûts des produits solides, ils n'ont que le liquide pour se rattraper dans leurs marges, laisse bien des consommateurs de marbre. Ils considèrent qu'ils ne sont pas là pour subventionner cette profession même si elle leur apporte du bonheur.

On tombe ici en plein dans la problématique d'un métier qui ne cesse de subir les coups de boutoirs des événements extérieurs : une clientèle qui consomme moins et donc qui laisse moins de recettes, des charges qui augmentent imperturbablement, une qualité de service qui s'érode, un manque de personnel qualifié et surtout motivé, des financements difficiles à trouver, des prévisions d'activité impossibles,... L'hôtellerie et la restauration semblent mal en point et pourtant elles attirent toujours beaucoup de nouveaux entrepreneurs. Ils idéalisent peut-être ces métiers, mais ils ont certainement envie d'y apporter du renouveau, par passion. Car, ce sont des professions où sans passion, point de salut.

De leur côté, les consommateurs gardent une image plutôt séduisante et positive de l'hôtellerie et de la restauration. Ce sont des activités qui les attirent, qui les concernent, qui les impliquent. On les associe à des bons moments et à du plaisir. On aime lire les articles sur les grands cuisiniers, on apprécie les rubriques voyages dans les journaux, les châteaux-hôtels et autres demeures

hôtelières font fantasmer. Qui n'a pas voulu être châtelain d'un jour ? Il est par conséquent certain que l'on aura toujours besoin et envie d'hôtels et de restaurants. Mais, ceux-ci seront encore contraints de continuer leur longue évolution.

L'évolution hôtelière peut sembler effrayante. Sa mondialisation avance comme le désert sur la civilisation. Tous les ans, les grands groupes hôteliers mondiaux augmentent leur parc d'hôtels de près de 8 % et occupent un peu plus de parts de marché. Les 50 premiers groupes contrôlent déjà plus du quart de l'hôtellerie de la planète. Et ce n'est pas fini. Les hôteliers indépendants, mais aussi les petites chaînes ont peur. Les progressions de l'offre par les mastodontes hôteliers passent autant par les constructions neuves que par les reprises d'établissements existants. Aujourd'hui en France, il y a encore trop d'hôtels isolés qui n'adhèrent pas à un réseau de commercialisation. La plupart ne pourront pas s'en sortir face à des regroupements professionnels organisés. Cela demeure un problème car la clientèle s'oriente vers le plus facile à trouver pour elle. Or, on découvre plus aisément des hôtels lorsqu'ils sont dans un guide de chaîne, un guide touristique connu (et donc très utilisé) ou même sur internet, à présent.

Chez les restaurateurs, le besoin de se fédérer en réseaux est moins crucial. Pourtant, un courant vif et de fortes volontés cherchent à permettre au public de distinguer et de reconnaître les "professionnels" des autres, considérés comme des non professionnels. Des labellisations de restaurateurs se forment dans ce but. Le problème est qu'en effet, contrairement à d'autres professions réglementées, comme les coiffeurs, les agents de voyages, les agents immobiliers par exemple, n'importe qui peut s'inventer restaurateur du jour au lendemain. Curieusement, l'accès au métier ne nécessite aujourd'hui aucun diplôme, aucun cursus, ni aucune expérience imposée. C'est d'autant plus surprenant que le cuisinier a le sinistre pouvoir d'envoyer tout un chacun à l'hôpital pour tout repas qu'il traite. Les pouvoirs publics ont beau mettre en place de redoutables contrôles vétérinaires et administratifs, cela n'enlèvera jamais les risques de maladie par la nourriture contaminée, dus le plus souvent à une ignorance des règles d'hygiène et de salubrité. Heureusement, les cas d'intoxications alimentaires restent désormais rares en restauration. Les restaurateurs ont aussi à lutter contre le paracommercialisme (marchands ambulants non déclarés, associations qui servent des repas, etc...). Il paraît plus fatal pour l'image déplorable que la plupart de ses protagonistes entraînent, que pour réellement le manque à gagner que cela suppose pour la profession régulière.

Dans un avenir proche, l'hôtellerie et la restauration vont très certainement s'orienter vers une plus forte thématisation et vers une meilleure personnalisation de leur offre. Malgré la technologisation et peut-être une plus forte domotisation des hôtels, on aura toujours besoin de l'homme et de la femme pour mener à bien ces métiers. Quelle machine peut concrètement remplacer la chaleur humaine, l'imagination humaine, le goût humain ? Comme on a eu tort de prédire qu'en l'an 2000 notre nourriture serait à base de pilules. Heureusement que non ! Rien que pour cela, on peut penser que la restauration a encore de beaux jours devant elle. Pourtant, les Français ne sont pas les plus gros clients de la restauration. S'ils ont dépensé en moyenne en 1997, près de 3.000 francs en repas pris à l'extérieur, les Japonais ont consacré environ 10.000 francs, les Britanniques plus de 4.000 francs et les Espagnols plus de 8.000 francs par personne.

Mais, comment un secteur qui continuera à employer un grand volume de main d'œuvre va-t-il réussir à s'en sortir si les charges de personnel restent aussi importantes en France ? Comment les petites entreprises hôtelières absorberont-elles les conséquences de la réduction du temps de

travail de leurs salariés ? D'autant plus que l'augmentation des prix et des dépenses de la clientèle va probablement encore rester à un niveau faible sur les prochaines années. A ce rythme, on assistera probablement d'un côté à la création d'un plus grand nombre de micro entreprises, nécessitant peu ou pas de personnel salarié. De l'autre côté, il pourrait y avoir le développement d'un plus grand nombre de grands établissements, à la forte productivité, permettant ainsi d'amortir plus facilement les charges fixes par le volume. Une fois de plus, la fiscalité a le pouvoir de vie et de mort sur les entreprises et sur un secteur.

Il est évident que la profession devra non seulement réussir à se fédérer commercialement, mais aussi acquérir une plus grande crédibilité auprès du grand public. Depuis ces quinze à vingt dernières années, elle est trop atomisée, mal contrôlée et trop indisciplinée pour parvenir à se forger une image sérieuse. Le pire est voisin du meilleur. Parallèlement, les campagnes médiatiques régulières, surtout en plein été, dénonçant les dérapages réguliers constatés en matière d'hygiène commis par des restaurateurs ou les arnaques aux vacanciers commises par des hôteliers, ne font pas du bien au secteur. Le public fait des amalgames. Les résultats de contrôles des services de la répression des fraudes et de services vétérinaires sont également de plus en plus fréquemment publiés dans les médias. Les augmentations tarifaires des hôtels lors de la Coupe du monde de football, où 75 % des hôteliers des villes de matches avaient relevé leurs prix de 25 % à plus de 50 %, ont glacé les Français. Le fait que ces professionnels soient revenus à des tarifs plus ou moins identiques d'avant la manifestation, n'avait d'ailleurs pas été pris en compte.

Les affaires médiatico-financières, encore récentes, déclenchées par les Veyrat et autres Gagnaire, ont montré brutalement à l'opinion que des grands restaurateurs pouvaient avoir des problèmes d'argent. Pire, qu'ils avaient été de piètres gestionnaires en empruntant à qui voulait bien leur prêter des fonds. Soudainement, le rêve s'est effondré. Les annonces véniennes des uns et des autres grands chefs de cuisine et critiques gastronomiques, à coups de communiqués de presse et de déclarations radiophoniques et télévisuelles, ont laissé un goût amer du côté des gastronomes. Régis Bulot, Président de Relais & Châteaux, était même intervenu pour demander le calme afin qu'on n'expose pas sur la place publique les détestables affres de la profession dans le haut de gamme. Il était conscient lui aussi que la séduction des grands cuisiniers passait par la discrétion et que ces "affaires-spectacles" risquaient de fissurer l'image de l'ensemble de la restauration de luxe auprès de l'opinion. D'autant plus que le public, qui n'entend rien à la gestion d'un restaurant, ne parvient toujours pas à comprendre comment on peut perdre de l'argent avec des additions qui atteignent des niveaux stratosphériques.

Une seconde guerre des chefs s'est ouverte un peu plus tard sur la scène publique, entre les défenseurs de la cuisine mondialiste et les traditionalistes de la cuisine française. Loin de toute notion démocratique et de respect des uns pour les autres, on livra à la presse des discours ayant pour but d'étouffer les opinions des opposants, comme s'il n'y avait qu'un courant possible. Les grands chefs parmi les plus connus profitèrent de leur notoriété et de leurs bonnes relations avec la presse pour lancer, souvent gratuitement et sans se rendre compte des conséquences de leurs déclarations parfois irresponsables, des postulats contradictoires. Que la cuisine évolue et que ses acteurs pensent devoir promouvoir leurs propres convictions, personne ne pourrait le leur reprocher. Mais, que les cuisiniers cherchent à imposer une certaine forme de diktat et se croient les seuls détenteurs et garants du progrès culinaire, si la notion existe, personne ne peut en être d'accord. Doit-on également jouer l'alarmiste en criant au meurtre de la cuisine française ?

Un ami me disait il y a déjà plus de vingt ans, "*quand les cuisiniers sortiront de leurs cuisines,*

*ce sera pour faire de la mauvaise soupe*". J'ai peur qu'il ait eu raison, même si je pense que le fait que des cuisiniers communiquent hors de derrière leur passe et leur fourneau, est une bonne chose. Mais, ne peuvent-ils recouvrer un peu de leur humilité perdue et apprendre le respect des idées et des opinions de leurs confrères ?

A chacun son métier. C'est pourtant un précepte qui n'entre pas très bien dans la tête des restaurateurs et des hôteliers. Ainsi, ils sont en finale peu nombreux à faire appel à des spécialistes, par exemple. Ce sont des métiers où chacun veut tout faire par lui-même, où chacun croit savoir tout faire. Contrairement à leurs homologues américains, les professionnels français font rarement affaire avec un designer, avec un cuisiniste, avec un décorateur ou un architecte d'intérieur, quand il s'agit de rénover ou de moderniser leur hôtel ou leur restaurant. On commande des moquettes dans un grand magasin en choisissant des revêtements qui ne sont pas adaptés à l'usage hôtelier. On demande à l'imprimeur local de faire des créations publicitaires. L'externalisation n'a pas vraiment cours et le seul conseiller permanent de l'hôtelier est en général son expert-comptable, à qui il demande fréquemment de remplir des fonctions qui n'entrent pas dans ses champs de compétences. Les hôteliers et les restaurateurs sont des professionnels qui font dans "le tout en un" et du coup, on comprend mieux pourquoi ils sont toujours débordés. Si le coût de ces services externes est souvent le frein évoqué pour ne pas y faire appel, on sait que c'est un faux problème, car on s'y retrouve généralement en qualité de réalisations et en gain de temps, tout en étant rassuré par les choix faits. Il est probable, qu'avec la diminution du personnel dans les exploitations, la profession va devoir de plus en plus se faire aider par des spécialistes extérieurs.

Toutes ces tendances concourent à enlever du crédit à la profession aux yeux du grand public, même si le monde ne connaît pas les petites histoires qui s'y déroulent. La carence de crédibilité de l'univers hôtelier est également marquée par une absence quasi totale de considération des professionnels par les pouvoirs publics. La plupart de leurs demandes d'allègements de charges et de prélèvements obligatoires, de baisse de la TVA, de valorisation de la profession, de soutien et d'aides (légitimisés ou non)... font chou blanc. D'autres secteurs, moins atomisés et mieux organisés, obtiennent gain de cause dans leurs revendications, comme les agriculteurs ou les routiers, notamment. Les professionnels se sont détournés de leurs syndicats. Ils ont même perdu les élus locaux et nationaux, qui ne les soutiennent plus. Contrairement aux lendemains de la seconde guerre mondiale, les hôteliers ne sont plus "les rois du pétrole".

Il semble donc que le secteur est condamné à se débrouiller par lui-même, ce qui finalement lui convient tout à fait. Même s'il manque aujourd'hui de fonds pour parvenir à engager le grand chantier de la modernisation dont il a besoin. Mais, quand on manque d'argent, il faut trouver des idées. Si les professionnels pouvaient dégager plus de temps, ils ne rateraient sans doute pas l'occasion pour innover. Car, l'innovation est indispensable pour muscler la productivité des entreprises de l'hôtellerie et de la restauration destinée à les rentabiliser, pour relancer l'intérêt des clients, pour vitaminer et revaloriser la prestation, pour attirer à nouveau les jeunes dans la profession.

Pour pouvoir tenir le coup et retrouver vitalité et rentabilité, l'hôtellerie va devoir aller vers une plus forte concentration des opérateurs, comme cela a déjà commencé. Le train est en marche aussi pour évincer les nombreux intermédiaires "mangeurs de commissions", grâce aux technologies mondiales de réservations.

Les hôtels devraient aussi aller vers une plus forte spécialisation dans des vocations identifiées. Ainsi, on devrait trouver de plus en plus d'hôtels à thèmes tournés autour du loisir, ayant un côté ludique et dépayçant, pour la clientèle venant pour la détente ; ainsi que des hôtels à thèmes affaires vraiment adaptés à la clientèle voyageant à titre professionnel. Pour autant, l'hôtel devrait ressembler de moins en moins à des tours de bureaux et à des boîtes à dormir. L'hôtel hybride devrait apparaître également, développant (sans rire) une organisation théâtrale avec des décors qui changent selon les goûts des clients, selon la saison, selon le temps qu'il fait, etc. Avant tout, l'hôtellerie doit rattraper son retard de modernité. Quant à la restauration, il est probable qu'elle devra innover elle aussi et redonner le goût à ses clients de se repassionner pour leurs repas.

Loin de moi l'idée de jouer au futurologue. Ceux qui s'y sont essayés se sont souvent trompés. La démarche même me paraît parfois saugrenue. Mais, je ne crois pas me tromper quand je dis que l'hôtellerie et la restauration devront se mettre rapidement au diapason du client et de l'évolution de la demande, au risque de rater une porte. Pourvu qu'elles en aient les moyens et la force.

---

La majorité des données chiffrées citées dans cet ouvrage (sauf celles dont les sources sont indiquées dans le texte) sont issues des études réalisées par Coach Omnium, société d'études marketing et économiques, spécialisée dans l'hôtellerie et la restauration. Droits réservés.

**Bibliographie :**

- *Palaces et Grands Hôtels d'Amérique du Nord*, par Catherine Donzel, Alexis Gregory et Marc Walter, Flammarion.
- *L'Histoire à table*, par André Castelot, Plon.

*Du même auteur :*

Aux Editions BPI

- Créer un buffet de petit-déjeuner
- Rentabilisez votre prestation séminaire
- Développez votre clientèle de groupes tourisme

Cet ouvrage a été produit par Coach Omnium. Il est diffusé par les Editions BPI.

Chaque jour, nos restaurateurs servent des repas à près de 4,8 millions de personnes et nos hôteliers accueillent en séjour près de 440.000 voyageurs. Et pourtant, les professionnels connaissent mal leurs clients. Ils ne parviennent plus à les séduire et à les faire rêver. Des malentendus et des frustrations intenses de part et d'autre apparaissent. Devant ces actes manqués, le consommateur a repris le pouvoir et impose le changement.

Si les Français considèrent généralement que les hôteliers et les restaurateurs font plutôt bien leur métier, ils leur assènent ici et là de nombreux reproches : *manque de professionnalisme, retard de modernité, manque d'innovation,...* Parallèlement, les hôteliers-restaurateurs sont paralysés par des difficultés grandissantes pour rentabiliser leurs établissements et pour être performants : turnover du personnel, coûts importants de la main d'œuvre, poids de la fiscalité, crise du financement, additions qui stagnent, besoins en commercialisation, para-concurrence,...

Mark Watkins, qui dirige la société d'études marketing et économiques *Coach Omnium*, spécialisée dans l'hôtellerie et la restauration, s'interroge sur l'avenir d'une profession qu'il connaît bien. Plus bordée de contraintes que jamais, elle vit une profonde révolution culturelle, mais structurelle aussi.

S'appuyant sur de nombreuses études, des milliers d'entretiens auprès de clients d'hôtels et de restaurants et sur son expérience de l'hôtellerie et de la restauration, Mark Watkins tente de balayer les idées reçues. Parfois mordant, il évoque, sans détour et sans complaisance, les chances et les conditions pour que la restauration et l'hôtellerie réussissent à nouveau à plaire aux consommateurs.