COMITE DE MASSIF DES PYRENEES

* * * *

GROUPE DE TRAVAIL HÔTELLERIE

Note d'enjeux

Rappel du questionnement initial

L'objectif du groupe de travail constitué est *« **d'émettre des propositions ou préconisations pour déterminer les ressorts les plus favorables (en termes de modèle économique, d'innovation, d'accompagnement public, etc…) pour que se constitue demain (à 10 ans) l'offre hôtelière susceptible d'accueillir les clientèles étrangères et/ou à pouvoir d'achat élevé, aujourd'hui peu présentes dans le massif et dont la venue constituerait donc une des voies de progrès attendues pour l'économie pyrénéenne »*** (lettre de lancement du groupe de travail par le Commissaire des Pyrénées, juillet 2015).

Emanant d'un non spécialiste de l'hôtellerie et du tourisme la présente note d'enjeux vise simplement, à l'issue de la première réunion du groupe de travail constitué par le Comité de Massif, à émettre un certain nombre d'observations et interrogations sur l'enquête menée par la CCI Pyrénées et sur l'état des lieux, à préciser le contexte de la réflexion, à interroger les objectifs affichés initialement et à esquisser des pistes de travail du groupe constitué.

1/ L'étude CCI, l'état des lieux et la nature du questionnement

Partant de l'hypothèse que l'hôtellerie pyrénéenne est en déclin et qu'elle ne répond pas à la demande des TO, et que ceci est particulièrement préjudiciable à l'économie du Massif, notamment au moment où les Pyrénées sont choisies pour contractualiser un contrat de destination, la CCI Pyrénées a lancé une enquête auprès des hôteliers du Massif. Les résultats obtenus viennent conforter l'inquiétude de départ mais ne permettent pas pour autant de passer directement à des propositions d'action, parce que :

- nous disposons d'une photographie, mais pas du film de l'évolution de l'hôtellerie pyrénéenne ;

- nous disposons de chiffres "inquiétants" (60 % des hôteliers de plus de 60 ans, 34 % souhaitent vendre dans les 5 ans, 4 % seulement des hôtels en 4 et 5*, etc…), mais en l'absence d'information de niveau départemental, régional, national et par rapport aux autres massifs, et en l'absence de données d'évolution sur les Pyrénées on ne peut guère élaborer à partir de cette seule enquête de propositions étayées car on ne peut pas à ce stade caractériser une situation spécifique aux Pyrénées ;

- nous disposons par ailleurs d'informations paradoxales : la mise aux normes accessibilité est faible (15 %) mais 70 % des hôteliers ont des projets d'investissement à 5 ans dans d'autres domaines que la mise aux normes et mettent la commercialisation en tête de leurs difficultés à résoudre (avant les normes, les charges et la gestion du personnel), ce qui traduit une véritable détermination

à avancer pour plus des 2/3 des hôteliers ayant répondu ;

- une typologie des success-stories de ces dernières années serait par ailleurs un bon appui à la réflexion, si on peut en tirer des règles d'action communes (ce que je crois).

Avant d'aborder les réponses à apporter à la question posée il convient donc, me semble-t-il, d'approfondir le diagnostic et de le partager avec des personnes autorisées. L'élargissement du groupe de travail à des représentants d'N'Py et du Crédit agricole va dans le bons sens. Le témoignage de la chaîne Logis de France serait aussi intéressant. Cet approfondissement passe par quelques éléments de benchmark minimum (/plaine, /autres massifs) et d'évolution afin de pouvoir caractériser la situation pyrénéenne et son évolution.

Il conviendrait aussi de situer la place de l'hébergement hôtelier dans la dynamique générale de l'hébergement touristique dans les Pyrénées, car le sentiment dominant est celui d'une vraie dynamique de diversification, de développement de niches, d'innovations tant architecturales que de formules d'accueil et de produits touristiques, tout cela permis par la révolution commerciale autorisée par internet et par la porosité de plus en plus grande des comportements entre milieux urbains et montagnards. Si, côté Espagnol, on trouve facilement des hôtels « traditionnels » de qualité qui manquent côté français, c'est du côté français, semble-t-il, que l'innovation/diversification est à l'œuvre (à valider).

On doit aussi, toujours au niveau de l'état des lieux, pouvoir se forger une opinion étayée sur l'efficacité des dispositifs d'appui existants : si l'Ariège a perdu 450 chambres d'hôtel en 15 ans, malgré un taux d'aide à la rénovation pouvant atteindre 35 %, on ne peut que s'interroger sur la pertinence du dispositif, si l'objectif était de maintenir le volume de l'offre. Mais ce n'était peut-être pas l'objectif principal. Dans les dispositifs d'appui à l'œuvre sur le massif, des expériences d'appui aux projets des entrepreneurs touristiques semblent en revanche montrer une réelle efficience (en 09 et 65 notamment).

Enfin, toujours dans l'évaluation des dispositifs d'appui, il nous manque une information sur le lien avéré ou pas entre les investissements structurants (équipements thermoludiques, équipements culturels et de loisirs…) et la modernisation hôtelière et d'hébergement au sens large. Là aussi y a-t-il des leçons à tirer sur la façon de créer un effet d'entrainement, s'il y a effectivement entrainement ?

2/ Le contexte budgétaire, institutionnel et pyrénéen

Il semble nécessaire d'être au clair sur le contexte dans lequel nos réflexions se déroulent. Plusieurs éléments sont à prendre en compte, car susceptibles de modifier le contexte connu et d'avoir un impact sur nos propositions :

- en premier lieu, les contraintes budgétaires de l'Etat et des collectivités vont continuer à se durcir et rendent de plus en plus improbable dans les années à venir l'obtention d'un plan d'aide sans une évaluation solide du retour sur investissement des aides accordées ; l'orientation en faveur de dispositifs favorisant l'amélioration des revenus de l'activité (« solvabilisant » l'investissement) plutôt que l'investissement, ou bien de dispositifs de fonds de garantie, sera vraisemblablement privilégiée par les collectivités et les financeurs au sens large ;

- la réforme territoriale : la loi NOTRE (et la loi MAPTAM) a des conséquences importantes dans la répartition des compétences, conséquences non encore bien assimilées par les divers intervenants : à travers la perte de la CCG (clause de compétence générale), les Départements n'ont plus la compétence développement économique et ne peuvent donc plus accorder d'aides directes

aux acteurs économiques depuis le 9 août 2015 ; dans le domaine du tourisme, domaine de « compétence partagée », il faudra qu'il y ait accord entre les trois niveaux de collectivités compétentes et mise en place d'un guichet unique pour pouvoir accorder des aides directes. Par ailleurs la compétence tourisme dans les EPCI devient une compétence communautaire, avec des évolutions fortes à attendre des périmètres des Offices de tourisme ;

- la marque Pyrénées : le lancement de la marque, si le chantier va à son terme, crée une opportunité pour mobiliser les acteurs, donner de la visibilité et de la cohérence à un programme d'action ancré sur le marketing et la conquête, et un plan d'action hôtellerie devrait obligatoirement se faire sous son égide, donc en en respectant les codes et valeurs de la marque ;

- le contrat de destination Pyrénées entend valoriser cette marque (et en est donc indissociable), en particulier sur les marchés étrangers. Les trois thématiques pyrénéennes qu'il priorise (neige, bien-être et itinérance), ainsi que les nouvelles clientèles qu'il cible, ne sont pas seulement tributaires d'efforts amplifiés en matière de communication mais passent aussi par une mobilisation de l'offre d'hébergement en tant que maillon constitutif et principal de la chaîne touristique.

Au-delà du contexte budgétaire, institutionnel et pyrénéen, il convient d'être au clair sur l'évolution du contexte économique au sens large : évolution de la demande, notamment de la demande internationale et évolution des pratiques de consommation. La présence d'N'Py, qui a fortement développé la fonction marketing peut nous éclairer, FRAM le pourrait également, et complèterait ainsi le point de vue de la Balaguère, couvrant ainsi de larges segments de consommation.

3/ Le questionnement et les pistes de travail

3-1/ Il convient en premier lieu, me semble-t-il, de qualifier « la crise de l'hôtellerie pyrénéenne » : plutôt que de parler de crise, n'est-on pas tout simplement face à une mutation naturelle qui se fait sous nos yeux, à assez grande vitesse? Et cette évolution n'a-t-elle que des aspects négatifs ? Approfondir les vrais points faibles par rapport à l'objet de notre travail : pas assez de 4 et 5*, sans doute un sujet en soi. Mais doit-on proposer de dépenser de l'argent public et de l'énergie pour empêcher que meure un hôtel non ou faiblement classé, mal situé désormais, et qui s'accroche à un modèle économique dépassé ?

3-2/ Ensuite il convient de revenir à l'objectif : s'il n'est peut-être pas uniquement de moderniser l'hôtellerie, il est à coup sûr de rendre possible l'arrivée d'un nombre plus important de touristes étrangers et/ou fortunés dans les Pyrénées ; le modèle TO/hôtels 3/4* de grande capacité est-il le seul modèle adapté aux Pyrénées ; les Pyrénéens veulent-ils développer ce modèle et est-ce crédible en dehors de Lourdes et des grandes villes de piémont (Pau, Tarbes, Perpignan) et des très grandes stations multi-saisons (St Lary, Font-Romeu, Cauterets…) ? Un tel modèle créant ses propres rigidités, alors que la souplesse et l'adaptation sont des facteurs-clefs de succès, comment prendre en compte la diversité des situations rencontrées ?

3-3/ Il convient sans doute dans cette optique de penser vallée, EPCI nouveaux et rôles des OTSI du futur, élargis, puissamment outillés côté marketing numérique ; est-on capable de concevoir et de promouvoir un modèle économique solide reposant sur la fédération et la mutualisation des lits à ce niveau de la station, de la vallée, du pays touristique ; la transformation de lit « froid »en lit « chaud » était un vrai casse-tête il y a quelques années et on a dépensé beaucoup d'argent public ; Airbnb (et d'autres) le fait aujourd'hui sans bruit tout en captant aux USA une part de la marge ; pourquoi ne pas proposer et organiser des services équivalents au niveau pertinent ? L'agilité organisationnelle est la clef du succès, elle suppose que le professionnalisme prenne le pas

définitivement sur les considérations de frontières locales.

3-4/ Il convient de réfléchir sur les outils les plus efficaces et les plus efficients, ainsi que sur les outils pyrénéens déjà existants mobilisables au service d'un objectif de « modernisation » de l'hôtellerie/hébergement en lien avec la marque et le contrat de destination ; l'ancien Commissaire à l'aménagement des Pyrénées a le sentiment que beaucoup de compétences et d'outils existent ; l'analyse des bonnes pratiques (ateliers ADT 09, HPTE…) et la mobilisation de certains outils (type ADEPFO et CCI Pyrénées), jointe à un retour d'expérience sur le rôle de la MAAP pour la modernisation des entreprises agro-alimentaires du Massif, permettra sans doute d'imaginer des pistes de réponse adaptées aux temps d'aujourd'hui.

3-5/ Il convient en définitive de réfléchir aux meilleurs moyens de « faire pouvoir » : créer les conditions de l'investissement : la marque, la maîtrise marketing (connaissance des marchés et maîtrise de la commercialisation), l'accompagnement des porteurs de projet et des projets, la mobilisation du monde bancaire et la création d'outils adaptés (fonds de garantie)…

Le 26 novembre 2015
Jean-Pierre Cremer