

Luxe et même démesure : un créneau porteur pour le tourisme en France

Par François DELAHAYE

Directeur général de l'Hôtel Plaza Athénée

Dans un contexte fortement concurrentiel, l'hôtellerie en général, et de luxe en particulier, se doit d'investir dans la rénovation de ses établissements et le renouvellement de ses offres et de ses services afin de pouvoir répondre aux exigences d'un marché en perpétuelle évolution sous l'effet d'une nouvelle géopolitique mondiale et de l'émergence de nouveaux pôles de richesse. Mais pour inverser réellement une tendance qui voit la France perdre peu à peu sa place de leader des visites touristiques, l'instauration d'une véritable culture et d'une stratégie digne de ce nom est aujourd'hui une nécessité, mais cela ne pourra se faire sans une coordination de la profession hôtelière et une réelle implication des politiques.

Positionnement, enjeux et perspectives pour le Plaza Athénée

Le Plaza Athénée réalise aujourd'hui un chiffre d'affaires de 90 millions d'euros. Ce qui en soi n'est pas très élevé lorsque l'on compare ce chiffre à la notoriété de la marque par exemple. Nous employons près de 600 personnes toute l'année, et nous avons développé de nombreux offres et services particuliers, tels que la construction d'une patinoire accessible en hiver ou encore un restaurant au concept entièrement nouveau que dirige Alain Ducasse, avec à ses côtés un chef pâtissier de renom en la personne de Christophe Michalak.

Lorsque je suis arrivé à la tête de l'hôtel à la fin des années 1990, celui-ci n'était pas propriétaire de ses murs. Il n'était classé qu'au 6^{ème} rang des Palaces français, son image vieillissait avec ses murs défraîchis et son dynamisme s'essouffait. En un peu plus de dix ans, nous sommes parvenus à devenir le numéro deux du marché. Nous sommes entretemps devenus propriétaires de nos murs, tout en nous agrandissant afin de pouvoir augmenter la taille de certaines de nos suites, et donc la qualité de notre offre.

Mais malgré ces réelles réussites, je me dois de toujours rester prudent, tout en étant ambitieux. Prudent, je dois l'être, car la concurrence évolue constamment, que ce soit sur le marché des Palaces (avec l'ouverture récente de nouveaux noms de l'hôtellerie de luxe à Paris), mais également avec l'apparition d'une nouvelle clientèle issue de nouveaux horizons, qu'il s'agit pour nous de fidéliser (notre pays ayant connu une croissance du nombre de ses

visiteurs de 13 % sur les deux dernières années - la plus faible des dix premières puissances mondiales -, ce nouveau potentiel est d'autant plus important à concrétiser). Et ambitieux, je le suis, car je vise la première place et encore plus de reconnaissance de la part de nos clients. Il nous faudra donc toujours investir dans la rénovation de l'hôtel et de ses suites, mais également dans le renouvellement des offres et des services que nous proposons afin de nous distinguer de nos concurrents et de continuer d'attirer chez nous de nouveaux clients. Cela passe par la mise en place d'arguments nouveaux et originaux, tels qu'une cave fabuleuse de 40 000 bouteilles, une cave dont nous proposons la visite à certains de nos clients (notamment chinois), ainsi que la visite de nos cuisines, par exemple. Nous avons aussi créé un concept dans notre bar entièrement inédit. C'est sur ces points que nous devons avancer et toujours progresser, car c'est par l'addition de services originaux, de « petits plus », que nous pourrions continuer à nous maintenir au premier rang.

L'évolution économique récente du marché du luxe (en particulier de l'hôtellerie de luxe) en France, en Europe et dans le monde

Le monde de l'hôtellerie de luxe est un marché en perpétuelle évolution qui nous oblige à nous renouveler constamment.

Depuis plusieurs années, notre clientèle a également évolué en raison notamment d'une nouvelle géopolitique mondiale et de l'émergence de nouveaux pôles de richesse. Jusqu'à encore récemment, les Américains constituaient

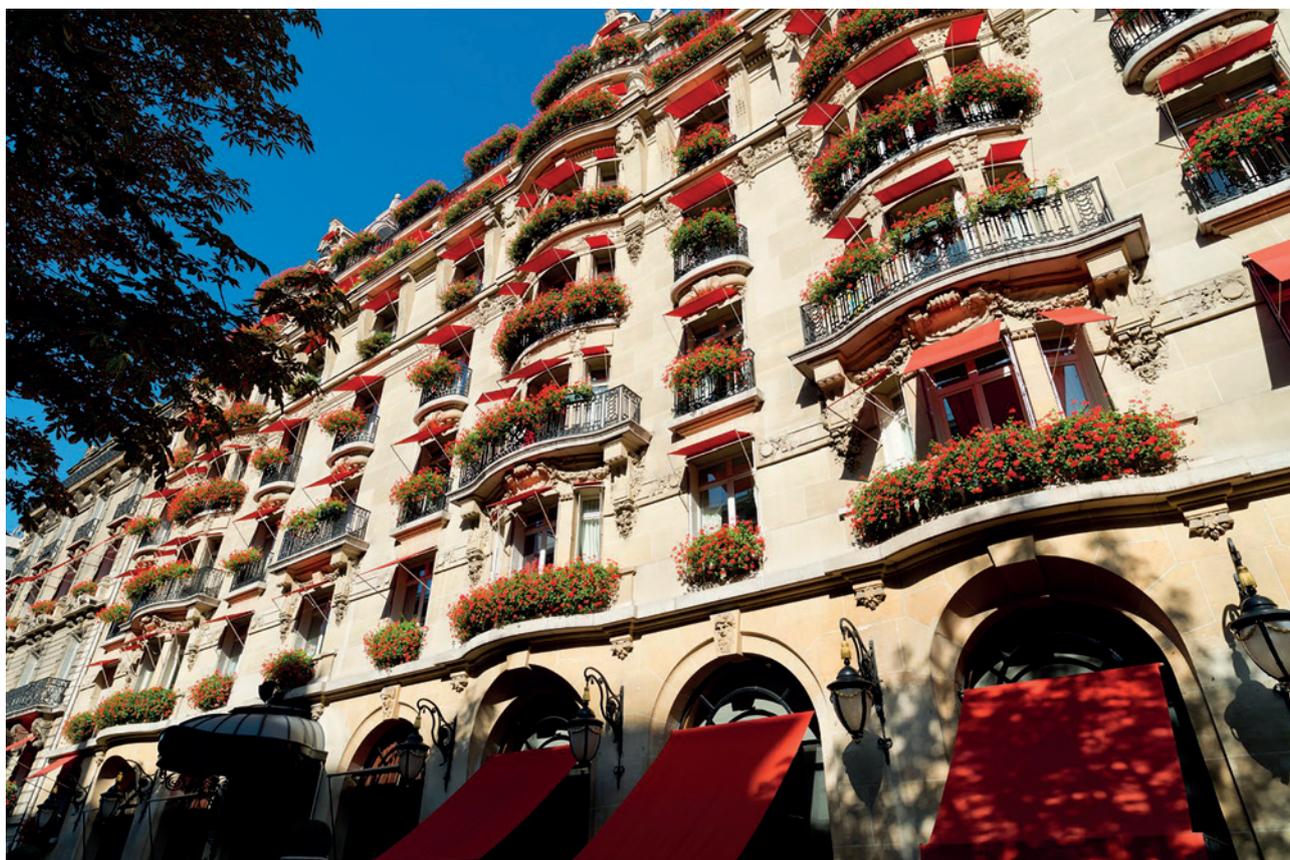


Photo © Masahiko Takeda

La façade de l'hôtel Plaza Athénée, Paris.

« En un peu plus de dix ans, nous sommes parvenus à faire du Plaza Athénée le numéro deux du marché. Nous sommes entretemps devenus propriétaires de nos murs, tout en nous agrandissant afin de pouvoir augmenter la taille de certaines de nos suites, et donc la qualité de notre offre. »

pour nous le plus grand marché, représentant en moyenne 40 à 50 % de la clientèle des grands hôtels de luxe parisiens. Aujourd'hui, ils n'en représentent plus que 20 %. Ils ont laissé la place aux Russes (9 %), aux Brésiliens (12 % de la clientèle du Plaza Athénée), aux ressortissants des Pays du Golfe et du Moyen-Orient (15-18 %) ou encore à ceux de la Chine et plus globalement de l'Asie, qui contribuent le plus fortement à la croissance actuelle constatée dans l'hôtellerie de luxe (+ 50 % cette année, même si les chiffres sont pour le moment très faibles).

C'est d'ailleurs en direction des pays émergents d'Asie que nous déployons le plus d'efforts pour attirer et fidéliser cette clientèle qui nous vient de loin (ces deux dernières années, la France a perdu environ 9,5 millions de nuitées).

Les touristes chinois - dont les séjours sont les plus longs - n'ont pas encore pour habitude de résider dans des hôtels de luxe. Certes, les plus fortunés d'entre eux sont des visiteurs réguliers de la capitale. Ils viennent faire leurs achats avenue Montaigne. Ils dépensent énormément en achats de biens et logent dans des hôtels standards. Ils voyagent avec un tour-opérateur chinois et restent souvent en groupe pour éviter d'être confrontés aux problèmes de la langue. Il ne reste plus aux hôtels de luxe et aux Palaces qu'à attirer cette clientèle. Le fait qu'ils retrouvent un peu

de leur culture à Paris (avec la présence de leurs chaînes hôtelières) les rend curieux de ce type de services et plus enclins à découvrir l'hôtellerie de luxe. Ils se rapprochent de notre hôtellerie et de ses services. Nous avons cette chance, grâce à la présence et à la notoriété mondiale d'Alain Ducasse et aussi à la richesse de notre cave, de plaire à la clientèle chinoise, qui est très amatrice de l'Art de Vivre à la française.

Nous mettons donc en place avec nos départements Communication et *Sales & Marketing* des stratégies visant à faire découvrir à cette clientèle les charmes de nos produits. Nous nous déplaçons en Chine pour présenter nos nouveautés, informer les Chinois des services à leur disposition et les inciter à venir nous découvrir. C'est dans cette optique que Dorchester Collection, dont le Plaza Athénée est la propriété, a ouvert - pour nous aider dans notre démarche - des bureaux à Tokyo, à Sao Paulo, à Los Angeles, à New York, à Londres, à Moscou et, très récemment, à Shanghai.

De manière générale, l'évolution de la répartition des richesses dans le monde et la nouvelle donne géopolitique n'ont que très peu impacté l'économie de l'hôtellerie de luxe, du fait qu'une nouvelle clientèle en a remplacé une ancienne.

L'impact de la crise économique sur l'hôtellerie de luxe

La crise n'a pas trop impacté l'hôtellerie de luxe. En revanche, les résultats du 1^{er} trimestre 2015 sont inquiétants pour l'hôtellerie en général, suite notamment aux événements tragiques des 7 au 9 janvier (attentats perpétrés à Paris contre la rédaction d'un hebdomadaire satirique et un supermarché casher) qui se sont traduits par un ralentissement de l'activité.

Les grandes chaînes hôtelières ont elles aussi été touchées, car elles sont fortement dépendantes de ce que j'appelle le *corporate*, c'est-à-dire le monde de l'entreprise (cadres dirigeants, etc.), qui n'est plus autorisé à se faire rembourser des nuitées dans des établissements par trop luxueux. Énormément de grandes chaînes qui vivaient parfois à hauteur de 80 % de leur activité de ce type de clientèle ont, quant à elles, davantage subi les effets de la crise économique.

Dans l'ensemble, le grand luxe continue néanmoins à bien se porter. Cela est dû au fait que la qualité de prestation recherchée correspond à l'attente de clients fortunés qui

trouvent dans les établissements de très grand standing souvent le même niveau de service qu'ils ont chez eux. Ils voyagent beaucoup dans des grandes villes comme Londres, Paris, Los Angeles ou New York. En revanche, des villes comme Genève, Milan, Berlin ou Munich, qui sont davantage des destinations d'affaires que des lieux de villégiature, ont davantage souffert des conséquences de la crise économique.

Le statut de Palace : enjeux, reconnaissance et retombées commerciales et économiques

En 2008, le gouvernement m'avait demandé de participer à la définition des critères devant servir à la nouvelle classification des hôtels de 0 à 5 étoiles en France, et remédier ainsi à l'absence dans notre pays d'hôtels de ce standing faute de disposer d'une nomenclature permettant l'obtention des 5 étoiles. Ce travail passionnant s'est avéré assez fructueux grâce à l'intervention et à la présence sur le territoire français du groupe Accor, dont le *lobbying* a abouti à la promotion des hôtels Sofitel à la catégorie des 5 étoiles. Bien évidemment, cela ne pouvait



Photo © Eric Laigne

La suite Eiffel Signature 461 de l'hôtel Plaza Athénée, Paris.

« Dans l'ensemble, le grand luxe continue néanmoins à bien se porter. Cela est dû au fait que la qualité de prestation recherchée correspond à l'attente de clients fortunés qui trouvent dans les établissements de très grand standing souvent le même niveau de service qu'ils ont chez eux. »

convenir aux acteurs de l'hôtellerie de luxe, il nous a donc fallu trouver une nouvelle solution pour nous distinguer de la catégorie des 5 étoiles. Le seul moyen pour ce faire était de reprendre un terme qui était déjà fortement usité en France et dans le monde de l'hôtellerie, celui de « Palace » ! Les politiques nous y ont autorisé et nous avons donc établi les critères encadrant l'obtention du statut de Palace en France.

Le coût des stratégies commerciales requises ou le caractère saisonnier de leur activité ont pu refroidir les ambitions de certains hôteliers de voir leur établissement élevé au rang de Palace. Ainsi, des maisons dont la clientèle d'entreprise est prédominante n'oseront peut être pas afficher un tel label qui pourrait être incompatible avec les politiques plus rigoureuses de certaines sociétés en matière de prise en charge des frais de voyages d'affaires. Par ailleurs, certaines propriétés situées en dehors d'agglomérations importantes sont moins enclines à assumer le niveau de service, les exigences en termes d'effectif et les investissements économiques indispensables à l'obtention du statut de Palace en raison d'une activité plus intermittente. Mais cela n'empêchera pas certains élus régionaux d'exercer un *lobbying* actif auprès de certains hôteliers pour que leurs établissements accèdent au statut de Palace et contribuent ainsi au prestige et à la relance de l'activité touristique de leur département.

Hôtels et groupes hôteliers de luxe français propriétés de pays du Golfe ou de pays émergents : quelle stratégie ? Quelle influence sur la stratégie des hôtels et des groupes hôteliers concernés ? Forces ou faiblesses des parties prenantes vis-à-vis de ces puissances étrangères

Il est vrai qu'à Paris le George V est la propriété du Prince Al Walid d'Arabie Saoudite, The Peninsula celle du Qatar, le Ritz celle de Mohammed al-Fayed et que le Plaza Athénée et le Meurice appartiennent à la *Brunei Investment Agency* - pour ne citer que ces établissements prestigieux.

C'est un phénomène récent qui s'explique par la puissance financière dont disposent certains individus ou fonds souverains qui, dans bien des cas, sont soucieux de diversifier leurs investissements dans une optique de préparation de l'« après-pétrole ». Dans le monde entier, il y a aussi (et surtout) le prestige associé à ces symboles du luxe.

Au-delà de ces raisons qui leur sont propres (et qui ne sont certainement pas exhaustives), il faut bien convenir qu'ils sont souvent les seuls à même de pouvoir subvenir au développement et à l'entretien des établissements de ce secteur de l'industrie du luxe. Leur rentabilité est en effet à si long terme, que c'est un type de risque que n'importe quel investisseur ne peut se permettre de prendre.

Ainsi, la BIA (*Brunei Investment Agency*), propriétaire du Plaza Athénée, a, depuis dix ans, investi des sommes importantes pour pouvoir devenir propriétaire de nos murs

et racheter trois immeubles attenants, et nous permettre ainsi d'améliorer notre standing. Or, à ce jour, ces investissements n'ont rien rapporté au propriétaire. Rares sont ceux qui peuvent se permettre d'investir à long terme. Ils sont une chance pour l'hôtellerie de luxe, pour notre patrimoine historique et pour notre secteur touristique qui, rappelons-le, crée des emplois non délocalisables.

La place de la France de leader mondial des visites touristiques est-elle menacée par les États-Unis ou les marchés émergents ?

Lorsque l'on se souvient du discours de Barack Obama, qui énonçait clairement sa volonté de ravir à la France la première place dans le tourisme mondial, il apparaît nécessaire d'agir. Nous devons, de toute urgence, instaurer une coordination et un *leadership* de la profession, et mettre fin à ce dédain politique (et plus largement de celui de toute la société), qui se manifeste par une absence complète de considération pour la profession et l'inexistence de toute réflexion stratégique et prospective la concernant. La France dispose de formidables atouts qui font d'elle la 1^{ère} destination touristique au monde, la 1^{ère} en termes de fréquentation, alors qu'elle n'est que 3^{ème} en termes de chiffre d'affaires - loin derrière les États-Unis et l'Espagne.

En France, la classe politique délaisse le tourisme : cela s'explique, comme j'ai pu le constater - et ce quel que soit le gouvernement en place - par un désintérêt pour ce secteur d'activité, et même tout simplement pour ce que véhicule le mot « touriste », qui est souvent porteur de connotations négatives. Notre ministère du Tourisme et notre direction du Tourisme sont sous alimentés. Les ministres du Tourisme, en France, n'étaient jusqu'à présent pas incités à œuvrer pour le renforcement de cette filière et, en ce qui concerne la formation, les filières professionnelles du tourisme n'accueilleraient que les recalés des autres filières professionnelles.

Rares sont les acteurs de la filière à parler une langue étrangère, et ils sont par ailleurs attirés davantage par l'appât du gain que par la qualité des services proposés.

En réalité, le tourisme contribue fortement à notre économie ainsi qu'à notre image à l'international. Sur le plan de notre économie, ce secteur non délocalisable est source d'emplois qualifiés (pour la majorité) et non qualifiés, d'emplois directs et indirects. Dans le contexte politique actuel, ce sont là des aubaines qu'il faut reconnaître à leur juste valeur, et donc ne pas négliger.

La concurrence mondiale a changé. De nombreux pays, notamment des pays émergents, ont ouvert et développé leur économie grâce au tourisme en instaurant une véritable culture et une stratégie dans cette filière.

Comment inverser cette tendance en France ?

Ce qui est certain, c'est que nous ne pouvons plus nous contenter de simplement compter sur le caractère exceptionnel de notre patrimoine. En effet, la concurrence s'est

accrue. J'ai sollicité à plusieurs reprises nos dirigeants (aussi bien des présidents de la République que des ministres) de tout bord pour qu'une consultation soit organisée avec les acteurs de la filière, qu'un « Livre blanc » soit rédigé portant sur les enjeux et les perspectives qui s'offrent à nous. Mais, hélas, sans que mes efforts soient couronnés de succès !

Je pense que le fait que la France soit sinon la meilleure, tout au moins la première destination touristique au monde, mérite que la profession soit coordonnée par de vrais professionnels et non plus par des politiques peu impliqués. Il y a des projets à porter, des symboles à promouvoir auprès des pays étrangers dont la population voyage beaucoup.

Par comparaison, l'Espagne ou encore la Turquie cherchent de plus en plus à organiser des salons, des séminaires internationaux pour promouvoir leur pays et inciter le plus grand nombre de touristes à venir découvrir les richesses locales. De surcroît, la Turquie subventionne ses hôtels pour garantir une compétitivité de leurs prix.

Ici, en France, un certain nombre de handicaps freinent notre optimisation et une meilleure structuration de notre offre touristique.

Les crédits de l'État consacrés au tourisme - trop faibles - sont encore à ce jour éparpillés entre les régions et entre les départements, chacun se vendant tant en France qu'à l'étranger, chacun de leur côté. Nous pensons que nous devrions fédérer ces voies de promotion sous un label France, promu comme un bouquet de régions. Ce manque de cohésion contribue à l'insuffisance du soutien des pouvoirs publics à notre action.

Comparativement encore, la liaison routière entre Roissy et Orly et sa fluidité sont inadaptés. Pour un pays qui accueille 85 millions de touristes par an, c'est préoccupant. Faisant fi des réalités économiques grandissantes, le gouvernement semble avoir cédé à la pression des chauffeurs de taxis en leur accordant l'usage d'un couloir de circulation qu'il interdirait par ailleurs aux VTC (voitures de tourisme avec chauffeur, Uber, les locations de limousines).

Il n'y a pas non plus autour de Paris l'équivalent du *Gatwick Express* ou d'une connexion telle celle qui existe entre Londres et l'aéroport international de Heathrow, une liaison directe, rapide et pratique. Ce manque résulte du *lobbying* exercé par les chauffeurs de taxis depuis plusieurs dizaines d'années.

La taxe de séjour qui vient d'être instaurée et que nous devons dans certains cas absorber (pour ne pas la répercuter sur nos clients) devient de fait une charge supplémentaire. Les employeurs que nous sommes éprouvent déjà beaucoup de difficultés à contribuer autant que nous

le pourrions à l'emploi dans notre pays. Il est un fait que les élus ne tiennent souvent pas compte des revendications émanant de notre secteur, pour la simple raison que « les touristes ne votent pas ». Cela contrevient encore à une simple logique économique dont ils semblent manquer singulièrement.

Nous nous devons de mieux sensibiliser nos élus afin d'instaurer une coordination et un *leadership* de notre profession en France.

Qu'en pense la profession ?

Il n'existe pas de véritable stratégie de *lobbying* au niveau des acteurs de la profession.

En revanche, nous sommes très heureux que le tourisme ait été rattaché à un ministère tel que celui des Affaires étrangères.

L'initiative mise en place en début d'année autour de la gastronomie avec Alain Ducasse (Goût de France/Good France) fait la promotion d'une offre de manière calibrée autour d'une thématique au label vendeur ; elle donne l'exemple d'une stratégie qui pourrait être appliquée à l'ensemble du secteur du tourisme.

M. Fabius perçoit beaucoup de ces enjeux. Et lorsqu'il rend hommage à nos belles maisons (comme il l'a fait par sa présence lors de l'inauguration du Peninsula et la réouverture du Plaza Athénée), nous apprécions ces gestes et ce d'autant plus que le luxe - il faut bien le reconnaître - n'a pas bonne presse en France malgré ses importantes opportunités d'emplois. L'hôtellerie de luxe emploie, pour sa part, sans discrimination d'âge et de formation, et garantit pour énormément de jeunes par exemple, l'acquisition de compétences ensuite très prisées tant en France qu'à l'étranger.

Quel avenir pour l'hôtellerie de luxe française ?

Il en va en fait de la qualité de l'image de la France que nous reflétons pour le monde, car nous sommes les acteurs d'un élément incontournable du *soft power* français. Nous avons la chance de vivre dans un pays au patrimoine riche et à la situation géographique exceptionnelle - un pays qui mérite de conserver sa première place dans la fréquentation touristique mondiale.

Nous devons financer et coordonner nos actions de promotion en la matière de manière plus optimale, nous concentrer sur les enjeux économiques à plus long terme, tout en continuant à améliorer notre offre, ce qui nous aidera à séduire et à attirer une nouvelle clientèle, puis à fidéliser celle-ci.