



// Résumé de l'

« Étude sur le développement à moyen terme de l'offre de l'hébergement touristique dans la Région Mullerthal – Petite Suisse Luxembourgeoise »

Réglementation de la succession des établissements d'hébergements touristiques et potentiels de développement des hébergements touristiques dans la Région Mullerthal

Porteur de projet: Office Régional du Tourisme Région Mullerthal – Petite Suisse Luxembourgeoise a.s.b.l.



Financement: GAL LEADER Region Mëllerdall



Réalisation: GO GET Consulting, Paul Visser



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Ministère de l'Agriculture, de la Viticulture
et du Développement rural

Fonds européen agricole pour le développement rural: l'Europe investit dans les zones rurales.

Partenaires du projet:

- || 14 communes de la région (membres de l'ORT MPSL et/ou du GAL LEADER Region Mëllerdall)
- || Associations professionnelles Horesca, Camprilux, AJL und APTR
- || Ministère de l'Economie – DG Tourisme & DG PME
- || Ministère de l'Agriculture, de la Viticulture et du Développement Rural



// Question clé de l'étude:

Dans quelle direction se dirige la Région Mullerthal - Petite Suisse Luxembourgeoise à moyen terme avec son offre d'hébergement?

// Sujets étudiés:

- || Développement des capacités d'hébergement régionales
- || Planification de la succession pour les hébergements touristiques régionaux
- || Potentiel de développement et recommandations de mesures

L'objectif de l'étude est de permettre une meilleure compréhension des problèmes, des faiblesses et des contraintes du secteur de l'hébergement dans la Région Mullerthal afin de fournir une meilleure base pour la prise de décision aux niveaux privé, municipal, régional et national:

- || pour le développement de stratégies futures, investissements et le déploiement de ressources,
- || pour la succession au sein des entreprises,
- || pour la gestion des propriétés et bâtiments, privés et publics,
- || pour l'orientation d'*incentives* et de la politique de subvention.

Développement des capacités régionales d'hébergement

Les statistiques montrent un changement structurel au niveau de l'hébergement rural au cours des 30 dernières années. Les grandes tendances et thèmes tels que la mondialisation, Internet et la digitalisation, l'urbanisation, la libéralisation de l'économie et de la société ont complètement modifié les conditions-cadres du tourisme.

Au cours des 20 dernières années, le Luxembourg a perdu 41% de sa capacité hôtelière, bien que cela ne représente qu'une diminution de 4,71% de la capacité en chambres. Les régions les plus touchées sont les régions rurales des Ardennes (-54% des hôtels) et du Mullerthal (-55% des hôtels). Les campings ont également diminué d'environ 30% dans l'ensemble du pays au cours de cette même période. Quant aux auberges de jeunesse et aux appartements de vacances, ceux-ci jouissent d'une stabilité remarquable à long terme.

// Statistiques:

Anzahl Hotels* pro Region 1995-2017

Jahr	1995	2000	2005	2010	2015	2017	1995 - 2017 n	1995 - 2017 %
Total GH Luxemburg	396	324	293	264	233	234	-162	-40,91
Stadt Luxemburg	69	62	61	69	62	64	-5	-7,24
Zentrum ausser Stadt Lux.	37	37	40	35	29	28	-9	-24,32
Ardennen	127	104	88	71	61	59	-68	-53,54
Müllerthal PSL	78	67	54	40	35	35	-43	-55,13
Mosel	32	32	28	30	23	23	-9	-28,13
Terres Rouges	26	22	22	19	24	25	-1	-3,85

* Hotels, Gaststätten, Pensionen, ohne Campingplätze & FeWo

Anzahl Hotelzimmer pro Region 1995 - 2017

Jahr	1995	2000	2005	2010	2015	2017	1995 - 2017 n	1995 - 2017 %	Marktanteil Zimmer 2017 in %
Total GH Luxemburg	8085	7753	7516	8267	7601	7704	-381	-4,71	100,00%
Stadt Luxemburg	2767	2868	2817	3501	3350	3599	832	30,07	46,72%
Zentrum ausser Stadt Lux.	852	909	1028	1197	1013	801	-51	-5,99	10,39%
Ardennen	1935	1621	1501	1342	1193	1167	-768	-39,69	15,15%
Müllerthal PSL	1467	1270	981	772	659	659	-808	-55,08	8,55%
Mosel	571	609	605	775	654	604	33	5,78	7,84%
Terres Rouges	493	476	584	680	862	874	381	77,28	11,34%

* Hotels, Gaststätten, Pensionen, ohne Campingplätze & FeWo

Hotelübernachtungen pro Region 1996 - 2016

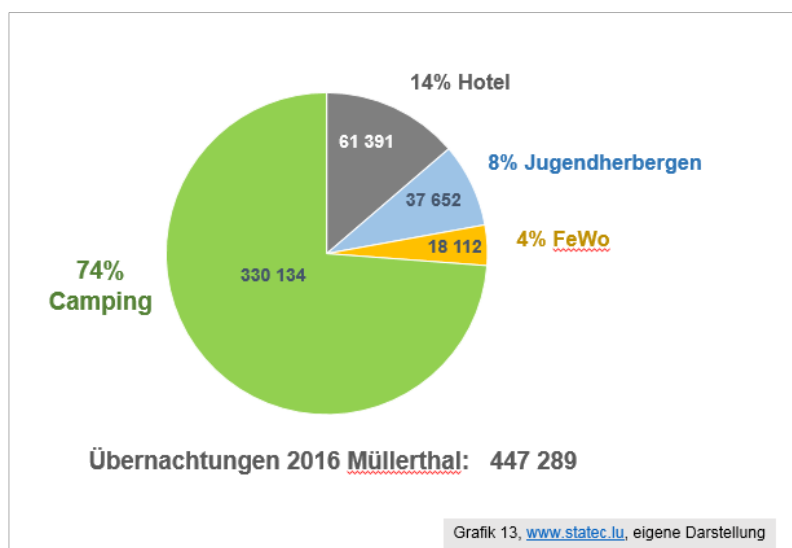
Jahr	1996	2001	2006	2010	2011	2016	Marktanteil in 2016	1996-2016 en %
Stadt Luxemburg	536 053	679 086	715 907	703 133	718 722	1 012 794	58%	89%
Zentrum ausser Stadt Lux.	97 866	150 663	169 789	152 794	217 593	210 457	12%	115%
Ardennen	197 649	155 650	147 346	95 177	117 445	151 395	8%	-23%
Müllerthal PSL	104 416	105 486	96 823	53 756	51 052	61 391	4%	-41%
Mosel	110 699	135 778	144 869	107 022	129 581	116 034	7%	5%
Terres Rouges	56 534	61 989	118 441	143 056	154 762	201 393	12%	256%

Campingübernachtungen pro Region 1996 - 2016

Jahr	1996	2001	2006	2010	2011	2016	Marktanteil 2016	1996-2016 in %
Terres Rouges & Stadt Lux. *	58 167	73 614	60 708	51 768	54 630	53 631	6%	8%
Zentrum ausser Stadt Lux.	61 632	46 202	46 737	28 099	25 043	25 434	3%	-59%
Ardennen	499 163	515 138	480 130	251 634	298 065	527 624	54%	6%
Müllerthal PSL	406 780	389 476	357 785	143 687	247 331	330 134	34%	-19%
Mosel	35 429	38 899	39 369	13 200	11 582	32 810	4%	-7%

* Zusammenschluss von zwei Regionen aufgrund von Datenschutz

Le fait que dans les deux régions, Ardennes et Mullerthal, la part de marché du camping en termes de nuitées est très importante est un élément important dans l'interprétation des données statistiques. En 2016, 74% des nuitées dans la Région Mullerthal furent générées par les campings. L'hôtellerie ne représente que 14% du total des nuitées dans la région.



Réglementation de la succession des établissements d'hébergement de la région

// Méthodologie: Enquête d'octobre 2017 à mai 2018, auprès des prestataires régionaux d'hébergements (toutes catégories confondues), des associations professionnelles, d'experts et des communes afin de collecter des données quantitatives et qualitatives.

92 interviews réalisées (71 entretiens en face à face et 21 interviews par téléphone):

- || 14 collègues échevinaux
- || 26 sur 38 hôteliers
- || 18 sur 27 gestionnaires de campings
- || 21 sur 27 gérants d'appartements de vacances
- || 1 opérateur d'auberge de jeunesse
- || Représentants des associations professionnelles
- || 9 experts

Sur base de divers critères tels que la succession et la volonté d'investir, l'état des infrastructures, les capacités, la présence sur le marché, etc., les sociétés respectives ont été classées par catégories en fonction de leur probabilité de succession et de survie.

// Résultats de l'enquête:

Les conclusions suivantes concernant le **développement futur des capacités d'hébergement régionales** (c.à.d. le nombre de chambres et d'emplacements de camping ≠ nombre d'établissements) résultent de l'enquête:

- || Au cours des deux prochaines années, toutes catégories confondues, 10% des capacités d'hébergement fermeront, ou auront déjà disparu du marché.

- || En raison de l'absence de repreneur ou de l'état critique des sociétés respectives, selon la catégorie, 20 à 40% des capacités d'hébergement régionales sont menacées de fermer d'ici 3 à 10 ans. Pour certains établissements la situation est critique et la fermeture/ cessation des activités est un scénario probable.
- || 63% des chambres d'hôtel, 70% des emplacements de camping et 50% des chambres d'appartements sont provisoirement sécurisés pour les 10 prochaines années.

// Caractéristiques structurelles du Luxembourg

L'industrie de l'hébergement dans la Région Mullerthal est visiblement sous pression en ce qui concerne la succession ou l'identification des repreneurs. Toutes les catégories d'hébergement sont sous pression au niveau national:

- || Un marché immobilier tendu et concurrentiel, qui offre un pouvoir d'achat et de rendement nettement plus élevé pour les établissements en voie de fermeture que le marché immobilier hôtelier régional à peine existant, respectivement qui freine la volonté des hôteliers d'investir à long terme.
- || Un **marché du travail** en plein essor et **concurrentiel**, où les secteurs de la restauration et de l'hôtellerie se trouvent en position difficile par rapport à d'autres secteurs en matière de recherche de personnel et de successeurs/repreneurs
- || un désavantage concurrentiel structurel dû à **la hausse rapide des prix et de l'évolution des salaires**, ainsi qu'au **coût élevé de la vie et des coûts d'exploitation** qui en résultent et qui pèsent sur l'occupation, la rentabilité et la capacité d'investissement dans le secteur de l'hébergement.

// Sujets pertinents pour la succession réussie:

Il existe de nombreuses similitudes et chevauchements entre les catégories au niveau des sujets pertinents pour le successeur/repreneur, mais avec des pondérations différentes concernant les motifs décisifs. Les sujets communs ayant une influence sur la succession de l'entreprise sont:

- || le droit de la propriété et de la construction,
- || la rentabilité et la compétitivité,
- || les horaires de travail et la planification de carrière.

// Conditions pour une succession réussie:

La réglementation des successions dans les entreprises est un processus très complexe qui exige du temps, des ressources et une volonté de discuter. Outre les aspects financiers, juridiques, fiscaux et commerciaux, les aspects personnels et humains jouent un rôle crucial.

Dans la région du Mullerthal, près de 20% du total des entreprises ont déjà réalisé une succession avec succès au cours des trois dernières années (7 hôtels, 6 campings et 5 appartements).

Lorsqu'on regarde de plus près, un certain nombre de critères communs et bénéfiques peut être identifié dans le cadre d'accords de successions:

De la part de l'entrepreneur sortant :

- || Un règlement précoce de la succession et de la compensation entre héritiers par la génération des parents, en accord avec les successeurs.
- || Une base financière solide ou une capitalisation de la part de l'entrepreneur / de l'entreprise.
- || La société dispose de capacités plus élevées et est bien positionnée sur le marché.

De la part des repreneurs:

- || La passion pour le métier de l'hôtellerie, malgré les risques, la rentabilité et les horaires de travail.
- || Un esprit d'entreprise et le goût du risque.
- || Une formation solide (à l'intérieur ou à l'extérieur du secteur).
- || Une attitude positive envers la région et ses attraits touristiques.

De la part des communes ou des instances publiques (si applicable):

- || Les communes soutiennent l'octroi d'autorisations, les conversions et les créations.

Potentiels de développement et recommandations:

1. **Séparation de la propriété et de l'exploitation:** contrairement à l'unité traditionnelle entre la propriété et l'exploitation dans une entreprise familiale, la séparation de la propriété immobilière de la structure opératrice peut à l'avenir répartir la charge financière et les risques sur plusieurs épaules. Cela permet également aux nouvelles entreprises à faible capital ainsi qu'aux personnes venant d'autres secteurs de démarrer dans l'industrie.
2. **Séparation de l'hébergement et de la restauration:** La séparation de l'hébergement et de la gastronomie peut réduire la charge de travail et permet de se concentrer sur les activités principales respectives et, si nécessaire, d'étendre les activités connexes à d'autres sites afin d'obtenir des effets de synergie.
3. **Simplification de l'offre:** Les groupes cibles touristiques tels que les familles, les randonneurs et les cyclistes préfèrent souvent des repas simples, authentiques, régionaux ainsi qu'une cuisine ouverte en continu (sans coupure), aux menus gastronomiques onéreux. La simplification de la gastronomie réduit également la dépendance vis-à-vis de personnel qualifié, qui représente aujourd'hui une ressource rare et coûteuse. Les modèles économiques *Lean Luxury* ou *Budget* sont de plus en plus populaires dans l'hôtellerie internationale ainsi que dans l'industrie du camping, comme le montre le succès de chaînes hôtelières telles que Motel One, 25hours, Ibis-Styles, Prizeotel ou la chaîne de camping Huttopia.
4. **Une gastronomie *cross-selling*:** au lieu de réduire l'offre gastronomique, il y a également la possibilité d'étendre ses services à d'autres publics cibles (repas pour les

écoles, personnes âgées, service de livraison/repas sur roues, production pour le commerce de détail, etc.) afin d'assurer une utilisation plus efficace et rentable de la cuisine. Cela augmente non seulement la rentabilité tout au long de l'année mais contribue aussi à la rétention des employés.

5. **Optimisation de la taille des entreprises:** Au fur et à mesure que l'entreprise grandit, son chiffre d'affaires, sa capacité d'investissement et sa main-d'œuvre augmentent, l'organisation et les opérations deviennent plus professionnelles et structurées, la division du travail devient plus spécifique et la charge de travail est répartie sur plusieurs épaules. En outre, la taille de l'entreprise augmente ses chances de succession.
6. **Modèles commerciaux à usage mixte ou projets phares:** À l'instar des centres commerciaux, les modèles commerciaux à usage mixte associent plusieurs fonctions, services et attractions dans un même lieu pour renforcer leur attractivité et accroître ainsi la fréquentation et l'efficacité. Il existe de nombreux exemples régionaux: Touristcenter Heringer Millen, B & B Berdorfer Eck, Épicerie am Duerf, Becher Gare, Auberge de jeunesse Beaufort. La concentration de plusieurs fonctions dans un même lieu présente une valeur ajoutée directe pour les résidents et touristes, réduit la saisonnalité et augmente l'offre.
7. **Spécialisation thématique:** la spécialisation sur un groupe cible et / ou sur certains sujets peut également être une stratégie utile pour développer des arguments de vente uniques afin de se démarquer sur le marché du tourisme saturé (p. ex. Hotel Trail-Inn, Muppentrupp).
8. **Suggestions pour la réorientation des modèles d'activité hôtelière:** La limitation à une activité hôtelière de loisirs et de saison, axée sur la gastronomie, engendre de grands écarts en matière d'occupation des hôtels. En plus des partenariats directs avec des entreprises régionales (tourisme d'affaires), il existe également des opportunités dans le segment des longs séjours, de conception économique, de MICE ou d'hôtels de charme.
9. **Suggestions sur l'orientation des modèles commerciaux de camping:** Les propriétés de location et les emplacements de camping-cars qui sont les moteurs de la croissance de l'industrie du camping, sont sous-développés dans la région et très inégalement répartis. Les randonneurs favorisent des cabanes (de randonnée) disposant de propres installations sanitaires et les adeptes de camping-cars sont une clientèle connue pour leur consommation considérable dans le commerce et la gastronomie.
10. **Suggestion Mullerthal Trail Cabins:** La conception d'un refuge de randonnée sur divers campings, près d'appartements ou d'hôtels situés le long du Mullerthal Trail afin d'accroître la capacité d'hébergement régionale, le profil de la marque et de créer une expérience de qualité et un esprit de coopération, ainsi que de développer l'offre de randonnée.
11. **Logement insolite Mullerthal Trail Homes, chapels & cabins:** Afin d'équilibrer l'offre en appartements de vacances sur le marché, il est proposé de créer une structure d'opérateur centralisée et professionnellement conçue sur le modèle des *Kuckucksnester* (Forêt-Noire). Cette structure permet de créer une offre locative décentralisée, associée à divers services et sur base de commission. En plus des appartements existants, ces logements (*Mullerthal Trail Homes, chapels & cabins*) pourraient être aménagés

dans des bâtiments abandonnés tels que des chapelles profanées, des granges, des baraques ou des propriétés spéciales (par exemple un château d'eau). Ces lieux pourraient ainsi être revitalisés et exploités via une telle structure d'opérateur.

12. **Création d'un fonds d'infrastructure touristique de l'État?** La création d'un fonds d'infrastructure touristique de l'État permettrait de garder un certain nombre de biens immobiliers touristiques de grande taille, menacés de fermeture mais qui méritent d'être préservés car ils sont situés à des endroits stratégiques. D'autre part, cela permettrait d'éviter des développements défavorables au niveau du paysage urbain. L'objectif serait la revitalisation de l'infrastructure touristique, pour la ramener ensuite sur le marché des opérateurs privés. Une telle intervention étatique pourrait cependant engendrer une distorsion du marché.
13. **Autoriser des projets d'expansion et de nouveaux emplacements?** La difficulté d'autorisation d'infrastructures de loisirs et d'hébergement en raison de la législation restrictive relative à la protection de l'environnement et de la nature empêche la création de nouvelles capacités. Aucun nouvel hôtel ou camping dans la région ne fut ni autorisé, ni construit ou ouvert au cours des 30 dernières années. Chaque catégorie d'hébergement dans la région est également soumise à des restrictions en termes de projets d'expansion. Une réduction supplémentaire des capacités d'hébergement régionales est inévitable si de nouvelles capacités d'hébergement ne peuvent être ni créées, ni développées.
14. **Hospitality Development Management ?** Afin de revitaliser et d'assurer la survie de structures d'hébergement stratégiques et importantes dans la région ou d'initier de nouveaux projets tels que le Mullerthal Trail Cabins, pour mettre en place une structure centralisée ou recruter de manière professionnelle et durable des investisseurs ou opérateurs, il serait utile de disposer d'un ou une responsable du Hospitality Development Management. Ce poste pourrait être créé au niveau régional, sur base d'un projet temporaire ou à un niveau national et à long terme.

Conclusion

L'étude fournit un aperçu de la situation actuelle du secteur de l'hébergement dans la Région Mullerthal.

L'hôtellerie et les campings subissent un changement structurel dans la Région Mullerthal, comme c'est le cas dans beaucoup d'autres régions rurales en Europe. En particulier les petites entreprises d'hébergement sont dépassées par le fait de devoir s'adapter à un monde de plus en plus accéléré, mondialisé et digitalisé. Beaucoup d'entreprises se caractérisent par des retards d'investissement, de conformité et de modernisation, une faible rentabilité, ainsi que par une pénurie de main-d'œuvre et de compétence. Souvent, la taille de l'entreprise joue également un rôle déterminant dans l'efficacité économique et donc dans la continuité des activités de l'entreprise.

Dans toutes les catégories, il y a un changement générationnel à moyen terme: plus de 70% des hébergeurs doivent régler leur succession au cours des cinq prochaines années. Dans le contexte actuel de la concurrence sur le marché du logement et du travail, ainsi que face à une

rentabilité et une concurrence faible, les entreprises dont la succession a été jusque-là non réglée sont particulièrement exposées aux fermetures.

La Région Mullerthal a plus de 150 ans de tradition touristique. Pendant des décennies, les entreprises ont forgé l'identité régionale à travers leur fonction économique et leur manière de construire. La perte de telles entreprises traditionnelles entraîne plus qu'un simple impact économique. La question de l'intervention publique sur le marché pour orienter le développement régional se pose donc. Bien entendu, les entreprises doivent également faire face à leurs responsabilités dans le contexte actuel.

La situation actuelle des hébergements régionaux devra être considérée comme une opportunité pour le renouvellement. Cela nécessite des efforts, une coopération et des investissements considérables, autrement dit, le renouvellement ne va pas de soi. Ce sera l'occasion de concevoir et de mettre en œuvre une vision nouvelle et contemporaine de l'hébergement régional afin de répondre à l'évolution de l'environnement commercial, des besoins du marché et des demandes des clients. Dans l'intérêt de l'économie circulaire et de la préservation de la structure immobilière régionale, la revitalisation et, dans une certaine mesure, la « réinvention » des logements existants devraient faire l'objet d'une attention particulière. Outre l'histoire régionale, l'identité et le pouvoir économique, le tourisme et la gastronomie jouent également un rôle essentiel et indispensable en tant que pilier de la qualité de vie afin de promouvoir la région tant à l'intérieur qu'à l'extérieur, en tant que lieu attractif dans l'esprit de la stratégie nationale.

// Pour plus d'informations:

Office Régional du Tourisme Région Mullerthal – Petite Suisse Luxembourgeoise a.s.b.l.

Sandra Bertholet, Gérante

B.P. 152

L-6402 Echternach

Tel.: 72 04 57 – 1

s.bertholet@mullerthal.lu