

## 2<sup>e</sup> CONGRÈS INTERNATIONAL D'HISTOIRE DES ENTREPRISES EN FRANCE

### **La gouvernance dans le tourisme et les sports : quelles relations et quelles influences ?**

La gouvernance dans l'industrie hôtelière. Le cas de l'Espagne durant le premier tiers du XX<sup>e</sup> siècle

Carlos Larrinaga (Université de Grenade, Espagne)

Cet article analyse les modes de gouvernance dans l'hôtellerie espagnole au cours du premier tiers du XX<sup>e</sup> siècle et les éventuelles relations unissant le secteur touristique, à travers l'hôtellerie, et les sports. Il est vrai que l'on parle de réalités différentes, mais qui présentent des points de connexion évidents. Et il est certain que dans le cas espagnol, cette relation remonte à loin, dès le XIX<sup>e</sup> siècle, et s'est intensifiée au cours du premier tiers du XX<sup>e</sup> siècle.

Les hôtels des stations thermales

Dans un premier temps, il convient de parler de l'hôtellerie liée au thermalisme. La plupart des stations thermales se trouvaient éloignées des villes, et si possible situées dans de beaux paysages naturels. Les stations thermales les plus prestigieuses, outre le fait de posséder d'excellentes installations hydrothérapeutiques, proposaient également un bon établissement hôtelier qui, à son tour, offrait loisirs et divertissement à une clientèle distinguée. Ainsi, aux nouveaux traitements hydrothérapiques vinrent s'ajouter les danses, les veillées musicales et littéraires, les représentations théâtrales, les jeux, les pratiques sportives et la randonnée. Ces établissements thermaux situés en montagne permirent très rapidement à leurs clients de commencer à pratiquer l'alpinisme et plus tard le ski. Un des exemples les plus évidents est celui de la station de Panticosa, à 1 600 mètres d'altitude.

De fait, dès 1900, les thérapies liées aux stations thermales commencèrent à perdre de l'importance du fait des progrès de la médecine. A l'inverse, les activités de loisir ne cessèrent de gagner en importance ; notamment la pratique de l'alpinisme. Le problème qui se posait dans certains cas, comme en Catalogne, venait des déficiences au niveau des installations, qui souvent découlaient du manque d'investissements. D'où le fait qu'en 1932, un prestigieux auteur de l'époque, Antoni Muntanyola (1932: 158-9), en vint à proposer trois éventuelles formules pour pallier ce problème : premièrement, un consortium économique d'entreprises exploitantes qui prirent en charge les installations médicales et sportives ; deuxièmement la fusion financière pour faire face aux enjeux de la modernité ; et troisièmement la nationalisation ou municipalisation des sources et infrastructures en accordant leur exploitation à un bailleur particulier. Malheureusement, la Guerre civile espagnole éclata en 1936 et mit fin à ces possibilités d'amélioration du secteur.

Par ailleurs, dans le cas espagnol, il convient de signaler que la plus grande partie des établissements thermaux existants dans le pays étaient gérés par de petits propriétaires. En général des entreprises familiales, où la gestion et la propriété étaient assurées par la même personne. Mais les cas où un bailleur assumait l'exploitation de l'établissement thermal furent également nombreux. Dans les petites stations thermales, comme c'était cas de Cestona (au

Pays Basque), on trouvait même plusieurs hôtels appartenant à différents propriétaires autour du bâtiment balnéaire. Il faut tenir compte du fait que le processus de libéralisation de l'économie espagnole qui s'était produit au cours du XIX<sup>e</sup> siècle permit à nombre de municipalités ou communautés locales de vendre les sources minérales à des particuliers, qui les exploitèrent en investissant dans l'activité thermale. De sorte qu'en 1900, la plupart des eaux minérales d'Espagne en exploitation étaient entre des mains privées, mais avec d'énormes différences entre elles. Tandis que certaines entreprises familiales firent prospérer leurs affaires thermales à l'aide d'importants investissements, surtout dans le nord de l'Espagne, on trouve des cas où les investissements furent très rares et la qualité des infrastructures des stations thermales très basse.

En ce sens, il faut souligner, à partir du dernier tiers du XIX<sup>e</sup> siècle, ledit Grand Hôtel dans les établissements balnéaires. Dans ces cas, la bourgeoisie consacra une bonne part de ses capitaux aux activités liées aux loisirs, transformant ainsi le monde des stations thermales, où le Grand Hôtel contribua à en faire des lieux de réunion, de détente et de relations sociales. Le Grand Hôtel se dresse pour attirer les oisifs et estivants, les habitants de la ville se sentant nostalgiques de la campagne et en quête de contact avec la nature en général, et avec l'eau en particulier. De fait, l'offre de distractions dans ces cas fut croissant, à tel point que certaines stations thermales commencèrent à proposer la pratique de sports comme le tennis, la natation ou même le golf, comme La Toja, en Galice. Évidemment la construction d'un Grand Hôtel et tous les travaux d'aménagement de l'espace environnant ou l'entretien des sources, fontaines ou conduites sans oublier l'infrastructure balnéaire proprement dite impliquait une importante mise de fonds. Les frais étaient vraiment élevés, et il fallait donc des investissements conséquents. D'où la pertinence de la société anonyme pour réunir le capital nécessaire. Pourtant, en Espagne, les sociétés anonymes créées pour l'exploitation des eaux thermales furent relativement peu nombreuses. Dans ces cas, le modèle de gestion était complètement différent. Propriété et gestion étaient séparées, de sorte que ces compagnies d'eaux minérales se virent contraintes de se doter d'un directeur ou gérant chargé de diriger au quotidien l'entreprise.

#### L'hôtellerie privée au premier tiers du XX<sup>e</sup> siècle

En dehors des stations thermales, à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle commença à se développer une nouvelle modalité d'hébergement qui finirait par s'imposer dans l'industrie touristique : l'hôtel. Nous voulons parler ici d'un établissement d'hébergement, manutention et autres services à l'hôte. Il s'agissait par conséquent d'établissements plus complets et proposant plus de services et de meilleure qualité que les hébergements traditionnels existants jusqu'alors. Toutefois il faut ajouter que dans un premier temps, tous les hôtels existants n'étaient pas pensés pour les touristes. Ainsi, suivant le modèle des grands hôtels de Paris et de Londres, les premiers hôtels pour touristes firent leur apparition en Espagne avant la Première guerre mondiale. Si l'Espagne voulait améliorer sa position sur le plan du tourisme international, c'était précisément son offre d'hébergement qu'il convenait d'améliorer. De fait, lors des années précédant la Grande guerre, naquit une inquiétude parmi les entrepreneurs hôteliers Espagnols : améliorer leurs installations et attirer les touristes nationaux et étrangers. Comme cela se produisait dans les stations thermales, la plupart des hôtels furent gérés par des entreprises familiales. Il est même possible de parler de véritables sagas familiales lorsque l'affaire resta dans la même famille durant deux générations ou plus. Dans le cas d'une ville aussi touristique que Saint Sébastien, ce phénomène fut relativement courant.

Ainsi, s'agissant d'entreprises familiales, le processus d'amélioration des établissements hôteliers ne fut pas facile et requit un capital conséquent. À cet égard il conviendrait de distinguer entre les hôtels gérés directement par leurs propriétaires et les hôtels situés dans des bâtiments en location. Car en effet il était relativement fréquent que la propriété des immeubles ne coïncide pas avec la propriété des affaires hôtelières, ce qui en fin de compte constituait un

obstacle pour la rénovation des installations, compte tenu du fait que l'hôtellerie exige de profondes rénovations et des investissements permanents. Ainsi, tout semble indiquer que l'absence de la propriété pleine des installations rendit difficile la capitalisation de l'entreprise, imposant un rythme lent qui, dans bien des cas, déboucha sur une claire décadence de ces établissements hôteliers. En revanche la possession ou pleine propriété de l'immeuble, qui incitait davantage les propriétaires à investir dans leurs hébergements hôteliers, semble avoir favorisé l'expansion de l'activité hôtelière.

Outre les entreprises familiales, il faut dire que comme ce fut le cas pour d'autres secteurs de l'économie espagnole ou dans les stations thermales précitées elles-mêmes, la constitution de sociétés anonymes hôtelières fit irruption avec le début du siècle, l'observation de ce fait pouvant être interprétée comme un symptôme de modernisation du secteur et surtout comme une conception industrielle de l'hébergement touristique où la propriété et la gestion s'avéraient séparées. On observe clairement ce phénomène dans deux localités touristiques du nord de l'Espagne, Saint Sébastien et Santander. La société *El Sardinero, Sociedad Anónima* fut constituée à Santander en 1901 et *Fomento de San Sebastián* en 1902. Dans un cas comme dans l'autre on parlerait d'un saut qualitatif dans l'activité hôtelière dans les deux villes, où la prise de bains de mer remontait déjà à plusieurs décennies, en plein XIX<sup>e</sup> siècle, et où existait déjà un véritable esprit d'entreprise tourné vers la création d'établissements et de services de loisir pour les estivants. La mode des bains de mer sur la côte atlantique européenne du XIX<sup>e</sup> siècle avait favorisé certaines initiatives entrepreneuriales liées au tourisme et au loisir dans les deux localités : de la construction d'auberges à la location de villas ou chalets, l'exploitation des cabines de bains, l'apparition de boutiques de luxe, etc. C'est-à-dire dès la deuxième moitié du XIX<sup>e</sup> siècle un certain esprit d'entreprise avait pris forme dans les deux capitales de province, en lien avec les différents négoce touristiques. Cela étant ce ne furent pas les seules initiatives hôtelières surgies sous la formule de la société anonyme. Il est vrai que comme dans le cas italien, bien étudié par Patrizia Battilani, les sociétés anonymes représentèrent un petit pourcentage de l'activité hôtelière espagnole du premier tiers du XX<sup>e</sup> siècle mais dans bien des cas ce fut la formule idéale pour trouver le capital permettant la construction des plus grands hôtels et des plus luxueux de l'époque. De sorte que l'on retrouve cette réalité également dans d'autres villes, comme Madrid, Barcelone, Malaga ou encore Bilbao. Dans ce type d'établissements, les directeurs chargés de la gestion jouèrent un rôle décisif pour la bonne marche de l'affaire. D'où le fait que beaucoup acquirent un grand prestige.

Sociétés consacrées à l'exploitation d'hôtels et sanatoriums en Espagne, 1901-1932

Quinquennat	Capital déboursé (en pesetas)	Nombre de Sociétés	% Capital	% Sociétés	Capital/Société
1900-1904	5 000 000	2	7,7	5,0	2 500 000
1905-1909	3 513 500	2	5,4	5,0	1 756 750
1910-1914	7 080 000	5	11,0	12,5	1 416 000
1915-1919	14 778 000	9	22,9	22,5	1 642 000
1920-1924	19 660 000	8	30,4	20,0	2 457 500
1925-1929	9 008 000	9	13,9	22,5	1 000 889
1930-1932	5 549 500	5	8,6	12,5	1 109 900
Total	64 589 000	40	100,0	100,0	1 614 725

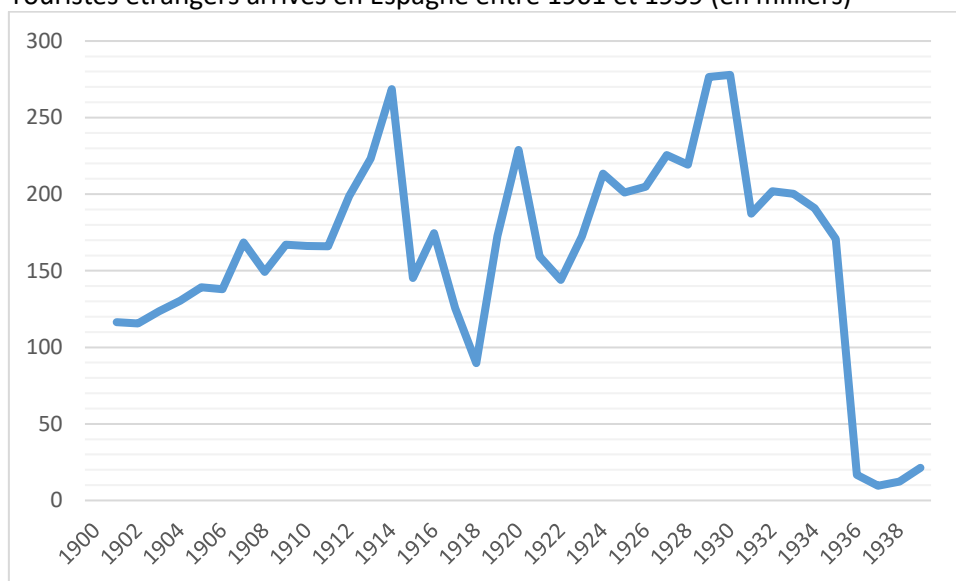
Observation : La plupart étaient des sociétés hôtelières.

Sources : *Anuario Financiero*, Bilbao et *Anuario Financiero*, Madrid.

Dans les grandes lignes, on peut affirmer que dès le début des années 1930, on trouvait en Espagne une hôtellerie toujours plus robuste et organisée où l'hôtellerie proprement touristique ne cessait de gagner en importance. Il est vrai que tous les établissements hôteliers

n'étaient pas destinés au tourisme mais il n'en reste pas moins que leur nombre avait considérablement augmenté depuis 1900. Par exemple 35 % de l'ensemble des hôtels et auberges de Catalogne, à l'exclusion de Barcelone, pouvaient être classés parmi les hébergements touristiques en 1932. Cette amélioration est quelque chose que l'on détecte dans les guides de voyages eux-mêmes, qui ne se plaignaient plus des mauvais hébergements prédominants en Espagne. De fait, non seulement ils s'étaient améliorés en qualité mais aussi en quantité. Et ce, au cours de la deuxième moitié des années 1920 en particulier, coïncidant avec la tenue de l'Exposition ibéroaméricaine de Séville et de l'Exposition internationale de Barcelone en 1929-1930. Les deux événements supposèrent une augmentation considérable de l'offre hôtelière dans les deux villes et dans leurs zones d'influence respectives, et une croissance du nombre de visiteurs étrangers.

Touristes étrangers arrivés en Espagne entre 1901 et 1939 (en milliers)



Source : Tena (2005), p. 641. Élaboration propre.

Au sujet du développement touristique de Saint Sébastien et Santander, et par conséquent de l'expansion hôtelière elle-même des trois premières décennies du XX<sup>e</sup> siècle, il convient de réserver une mention spéciale à l'importance des activités sportives. Une bonne partie de la période coïncide avec le règne d'Alphonse XIII d'Espagne (1902-1931), qualifié de « roi sportman ». En effet, le monarque et la famille royale étaient de grands amoureux du sport, de sorte que leur présence dans ces deux villes pendant les mois d'été contribua à faire croître considérablement les événements de cette nature à cette période. La participation d'Alphonse XIII aux régates organisées dans ces villes était monnaie courante, de même que sa présence (ou celle de sa famille) aux courses automobiles, à l'hippodrome, au club de tennis ou au club de golf. Il n'est certes pas aisé d'établir un lien direct entre cette intense activité sportive et l'expansion hôtelière de ces années, mais certains éléments doivent être pris en considération. D'abord, l'intérêt des hôteliers locaux pour la présence du roi et de sa famille, car cela impliquait l'arrivée des élites du pays et d'une bonne part du corps diplomatique. Ensuite, la présence du monarque constituait une splendide propagande pour ces villes estivales, qui voyaient augmenter considérablement leur population temporaire lors des mois d'été. Et enfin, plus les événements étaient nombreux, plus les possibilités d'attirer les touristes étaient grandes, ce qui, indubitablement, était très bon pour les affaires. Ce n'est pas en vain que certains de ces entrepreneurs hôteliers allèrent aussi jusqu'à participer à l'organisation de certains de ces événements sportifs, voire à la construction des infrastructures correspondantes. Le cas de la famille Pombo à Santander, par exemple, est très significatif.

## L'hôtellerie publique au premier tiers du XX<sup>e</sup> siècle

Avec le désir d'encourager le développement du tourisme en Espagne, c'est en 1911 que fut créé un organisme officiel dans l'administration espagnole, la *Comisaría Regia* ou Commissariat royal, dépendant de la Présidence du Conseil des ministres. La *Comisaría Regia* non seulement devait encourager une augmentation du nombre de touristes étrangers, mais aussi conserver la richesse artistique et monumentale du pays. Cependant, l'une des mesures les plus pertinentes de la *Comisaría* fut d'impliquer l'État dans la construction de petits hôtels ou *paradores* (hébergements dans des cadres naturels ou historiques) là où l'initiative privée n'arrivait pas, à savoir : dans des villes peu peuplées, mais présentant un clair intérêt touristique, sur le réseau routier et dans les parages de montagne. Précisément c'est en 1926 que commencèrent les travaux du premier hébergement étatique de ce style, le Parador Nacional de Gredos, situé dans la chaîne de montagne de la province d'Avila, pas très loin de Madrid. Un établissement fortement lié à l'activité cynégétique et à la randonnée de montagne dont l'inauguration eut lieu en octobre 1928. La *Comisaría Regia* avait alors été remplacée par un nouvel organisme officiel, le *Patronato Nacional de Turismo*, doté de plus de moyens et ayant l'objectif de promouvoir l'Espagne à l'étranger en vue de la tenue des expositions universelles de Séville et Barcelone de l'année suivante.

Entre 1929 et 1936, le réseau étatique des hébergements hôteliers augmenta considérablement. Ainsi, au Parador de Gredos vinrent s'en ajouter quatre autres, huit hôtels-restaurants routiers (visant le tourisme automobile), un refuge de montagne (pensé pour les sportifs et les chasseurs), un hôtel proprement dit et deux auberges (qui ne proposaient que des services de restauration) : au total, un nombre important d'établissements hôteliers publics, dont certains sont très liés à la pratique sportive. En effet, l'automobilisme, la randonnée et l'alpinisme jouèrent un rôle important dans la situation de ces établissements hôteliers publics.

### Évolution de l'hôtellerie publique en Espagne, 1928-1936 (hébergement et auberges)

Année d'inauguration	Nombre d'établissements inaugurés
1928	1
1929	1
1930	5
1931	1
1932	2
1933	3
1935	4

Source : Moreno y Pellejero (2015), p. 152.

Avec l'inauguration du Parador de Gredos en 1928, l'État devint entrepreneur hôtelier et le resta lors des premières années de confection de ce réseau d'hébergements publics. Cependant, sous la pression du manque de budget, à partir de janvier 1930, les autorités du *Patronato Nacional de Turismo* commencèrent déjà à songer à se séparer de certains, ou du moins à les louer. Les travaux sur le réseau étant paralysés dès l'été 1930 à cause de la crise économique et suite à une tentative échouée de certaine vente, quatre établissements furent mis en location (le Parador d'Oropesa, les deux auberges et le refuge d'Avila), l'État gardait la gestion directe des trois autres établissements. Après la proclamation de la Deuxième République en avril 1931, le débat concernant la question de savoir si l'État devait endosser ou pas le rôle d'entrepreneur hôtelier reviendrait sur la table, la conclusion étant que non. Mais les hautes exigences du *Patronato Nacional de Turismo* découragèrent, dans un contexte économique absolument défavorable, les éventuels intéressés, de sorte que l'appel d'offres pour la location ne donna pas les résultats escomptés ; non seulement le *Patronato* ne se défit

pas de ses établissements mais il augmenta son offre. Ce n'est qu'en 1934 qu'il parvint à se défaire de l'une des deux auberges, le réseau étatique de 16 établissements se consolidant par ailleurs. La plupart d'entre eux étaient directement gérés par le *Patronato*.

## Conclusions

Comme on a pu le déduire de l'analyse réalisée sur la gouvernance dans l'hôtellerie espagnole du premier tiers du XX<sup>e</sup> siècle, il y eut une claire expansion des hôtels dédiés au tourisme, de sorte qu'à la fin de la période de notre étude, ils constituaient déjà une offre robuste et de qualité, comme en témoignent les guides de voyages étrangers. Parmi cette offre, on observa une prédominance de l'offre privée et surtout des hôtels gérés par des entreprises familiales qui, à leur tour, étaient propriétaires de l'affaire. Il n'y a que très peu de cas de sociétés anonymes gérant des établissements thermaux ou hôtels de tourisme (principalement de luxe). En même temps, apparut aussi une hôtellerie publique, gérée majoritairement par l'État, mais dont le poids sur l'offre hôtelière en général resta très faible, n'atteignant pas même les 1 % des places existantes. Pour conclure, on peut indubitablement parler de certaines connexions entre l'expansion hôtelière citée et la pratique sportive. Un lien qui semble clair dans les villes touristiques côtières de Saint Sébastien et Santander, mais également dans un bon nombre d'hébergements du réseau public étatique espagnol.