



## Dossier

# Covid-19

## Des initiatives pour mieux faire face à la crise

Près d'un an après le début de la pandémie de Covid-19, la situation devient de plus en plus complexe pour les CHR, un des secteurs les plus impactés par la crise. Avec l'arrivée des virus variants, la lenteur du rythme des vaccinations... la sortie du tunnel n'est pas pour demain. Les CHR sont contraints de s'adapter pour mieux résister et passer cette crise économique historique. Focus sur quelques initiatives de professionnels engagés.

*Dossier réalisé par Nathalie Foulon et Noémie Giraud* ■



Alors que les restaurants restent portes closes, que les infrastructures de montagne sont toujours fermées et que les hôtels tournent au ralenti, les professionnels font face à une crise économique inédite. Dans ce contexte, il est primordial de savoir se réinventer, de conserver le lien avec sa clientèle, de motiver ses salariés souvent en activité partielle (page 37). La restauration reste souvent problématique notamment pour les hôtels sans restaurant, les clients étant en attente de solutions qualitatives (page 38). Attirer les clientèles de proximité, savoir développer une approche locale constituent des priorités (pages 39-40).

## SE RÉINVENTER

Dans cette période de crise hors norme, les hôteliers doivent savoir se réinventer pour mieux capter le peu de clientèle existante. Parmi les acteurs qui ont mis en place une approche singulière, **l'InterContinental Bordeaux - Le Grand Hôtel** qui a ouvert son **Studio Grand Hôtel by Abaques**, en partenariat avec l'entreprise **Abaques Audiovisuel**, pour la mise en place d'événements



digitaux. Véritable studio TV, ce concept permet de proposer des prestations technologiques de qualité pour des réunions à distance ou hybrides (présentiel et visio) dans un environnement immersif. Dès le lancement

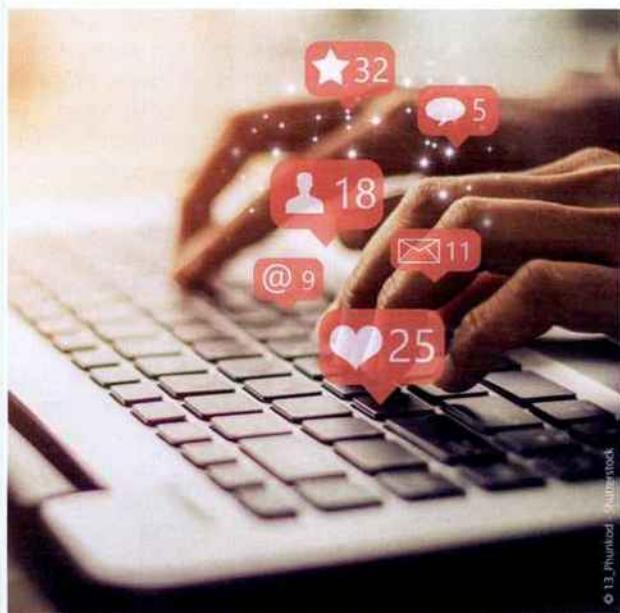
de cette offre en décembre, le cinq étoiles de 130 chambres avait déjà enregistré une quinzaine de projets d'événements digitaux (pour la fin de l'année et le premier trimestre 2021). « *Le Studio nous permet de proposer la technologie la plus aboutie dans*

*le domaine et de l'agrémenter de ce que nous savons faire de mieux, accueillir et recevoir avec soin, dans un cadre élégant et agréable,* a indiqué Anthony Souchard, directeur des ventes de l'hôtel InterContinental Bordeaux - Le Grand Hôtel. *Cet accompagnement humain restera fidèle à ce que nous sommes en proposant des services haut de gamme, des formules de restauration gourmandes et variées et des prestations annexes comme un travail personnalisé sur le mobilier, la décoration ou encore un espace de maquillage professionnel... »* Cette offre comprend la location de l'espace, le mobilier, l'accueil par un régisseur de l'InterContinental Bordeaux, l'équipement technique, l'accompagnement par les équipes techniques d'Abaques, l'offre réceptive et un service de maquillage le jour de la prestation.

Dans un autre registre, l'hôtel-restaurant **L'Apostrophe** à Paray-le-Monial en Saône-et-Loire (réseau Contact Hôtels) a lancé une



initiative originale en matière de restauration. Le trois étoiles de 14 chambres a mis en place avec succès, un distributeur de plats faits maison variés à emporter, l'Apos'Gourmande. Au menu, burger à la fourme d'Ambert, Poke Bowl au saumon ou au magret de canard, soupe à l'oignon... une cuisine qui se veut accessible (menu à 15 euros en semaine). Une initiative qui permet de valoriser la cuisine du restaurant, tout en proposant une solution adaptée à la crise sanitaire.



## CONSERVER LE LIEN AVEC LES CLIENTS ET LES SALARIÉS

Pendant que le **Royal Hainaut Spa & Resort**, 4 étoiles de 79 chambres et suites à Valenciennes, était fermé en raison des restrictions sanitaires et de la très faible fréquentation, il a continué à communiquer activement auprès de ses clients et a organisé des animations sur les réseaux sociaux (jeu-concours de sapins en décembre...). « Nous sommes un hôtel assez récent étant ouvert depuis 2019. Nous avons créé notre communauté sur les réseaux sociaux un an avant d'ouvrir, détaille André Groperrin, directeur général du resort. Nous postons régulièrement, des photos, des idées... Lors du premier confinement, j'ai demandé à chaque chef de service de transmettre des informations, par exemple, pour le chef cuisinier, des recettes de façon hebdomadaire, pour la spa manager, des conseils beauté à partir des ingrédients que tout le monde peut avoir dans son frigo, pour le chef de bar, des vidéos de cocktails... Cela a très bien fonctionné et nous a permis d'augmenter le nombre d'abonnés et de conserver un lien avec nos clients. Nous sommes particulièrement axés sur la clientèle individuelle que nous devons attirer. » Autre façon de conserver la relation client alors que l'hôtel était fermé, la vente de bons cadeaux, particulièrement plébiscités pour les fêtes de fin d'année 2020, une offre Black Friday... le but étant d'amener des clients dès la réouverture prévue en février. Outre les réseaux sociaux, l'établissement adresse régulièrement des newsletters ainsi que des offres ciblées, des contenus variés (recettes...), à ses 15 000 clients.

Si la reprise après le premier confinement a été rapide, avec des week-ends complets dès la réouverture le 18 juin, celle de février s'annonce plus délicate avec une faible fréquentation et les restaurants qui restent fermés. « C'est une période creuse,



les entreprises ne feront pas de séminaires et les salariés se déplaceront peu. » Reste à conserver le lien également avec les salariés en activité partielle. Seuls quatre collaborateurs en réception (sur un effectif de 90) étant en activité pendant la fermeture de l'établissement. Pour cela, l'établissement a notamment proposé des formations et a adressé des newsletters. L'hôtel **Marignan** à Paris, établissement familial ouvert depuis 1955 (30 chambres), s'est attaché à conserver une relation privilégiée avec ses clients. « Dès mars 2020, nous avons conservé un lien fort avec nos clients – dont certaines familles viennent depuis plusieurs générations. Nous leur avons téléphoné, adressé des questionnaires de satisfaction et d'image pour savoir comment l'hôtel était perçu », indique Roland Keniger, propriétaire et directeur de l'établissement. L'hôtel du Quartier latin a conservé sa dimension culturelle en adaptant certains événements avec par exemple, la diffusion sur YouTube d'un concert enregistré à l'hôtel en décembre dernier. Une autre façon de conserver le lien...



## Une reprise plus délicate qu'après le premier confinement

### Concilier motivation et prestations de qualité

Pour concilier motivation des salariés et prestations de qualité, l'hôtel-restaurant **Au Tilleul** (chaîne Logis), à Mittelhausbergen près de Strasbourg, a instauré des primes en fonction de l'e-reputation. Depuis trois ans, l'établissement de 22 chambres avait déjà mis en œuvre des primes liées à la présence des salariés (remplacées par des chèques cadeaux en raison de la crise et de la fermeture de l'établissement au public). « Depuis six mois, nous avons remis en place la partie e-reputation. Nous sommes en train d'élaborer une prime qui sera liée à l'e-reputation en prenant en compte trois volets, la restauration, l'hôtellerie et les services. La prime sera valorisée en fonction de la notation », a souligné Jacques Lorentz, gérant de l'établissement et président du comité des restaurateurs Umih Strasbourg, lors du webinaire organisé par Food Hotel Tech le 19 janvier dernier. L'hôtel-restaurant se montre confiant sur cette approche alors que les premiers retours des clients interrogés sur ses conditions sanitaires se révèlent satisfaisants (avec une note attribuée de 4,8/5).



## ADAPTER SA COMMUNICATION

Les établissements préparent leur communication en prévision de la reprise à l'instar du **Domaine de Marlioz** qui vient de lancer une campagne de communication pour promouvoir ses thermes. Si la clientèle business constitue le cœur de cible des hôtels **Contact Hôtel**, la chaîne volontaire s'est mobilisée pour attirer les clientèles loisirs cet été via son site [www.jechoisistafrance.com](http://www.jechoisistafrance.com) et ses campagnes notamment TV associées. « Cela nous a permis de toucher des clients qui ne venaient pas nécessairement l'été. Nous avons enregistré de très bons scores sur la saison estivale avec des réservations en hausse alors de 47 % en juillet et août », a indiqué Stéphane Radi, directeur du réseau, en janvier dernier. La chaîne s'attelle pour la reprise avec un accompagnement en matière de formations des hôtels, des conseils personnalisés, de recherche de nouveaux



partenaires, technologiques ou en matière de coworking.... « Par exemple, nous venons de signer un partenariat avec une société qui installe des outils sur les sites Internet des hôteliers pour proposer des attractions touristiques à proximité. Notre but est de renforcer au maximum ces partenariats pour préparer la reprise. » Autre volet, les campagnes marketing pour maintenir le lien avec les clients. « Si au premier confinement, nous avons pensé avant tout à nos hôteliers, depuis le deuxième confinement, nous nous adressons davantage à nos clients, par exemple, pour les informer du maintien de leur statut, mettre en avant des offres de parrainage... » Pour récompenser la fidélité de ses clients, la chaîne a instauré différents statuts dont « les globe-trotters » les plus fidèles qui cumulent au moins 60 nuitées par an. Une catégorie qui représente entre 400 et 600 clients. « Nous sommes en train de lancer une campagne de phoning pour les appeler individuellement, leur présenter les nouveautés de vive voix... Nous voulons garder le lien avec nos clients et compter sur eux au moment où ça redémarre. »

## SOIGNER LA RESTAURATION

Alors que les restaurants sont toujours fermés, il est essentiel d'être attentif pour délivrer des prestations de restauration de qualité dans les hôtels. **Le Domaine de Marlioz (Compagnie Hôtelière Française)** à Aix-les-Bains qui abrite un **ibis Styles**,

un **Mercure** et des **Thermes**, a particulièrement soigné cette approche. « La volonté impulsée par la direction générale de la **Compagnie Hôtelière Française (CHF)** est de ne pas proposer du snacking à nos clients mais de la vraie restauration. Les hommes d'affaires se sont déjà restaurés rapidement à midi avec un sandwich... et le soir, ils ont envie de déguster un vrai plat. Nous avons fortement réduit les équipes en cuisine – de nombreux salariés étant en activité partielle, que ce soit en cuisine ou au service – mais nous avons la volonté de conserver un chef de cuisine », indiquait Florian Hugonet, en décembre dernier (lire également pages 34 et 46). Concrètement, le client passe sa commande au moment du check-in ou plus tard et le plateau lui est monté en chambre. « Cela nécessite une réelle organisation de nos méthodes de travail car nous ne sommes pas du tout habitués à cette approche. »



La restauration demeure problématique notamment pour les hôtels sans restaurant. Par exemple, chez **Contact Hôtel**, la moitié des hôtels ne disposent pas de restaurant et recourent alors notamment aux partenariats locaux. Certains n'ont pas trouvé de solution de restauration, un vrai obstacle à la reprise d'activité. « Tant que les restaurants ne seront pas ouverts, ce sera compliqué pour nos clients et nos hôteliers, ajoute Stéphane Radi. Nous constatons que les ventes des hôtels-restaurants sont au rendez-vous car les clients veulent manger un plat de qualité, chaud et fait maison. D'autres établissements vont trouver un restaurant partenaire pour proposer une carte réduite sur commande et après, il reste la solution de type bœuf, qui est qualitative, mais ce n'est pas comme des plats cuisinés du jour. »

## ATTIRER LES CLIENTÈLES DE PROXIMITÉ

Différentes initiatives ont été testées avec succès par le **Royal Hainaut Spa & Resort** de type staycation auprès des clientèles de proximité. « En 2021, il est probable que les gens vont continuer à voyager à proximité, la clientèle séminaire va nous manquer sur le premier semestre, poursuit le DG. Nous avons eu des clients qui ne seraient jamais venus sans cette crise sanitaire et qui reviendront. Nous allons continuer à développer les séjours sur 2 à 3 nuits en relançant notre offre "2=3" qui a très bien fonctionné. » D'autres offres seront testées comme le « day use ».



« C'est un segment que nous pouvons mieux travailler même si cette approche est plus intéressante pour un hôtel d'affaires où les clients arrivent entre 18h et 20h. Nous réfléchissons pour proposer une offre sur quelques chambres. Nous avons également lancé "Jour d'après" qui permet au client de rester jusqu'à 17 heures le lendemain au lieu de 12h et d'ajouter des prestations, pour manger au restaurant, profiter de la piscine... dans un esprit resort. » L'hôtel a également développé ses packages, appréciés pour les fêtes avec par exemple, une mise en avant des offres spéciales Saint-Valentin dès Noël.

## PROFITER DE LA DYNAMIQUE DES COLLECTIVITÉS

Certains établissements ont profité de la dynamique impulsée par les collectivités territoriales. Ainsi l'hôtel **Oasis**, trois étoiles indépendant de 15 chambres (chaîne **Logis**), à Villaines-la-Juhel en Mayenne, a participé à la campagne Ma Ville Mon Shopping. Cette opération financée par le département jusqu'à début janvier 2021 permettait aux Mayennais qui achetaient pour au moins 53 euros sur le site dédié [www.mavillemonshopping.fr](http://www.mavillemonshopping.fr) (qui compte quelque 400 commerçants), de se faire rembourser de ce même montant dans un hôtel de la Mayenne. Les clients bénéficiaient ainsi par exemple, d'une chambre à 32 euros au



L'hôtel Oasis a participé à la campagne Ma Ville Mon Shopping

lieu de 85 euros, à l'Oasis. « Cela nous a permis de louer une dizaine de chambres sur décembre mais surtout cela nous a apporté une bonne visibilité, cette campagne ayant été largement médiatisée », souligne Steve Chedor, gérant de l'établissement. Durant l'été, l'hôtel avait bénéficié également de l'opération Le Repos des Héros, où des chèques de 500 euros ont été remis aux personnels soignants (par tirage au sort), à dépenser dans les hôtels et restaurants de la Mayenne. Une opération nationale reprise par le département et Mayenne Tourisme. L'hôtel, dont la fréquentation était de l'ordre de 40 % en janvier, reçoit notamment une clientèle affaires en semaine ainsi que loisirs notamment le week-end grâce à ses cinq chambres jacuzzi, réservées le plus souvent plusieurs week-ends à l'avance. Concernant les perspectives : « Nous ne nous faisons pas trop de souci car après les confinements successifs, les restrictions, les gens vont avoir besoin de sortir, de prendre l'air. »

## L'ÉCONOMIE DE MONTAGNE DUREMENT IMPACTÉE



En montagne, alors que les remontées mécaniques sont toujours à l'arrêt, les professionnels sont dans l'incompréhension des décisions gouvernementales. « La décision de non-réouverture des remontées mécaniques nous ne la comprenons pas, elle n'est pas expliquée. On ne peut pas prendre un télésiège en plein air avec un masque mais il est possible de prendre le métro à l'heure de pointe... », fustige Thomas Barbier, directeur de l'**Heliopic Hôtel & spa**, quatre étoiles du groupe **Assas Hotels** à Chamonix.

L'établissement de 102 chambres et 4 appartements, qui a rouvert le 16 décembre, a enregistré une baisse de fréquentation entre 20 à 30 % durant les dernières vacances. La deuxième semaine des vacances

fin décembre, l'établissement a volontairement limité sa fréquentation à 80 % pour accueillir au mieux ses clients. Quant à la chute des prix, elle est drastique.

« Nous sommes sur des prix divisés par deux par rapport à d'habitude », souligne le directeur, malgré le fait que la station reste fréquentée, en dépit des fermetures des infrastructures et des restaurants. Comme tous les intervenants, la flexibilité des réservations et des conditions de vente a été considérablement assouplie.

« Habituellement, l'annulation sans frais est possible jusqu'à J-30, nous sommes à J-7, y compris pour les vacances de février. Nous ne prenons plus d'acomptes et d'arrhes, ce qui tranquillise les clients et les amène à réserver plus facilement. » Malgré le couvre-feu, les clients se sont adaptés. « Nous nous sommes engagés à servir des plats chauds et de qualité. C'est en effet notre équipe de cuisine qui prépare les menus. Nous avons adapté notre organisation pour livrer en chambre et cela se passe très bien. »

Si les mesures des pouvoirs publics pour soutenir le secteur comme l'activité partielle, le Fonds de solidarité, sont saluées, la durée de la crise préoccupe tous les professionnels. « Toute la richesse que nous n'avons pas créée pendant cette période de restriction est définitivement perdue », regrette Thomas Barbier. Rien que sur l'année 2020 qui se clôture fin septembre pour l'établissement, le chiffre d'affaires est en diminution de 25 %, une baisse limitée grâce à une belle saison estivale.





## RETOURS D'EXPÉRIENCES

### Cibler de nouvelles clientèles et expérimenter de nouvelles approches

Situé au cœur du Quartier latin dans la capitale, l'hôtel

**Marignan**, établissement familial de 30 chambres (jusqu'à 4 et 5 personnes), met en avant son offre all inclusive pour gagner en attractivité. « *Tous les services de l'hôtel sont inclus, le petit déjeuner, la machine à laver, le wifi, l'accès à la cuisine équipée. C'est une offre claire et sans surprise pour les clients. Cela a renforcé notre pertinence pendant la crise. La cuisine équipée a particulièrement été utile pendant le confinement*, indique Roland Keniger, propriétaire et directeur de l'établissement. *Nous avons compris que l'activité traditionnelle avec 75 % de touristes/25 % de corpo et 75 % de clientèles internationales/25 % françaises, est caduque. Dès le début de la crise, nous avons réfléchi pour être en mouvement et nous redéployer radicalement en termes de cibles. Cette crise nous force à être humbles, à optimiser nos coûts et nos process. Par exemple, nous avons profité de cette moindre fréquentation pour embellir l'hôtel.* » L'hôtel a également déployé son positionnement sur les réseaux sociaux, son marketing digital et sa distribution via les GDS. Le but étant de gagner en efficacité lorsque le marché va repartir. L'établissement est aussi présent sur les plates-formes de coworking et de location longue durée. « *Nous expérimentons ces approches, ce qui permet de nous diversifier, d'apprendre un nouveau métier et de bénéficier de quelques recettes complémentaires.* » Autre plate-forme testée, France Barter, un réseau d'échange de marchandises et de services entre professionnels. La flexibilité est également de mise notamment pour les réservations, ou encore le check-out matinal, le check-out tardif. « *Le jour du check-out, le client peut utiliser tous les services de l'hôtel jusqu'à 21 h 30* », précise le gérant. Concernant la fréquentation, elle est en nette baisse, comme l'ensemble du marché parisien, avec un TO de l'ordre de 35 % en décembre et en légère amélioration en janvier. Le prix moyen, pendant la crise sanitaire, est de 60 euros et quelques petites chambres d'entrée de gamme pour une personne sont même

proposées pour un prix inférieur. « *Nous avons baissé nos prix comme tout le monde, pour attirer les clients.* »

### Accompagner les adhérents

La chaîne **Contact Hôtel**, qui compte 296 hôtels dont 93 % étaient ouverts début janvier 2021 (21 établissements étant fermés ou en vacances), a pris diverses initiatives pour accompagner ses adhérents. Outre un accompagnement en matière de formations, des conseils personnalisés ont été délivrés, avec la possibilité d'audits notamment pour les établissements en difficulté. Autre mesure, l'élaboration de communiqué de presse personnalisé pour chaque établissement. Sur l'ensemble de la chaîne volontaire, la fréquentation est en baisse de 33 % en 2020, le chiffre d'affaires étant en recul de 28 % avec d'importantes disparités selon la localisation des établissements (avec une fréquentation par exemple, de -73 % dans les grandes villes). Quant aux perspectives, elles demeurent incertaines. « *Nous ne savons pas comment la situation sanitaire va évoluer avec les nouveaux variants du Covid-19... En France, les gens n'ont pas forcément envie de se faire vacciner, une tendance qui évolue un peu... Cela aura un impact car les touristes choisiront leur destination en fonction de ces paramètres* », relève Stéphane Radi, directeur.

### Se réinventer



Au cœur de Megève et de la nature, **l'Alpaga (Les Hôtels d'En Haut)** qui a rouvert le 18 décembre, offre une expérience de haut standing. Covid oblige, le cinq étoiles s'est réinventé pour

accueillir ses clients. Face au Mont Blanc, l'hôtel qui compte 27 chambres et suites et 6 chalets, organise différentes activités comme du ski de randonnée, des balades en raquette, du parapente, en partenariat avec des acteurs locaux. Spa et bain suédois offrent une parenthèse de détente. Côté restauration, le chef Anthony Bisquerra et sa brigade concoctent une cuisine authentique et plus personnelle. Concernant la tarification, l'hôtel développe la flexibilité avec une formule « ultra-flexible » (annulation sans frais jusqu'à deux jours avant le séjour) ou « flexible » (annulation sans frais jusqu'à J-15).

## REDÉCOUVRIR SON ANCRAGE TERRITORIAL

L'hôtel de demain pourra être davantage acteur de la vie sociale d'un quartier ou même d'une ville. Lieu de sociabilisation des télétravailleurs, pôle de réunion de sociétés de proximité... diverses fonctionnalités restent à développer pour répondre aux attentes des différentes clientèles. « *À quoi ressemblera l'hôtel après la crise sanitaire ? Je pars du postulat que nous serons dans une situation où on voyagera moins, ce qui impactera donc forcément les hôtels, d'où la nécessité de s'interroger sur le futur* », indiquait Jean-Philippe Nuel, architecte d'intérieur, Studio Jean-Philippe Nuel lors du webinar sur le thème « *Comment l'hôtel redécouvre son rôle local ?* », lors de la Week EquipHotel, organisée par EquipHotel

fin 2020. « *L'hôtel ne doit plus être envisagé comme un programme isolé qui va chercher ses clients un peu partout dans le monde mais davantage comme la future pierre angulaire d'un quartier, voire d'une ville, selon la taille de l'établissement et de la ville. C'est une réflexion qui est économique, sociale, culturelle, et où l'hôtel doit nouer de nouveaux partenariats.* » De nouvelles prestations sont attendues – autour du télétravail par exemple –, qui pourront se concrétiser par diverses réponses architecturales. « *L'hôtel de demain, c'est peut-être de donner moins de place aux chambres, les repenser, et apporter davantage d'espace aux fonctions qu'on souhaite développer.* »



## « Il faudra attendre au moins 2024 pour atteindre un niveau initial d'avant crise », Olivier Petit, in Extenso

L'année 2020 a particulièrement été compliquée pour le secteur hôtelier, touché de plein fouet par une crise économique sans précédent dû au virus du Covid-19. Olivier Petit, expert tourisme, culture et hôtellerie chez in Extenso, apporte son point de vue et délivre ses conseils pour aborder 2021.



### L'hôtellerie connaît une forte crise depuis le premier confinement dû au Covid-19. Comment les hôteliers peuvent-ils réamorcer leur activité ?

**Olivier Petit** - Fermer son hôtel a un coût, mais le laisser ouvert avec peu de chambres en a un aussi. La meilleure façon de se préparer est de se poser la question de savoir s'il faut rouvrir ou non. En temps normal, le mois de janvier est une période creuse et le TO tourne environ autour de 45 %. Si en période de Covid, un hôtelier tourne autour de 20 % c'est vraiment très bien. Mais est-ce qu'il faut ouvrir avec 20 % de TO ? De ce que j'ai pu observer cet été, la plupart des hôtels ouverts ne s'en sortaient pas si mal. Mais seulement parce que 3 ou 4 de leurs concurrents étaient fermés... Pourquoi ne pas en parler avec ses confrères, via des clubs hôteliers qui existent dans différentes villes et régions ? Il vaut mieux un hôtel rempli à 60 % de TO qui marche, que 4 à 20 % qui ne fonctionnent pas.

### Quels conseils peut-on donner aux hôteliers ?

Il y a une volonté de la part des familles de se retrouver loin de chez eux. Cet été, sur les destinations touristiques, la saison a été bonne. On pourra sûrement observer la même tendance sur les vacances d'hiver. Cependant, il risque d'y avoir des problèmes de visibilité. Il faut que les hôteliers puissent proposer des tarifs flexibles et des annulations sans frais. Si le client est serein de ce côté-là, il aura plus de facilité à pouvoir réserver dans un hôtel. La deuxième chose, c'est qu'il n'est pas possible de prévoir une réservation sur du long terme et les destinations sont relativement proches du domicile. Les marchés de proximité doivent être plébiscités, et les hôteliers se rapprocher des Offices de tourisme, des Comités départementaux du Tourisme et des Comités régionaux du Tourisme. Ce sont de bons catalyseurs.

### Comment voyez-vous l'avenir de l'hôtellerie ?

Il est difficile de concevoir une reprise avant l'été. Les particuliers devraient de nouveau partir en vacances à la saison estivale et peut-être qu'en septembre, les hôteliers pourront récupérer une part de clientèle séminaire. Pour la suite, je pense qu'il faudra attendre au moins 2024 pour atteindre un niveau initial d'avant la crise. En 2022, les hôteliers reprendront un peu de TO, notamment ceux du secteur économique, puis le prix moyen

reviendra d'ici 2023. Les différentes crises nous ont démontré qu'il fallait bien 6 mois de delta minimum entre une reprise du taux d'occupation et du prix moyen. Par la suite, nous aurons deux catalyseurs : la Coupe du monde de rugby en 2023 et les Jeux olympiques en 2024 qui, pour ces derniers, devraient nous faire gagner au moins une année de reprise.

### Comment le secteur peut-il repartir et se relancer après une année aussi difficile ?

Il ne faut pas oublier que le principal flux touristique est en court courrier. C'est là-dessus qu'il faut avant tout se pencher. C'est le national qui a permis de tenir le choc durant l'été, c'est bien lui qui sera le premier vecteur de reprise, et c'est bien la proximité qui va être le moteur à très court terme.

### Est-ce que les mesures gouvernementales vont être suffisantes pour soutenir les CHR ?

Les dispositifs de soutien doivent être pris comme une action extrêmement forte de l'État en soutien à la profession. Cependant, ils ne vont pas suffire pour tout le monde. Le PGE ne reste qu'un emprunt qu'il faut rembourser, et sans revenus cela paraît impossible à faire. Il est très possible qu'il y ait de la casse à un moment. Je me dis que l'État pourra sûrement mettre en place d'autres mesures, annoncées plus tard, une fois que l'on aura commencé à compter les pertes.

### Quid de l'impact du deuxième confinement ?

Plus ou moins le même qu'au premier, mais avec un phénomène d'accentuation. Ce qui pouvait être géré par des surplus de trésorerie d'avant le premier confinement a été utilisé durant ce dernier, et les hôteliers abordent le second sans rien, ou presque... Ceux qui avaient anticipé en souscrivant au PGE peuvent alors tenir un peu, les autres attendent avec impatience le retour de leurs clients. En attendant, il y aura sûrement des fermetures à venir.

### Pensez-vous que les modes de consommation vont changer suite à cette crise ?

Les tendances comme le séquençement des séjours, le slow tourisme à proximité, existaient avant la crise. Ils seront peut-être accélérés en raison du contexte actuel, mais je ne suis pas convaincu qu'il y aura un changement fondamental des modes de consommation touristique. J'ai le sentiment que les particuliers ayant un peu de pouvoir d'achat ont envie de bouger. Je serais surpris d'apprendre qu'ils n'en profitent pas dès qu'ils pourront repartir. Concernant les modèles et concepts hôteliers, je ne suis pas convaincu qu'il y aura une incidence, sauf s'il y a une problématique sanitaire qui se poursuit de manière lancinante. Tout le lifestyle – la plus grosse vague de fond de ces dernières années – qui fonctionne sur la partie service et restauration est particulièrement impacté. Dès lors que la situation le permettra, l'envie de sortir reprendra le dessus.