



Dossier

## Covid-19 Adapter sa stratégie pour mieux repartir

Après deux mois à l'arrêt, le secteur du tourisme a repris des couleurs avec les vacances d'été. La reprise est très contrastée selon les localisations et les types d'établissements. Si les hôtels du littoral, en montagne, tirent plutôt leur épingle du jeu, la situation est tout autre pour ceux situés en Île-de-France. Focus sur plusieurs initiatives et conseils d'experts pour favoriser la reprise. *Dossier réalisé par Nathalie Foulon* ■

Avec l'absence de clientèle internationale et l'annulation de nombreux événements, festivals, la reprise d'activité s'annonce délicate pour les hôteliers. Certains ont préféré laisser leur porte close pendant l'été notamment en Île-de-France, en attendant des jours meilleurs et ne pas fonctionner à perte. Dans un environnement imprévisible avec un Covid-19 toujours actif, échauffer une stratégie de relance reste un exercice périlleux. Parmi les mesures mises en œuvre par les professionnels, celles visant à gagner en attractivité auprès des clientèles locales, à mettre en place des offres ciblées (page 37), des nouveaux services, par exemple, pour les télétravailleurs (page 37), adopter une communication positive (page 39), relancer son fichier clients (page 40), ou même revisiter son positionnement (page 38).

### ÉTUDIER LES CONDITIONS DE RÉOUVERTURE

Pour certains établissements, il est plus opportun de rester fermé en attendant que les clients soient de retour. « Un établissement est rentable à partir de 30 % de taux d'occupation, en sachant qu'un délai à minima d'une à deux semaines est nécessaire après la réouverture pour atteindre ce niveau-là, indique Olivier Cohn, directeur général de Best Western France. À Paris, les hôtels sont très fortement dépendants du tourisme international et des grands événements,



« Le Bristol a profité de la période de fermeture pour mener une rénovation totale

deux éléments qui font défaut pour l'instant. De ce fait, les niveaux d'activité des hôtels sont extrêmement faibles. » Les palaces et les hôtels haut de gamme parisiens sont particulièrement concernés, recevant une large clientèle internationale, peu présente cet été. Hormis quelques établissements tels que **La Réserve Paris**, la plupart ont choisi de rouvrir à la rentrée comme le **Bristol** qui a profité de la période de fermeture pour mener une rénovation totale (page 18). Certains ont conservé quelques activités à l'instar du **Ritz** rouvert le 24 août, qui a proposé au début de l'été, les pâtisseries du chef François Perret (par ailleurs, vedette d'une série sur Netflix France, *The Chief in a Truck*) devant l'entrée de l'hôtel. D'autres établissements, qui avaient rouvert après le déconfinement, ont finalement préféré rester porte close pour l'été comme le **Signature Saint-Germain-des-Prés**, 4 étoiles situé dans le 7<sup>e</sup> arrondissement parisien qui, après avoir rouvert le 25 mai pendant près de deux mois, a opté pour une fermeture jusqu'au 25 août, faute de fréquentation.

### REPENSER L'HÔTEL POUR ATTIRER LA CLIENTÈLE LOCALE

Première destination touristique mondiale avec un peu plus de 89 millions de visiteurs étrangers (donnée 2018), la France a été privée de cette manne pour la saison estivale 2020. Le report des Français qui avaient l'habitude de voyager à l'étranger et qui ont opté pour l'Hexagone, n'a pas permis de compenser la perte d'activité des hôteliers français. Savoir attirer les clientèles locales est donc essentiel. Très implanté à Paris, le groupe Machefer se prépare à la reprise avec une ouverture progressive de ses établissements. À mi-juillet, le groupe avait





Le restaurant l'Inka et le bar La Mezcaleria de l'hôtel 1K Paris ont su conquérir une clientèle locale.

ouvert 4 de ses 20 hôtels parisiens en tenant compte de leur localisation, de la demande des clients, des autres sources de revenus de l'établissement... Vaisseau amiral du groupe Macheferf, le **Normandy**, situé à proximité immédiate du Louvre, poursuit son concept Normandy Le Chantier pendant ses travaux de rénovation prévus jusqu'en 2021.

« Nous voulons attiser la curiosité des Parisiens en repensant l'hôtel, indique Kevin Macheferf, directeur général adjoint du groupe (lire également page 20). Tous les semestres, nous mettons en place une nouveauté. En septembre, nous allons ainsi lancer le Village du Normandy où nous inviterons des partenaires – coiffeur, spa, barbier, concept store... – à investir jusqu'à 20 chambres. Les visiteurs y trouveront également un spa avec deux salles de massage, deux chambres dédiées à la gymnastique, au fitness et à la boxe, un studio photo, une boutique de vêtements. Nous voulons créer une offre qui mélange l'hébergement, la restauration, le bar caché (Rehab) et tous ces commerçants qui vont apporter un côté lifestyle à l'établissement. Si demain, nous n'avons pas de clientèle internationale, au moins nous aurons des Français curieux de découvrir cette approche un peu mélangée. »

Le groupe Macheferf a largement communiqué sur les réseaux sociaux pour mettre en avant ses activités de restauration. Trois des hôtels ouverts durant l'été développent une activité de restauration comme le **1K Paris** dans le quartier du Marais avec son établissement péruvien **l'Inka** et son bar **La Mezcaleria**, apprécié par la clientèle parisienne pour son côté caché. La disposition du bar et du restaurant a été complétement modifiée et la terrasse a été étalée sur la rue. Autre établissement du groupe, le **Kube Paris** près de la Porte de la Chapelle, qui a créé des packages attractifs notamment à destination des couples, associant hébergement et restauration, avec coupe de champagne...

## LANCER UNE OFFRE POUR LES TÉLÉTRAVAILLEURS

Certains établissements ont adapté leur offre aux nouvelles tendances comme Pierre & Vacances. Le groupe a déployé l'Offre Télétravail dans une vingtaine de ses résidences et villages dans l'Hexagone (un peu plus de 25 à partir de septembre), conjointement avec l'agence Rosapark, ses clients et ses salariés. « Les salariés ont envie de profiter d'un cadre de travail agréable, hors de leur domicile. Une tendance forte dans nos équipes également : plusieurs collaborateurs Pierre & Vacances nous ont sollicités dès le déconfinement pour télétravailler dans nos propres résidences », explique Grégory

Sion, DG. Plusieurs « bêta-testeurs » ont été invités cet été à expérimenter le travail à distance dans les résidences du groupe, le but étant d'enrichir progressivement cette prestation.



« Sur les premiers retours, nous avons, par exemple, identifié la volonté de pouvoir moduler le lieu de travail en fonction du niveau de concentration souhaité, dans l'appartement, au calme, pour les conférences téléphoniques, ou au contraire au bord de la piscine voire à la plage pour les tâches nécessitant moins de concentration », précise le groupe. Pour cette offre, le groupe s'est associé à la startup française GoBox qui a développé une clé 4G donnant accès au wifi haut débit en illimité en tout lieu. Sécurisée, elle garantit une connexion en toute confidentialité, une autonomie de 8h et la possibilité de connecter jusqu'à 5 appareils simultanément. Une campagne de communication « Venez télétravailler chez nous » accompagne le lancement de l'offre qui sera déployée en septembre, après une première vague en juillet dernier. Une réduction de 100 euros pour tout séjour de 7 nuits avec wifi haut débit gratuit était accordée cet été. En septembre, deux types d'Offres Télétravail seront proposées, en semaine complète ou en week-end prolongé avec une nuit offerte pour ajouter une journée de télétravail au week-end. « Nous sommes convaincus qu'avec la rentrée et les recommandations sanitaires, le télétravail va s'installer plus durablement dans les usages, et que notre produit viendra répondre à ces nouveaux besoins. »

Autre acteur qui déploie une offre destinée aux télétravailleurs, Accor qui propose ses chambres de 9 à 18 heures dans ses 250 hôtels en Grande-Bretagne pour des tarifs variant de 35 livres (chez Ibis Budget) à 160 livres (au Fairmont St Andrews, en Écosse), rapporte *Le Figaro* dans son édition du 17 août. Cette offre « Hotel Office » (dont la quasi-totalité des propriétaires d'hôtels ont adhéré en Grande-Bretagne) sera déployée en Europe dont la France dès septembre.

## METTRE EN PLACE DES OFFRES COMMERCIALES CIBLÉES

Situé au cœur du Quartier latin, à Paris, l'hôtel **Marignan**, établissement de 30 chambres fraîchement rénové, a créé un nouveau package « all inclusive » pour séduire les familles. Cette offre était proposée au tarif de 135 euros pour 4 personnes et 145 euros pour 5, incluant le petit-déjeuner et diverses prestations comme l'accès à la cuisine équipée, au lave-linge, sèche-linge... durant l'été. « Nous accompagnons le tourisme parisien depuis plus de 60 ans et il est dans notre ADN de favoriser quelle que soit la situation économique et sociale, a précisé Roland Keniger, propriétaire et directeur de l'établissement. La crise sanitaire que nous avons traversée a permis de revenir à des fondamentaux tels que le respect des valeurs humaines, la qualité de l'accueil et du service. » Une approche qui a porté ses fruits puisque l'établissement a enregistré un taux d'occupation de 90 % en juillet, après 98 % un an plus tôt à la même période, mais avec un prix moyen « beaucoup plus bas ».





## ADAPTER SA COMMUNICATION ET ASSOULIR SES CONDITIONS DE RÉSERVATION

De nombreux clients ont besoin d'être rassurés sur les conditions sanitaires mises en œuvre dans les hôtels. Labels, certifications... sont développés par la plupart des chaînes hôtelières. « Du côté des particuliers, une véritable dichotomie s'est installée avec certains clients plutôt craintifs qui ont besoin d'être rassurés par les mesures sanitaires et d'autres qui veulent revivre le plus normalement possible, bénéficier de l'ensemble des services délivrés par l'hôtel sans être pénalisés, ajoute Olivier Cohn, **Best Western France**. Nous cherchons à développer ces deux discours parfois un peu contradictoires. »

**The Originals** comptait 425 hôtels ouverts en juillet dernier sur un réseau de près de 500 établissements. Pour accompagner la reprise d'activité, la chaîne coopérative a dispensé de nombreuses formations et webinaires à destination de ses hôteliers adhérents et a mené une vaste campagne digitale qui s'est déroulée



sur trois semaines en juillet. À partir de petites vidéos, cette opération mettait en avant des sites singuliers pour inciter les Français à voyager dans l'Hexagone. Elle était associée à une réduction jusqu'à 50 euros offerts par réservation selon la catégorie d'hôtel. Les retours se sont révélés très positifs. « Notre trafic sur notre site internet a été supérieur à celui de l'année dernière

et le chiffre d'affaires est en progression de 19 % en juillet 2020 par rapport à juillet 2019. 10,6 millions d'impressions ont été diffusées – bannières et vidéos – avec près de 5 millions de vidéos vues intégralement. Par ailleurs, nous avons enregistré une hausse de 29 % des clients qui ont rejoint le programme de fidélité **The Originals Club**, a détaillé Philippe Marguet, DG. Nous avons également revu toute notre stratégie tarifaire pour l'adapter aux circonstances en apportant davantage de flexibilité et ainsi apporter une réponse adaptée aux clients malgré un environnement incertain. Depuis que nous l'avons mis en place, le niveau des réservations a progressé sensiblement. » Par ailleurs, la chaîne a mis en place une quarantaine d'offres packagées en partenariat avec France DMC Alliance. Diffusée par des agences de voyage, ces séjours en France associent hébergement, restauration et diverses visites (caves, châteaux...) pour des week-ends ou des séjours jusqu'à 6 jours.

## METTRE EN AVANT SES ATOUTS

Situé en pleine nature aux Baux-de-Provence, **l'hôtel Baumanière**, cinq étoiles de 54 chambres, et son restaurant triplement étoilé

**L'Oustau de Baumanière**, ont repris une activité soutenue peu de temps après leur réouverture début juin. L'établissement a communiqué de façon positive sur les réseaux sociaux, des newsletters ont également été adressées à 15 000 à 20 000 clients pour prévenir de la réouverture. « Nous avons mené une opération incluant nuitée et dîner à moindre prix lors de la réouverture pour faire redécouvrir le restaurant étoilé. Nous nous sommes rapidement rendu compte que nous n'en avons pas besoin grâce à la notoriété de l'hôtel et du restaurant qui a obtenu la troisième étoile au guide Michelin en début d'année », souligne Mathieu Nanquette, chef de réception du cinq étoiles. L'établissement, qui reçoit habituellement environ 20 % de clientèle internationale non européenne, a bénéficié d'un report de clients français qui voyagent hors de l'Hexagone habituellement. Toutes les chambres étaient quasiment occupées sur la période de juillet et août et le restaurant triplement étoilé affichait complet jusqu'à fin septembre dès la mi-août.



© Hôtel Baumanière

## RECONSIDÉRER SA CIBLE DE CLIENTÈLE

Certains établissements ont opéré un changement de cap radical à l'instar du restaurant étoilé **SaQuaNa** à Honfleur qui abandonne la cuisine gastronomique. « Je vais continuer avec une autre restauration, plus décontractée, plus accessible, mais avec la qualité et le savoir-faire que l'on nous connaît », indique le chef Alexandre Bourdas sur son site Internet. L'établissement, qui reçoit une large part de clientèle internationale, renonce ainsi à ses deux étoiles Michelin. « Redémarrer après le Covid, sans aucune perspective, avec un avenir complètement incertain et beaucoup d'inconnues, ce n'est pas ce que je souhaitais. Alors j'ai pris le taureau par les cornes, je me suis demandé ce qu'il fallait faire, ce que j'avais envie de faire, comment je voulais continuer à travailler dans mon métier, comment je voulais continuer à faire vivre le SaQuaNa... Aujourd'hui, je suis persuadé qu'il fallait que je quitte la gastronomie pour une restauration plus large », expliquait le chef dans les colonnes de *Paris Normandie* en juin dernier. Passionné par le Japon, il entend proposer un menu complet autour de 20 euros le midi. Proposés depuis le confinement, les sushis au prix de 12 euros les 10 ont rencontré un vif succès.





## RETOURS D'EXPÉRIENCES

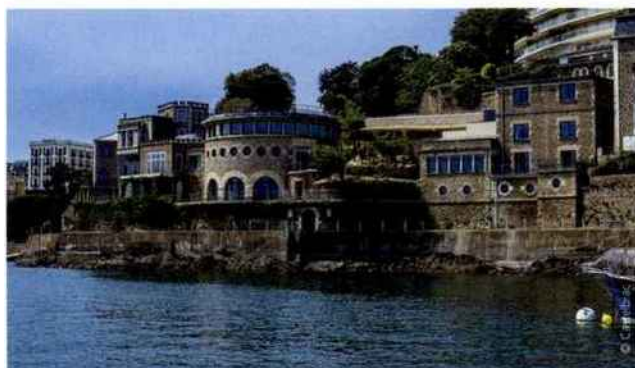
### Opter pour une communication positive

À Dinard, le **Castelbrac**, 5 étoiles de 24 chambres, a rouvert ses portes le 12 juin. Dès fin juin, l'établissement affichait quasiment complet pour juillet et août, soit un niveau même un peu plus élevé qu'en 2019 à la même période. Villa privée puis Muséum d'histoire naturelle, le lieu a été métamorphosé en hôtel en 2015 par les propriétaires, Yann et Lydwine Bucaille (également fondateurs des Cafés Joyeux, établissements employant des personnes en situation de handicap). Le cinq étoiles séduit par sa localisation, sa dimension humaine, ses chambres qui offrent toutes une vue sur la mer. L'hôtel reçoit essentiellement une clientèle loisirs, francophone à hauteur de 70-75 % et notamment parisienne.

« Au moment de la réouverture, nous avons été agréablement surpris de constater que tout pouvait être quasiment identique par rapport à la situation avant le confinement, détaille Sophie Bannier, directrice de l'établissement. Ce qui change, c'est le port du masque qui est devenu obligatoire ainsi que la mise en place des gestes barrières. Les protocoles sanitaires ont très vite été adoptés au quotidien par nos collaborateurs. Nous avions prévu une grande fête pour les 5 ans de l'hôtel, que nous avons dû annuler pour respecter les conditions sanitaires. Nous avons plutôt travaillé sur un plan de communication autour de cet anniversaire sur les réseaux sociaux. Nous avons tout d'abord annoncé la date de réouverture, la mise en place de la charte sanitaire et des gestes barrières et nous sommes rapidement passés à une communication plus joyeuse et positive, pour faire oublier cette période, difficile pour tout le monde. Je pense que cela a été bénéfique car depuis le 12 juin, nous sommes tout le temps quasiment complet. » Parmi les éléments mis en avant sur les réseaux sociaux, les soirées musicales organisées à l'hôtel, les créations du chef barman, la démarche du chef Julien Hennote du restaurant étoilé Pourquoi Pas autour des circuits courts, ou encore le jeu-concours organisé à l'occasion des 5 ans de l'établissement. Chaque lundi jusqu'au 31 juillet



un tirage au sort été organisé avec à la clé des séjours ou des prestations à l'hôtel, des objets, articles de décoration des fournisseurs (Maison Pierre Frey, Maison Rosello...). Les conditions



de réservations ont également été assouplies. « Nous avons supprimé tous les tarifs non annulables, non modifiables. Si auparavant, nous demandions une annulation au moins 48 heures à l'avance pour les tarifs flexibles, désormais, nous sommes passés à une annulation possible sans frais jusqu'à la veille avant 18 heures. Nous avons enregistré de nombreuses réservations dès lors que ces conditions ont été assouplies. Les clients se sentent plus libres de réserver en ayant la possibilité d'annuler leur voyage alors que l'avenir est incertain. »

Pendant le confinement, 30 collaborateurs sur les 35 ont été mis au chômage partiel, cinq se consacrant aux réservations et à la communication. « Nous avons toujours gardé le contact avec nos convives pendant le confinement, soit par newsletter, les réseaux sociaux... »

### Proposer des activités adaptées

Avec son domaine de 80 hectares, ses jardins à la française, son château du XVIII<sup>e</sup> siècle, le **Domaine du Château de Bournel** en Franche-Comté, propriété de la famille de Moustier, ne manque pas d'atouts.

L'établissement qui dispose d'un hôtel de 16 chambres, un restaurant et un golf de 18 trous, a rouvert ses portes début juin (dès mai pour le golf) en adaptant son approche. « Après un démarrage un peu lent, ça commence à repartir », précisait Ilaria de Moustier, en charge de la communication et du



développement, un mois après l'ouverture. L'établissement dispose d'espaces étendus, de larges terrasses, facilitant d'autant la distanciation sociale. « Notre politique d'annulation est très flexible et nous proposons des activités adaptées qui ne mettent pas en danger la santé de nos clients comme des randonnées en forêt, des initiations au yoga dans la nature, du golf... Des approches également apaisantes, particulièrement bienvenues après le confinement, a ajouté Ilaria de Moustier. Par ailleurs, nous avons mis en place la réservation en ligne via Snapchat. Le client peut également accéder à la carte du restaurant, consulter les tarifs... C'est une façon plus moderne de réserver pour les clients. » Le domaine, qui fait partie de la chaîne volontaire The Originals Relais, accueille habituellement 50 % de clientèle internationale. Il a donc dû adapter sa communication pour cibler les clients français. Il vient de lancer trois packages autour du bien-être, de la nature, du terroir – avec des plats élaborés par le chef François Moiny à partir de produits locaux – ainsi que la découverte de la Franche-Comté.





## ■ Relancer sa base de clientèle

Les nouvelles technologies peuvent contribuer à relancer l'activité, pour recontacter les clients de façon ciblée, délivrer un parcours client sans contact (lire page 46) et rassurer ainsi les clients et collaborateurs... « Il n'y a pas de miracle, l'activité reprend progressivement. Il faut se rappeler au bon souvenir de ses clients, indiquer que l'établissement a rouvert, proposer éventuellement une promotion... » détaille Mathieu Pollet, président de LoungeUp. Tous les hôtels sont présents sur Facebook, il faut savoir se démarquer. Plutôt que d'aller conquérir de nouveaux prospects – qui disposent d'une offre hôtelière étendue actuellement –, il est plus judicieux de cibler ses anciens clients. Une notion de solidarité est apparue dans l'esprit de certaines personnes. Il peut être alors utile de faire jouer cette corde sensible car tout le monde a pris conscience que le secteur de l'hôtellerie a souffert. » L'hôtelier peut mettre l'accent sur le fait qu'il n'a pas pu accueillir les clients à telle date mais que maintenant toutes les normes sécuritaires ont été prises... « Il est fondamental d'adresser un message très personnalisé pour être pertinent et ne pas importuner. On n'adresse pas le même message à un client qui devait venir en avril et à qui on propose un séjour lors de la saison estivale ou à l'automne, et un autre qui se rend à l'hôtel chaque été. Évidemment, il ne faut pas contacter ceux qui ne peuvent pas

venir. » Les données clients doivent être utilisées de façon ciblée. « Par exemple, lorsqu'il y avait la limitation de 100 km en phase de déconfinement, certains hôteliers ont utilisé leur base de données pour contacter leurs clients dans un certain périmètre. »

## ■ Favoriser les ventes en direct

Nombreux sont les établissements à proposer des offres commerciales pour inciter les clients à réserver en direct comme la chaîne **Brit Hôtel** qui offrait 20 % de réduction sur les séjours jusqu'au 31 août. Le groupe **Okko** a rejoint la plate-forme de ventes en direct « Sauve ton hôtel », créée par des acteurs indépendants de l'hôtellerie à l'initiative de Kevin Machefer. « Nous avons toujours très bien travaillé avec les plates-formes de distribution mais nous sommes un peu effarés de leur attitude pendant la période de crise, indique Solenne Devys, directrice Produit et Communication. Il n'y avait aucune négociation possible avec eux, pas de possibilité de report des commissions, certains ont même voulu nous imposer le remboursement des réservations "non annulables, non remboursables". Nous n'étions pas dans une logique de partenariat mais uniquement de bras de fer. Avec "Sauve ton hôte", nous avons eu envie de dire aux clients de venir découvrir nos établissements cet été et de profiter de nos offres en direct. »

## « Nous nous attendons à une baisse de chiffre d'affaires de l'ordre de 50 % en 2020 pour le secteur de l'hôtellerie »



**Olivier Cohn,**  
DG de Best Western France

L'activité reprend progressivement dans les hôtels Best Western avec près de 90 % du parc actif début août. Si l'état des réservations laisse penser que la saison estivale sera « plutôt bonne » après des mois à l'arrêt pour la plupart des hôtels, l'avenir demeure incertain comme en témoigne la très faible fréquentation des établissements franciliens et le prix moyen des nuitées qui s'affiche en nette baisse dans certaines régions. État des lieux et perspectives avec Olivier Cohn.

### Comment l'activité reprend-elle dans votre réseau ?

**Olivier Cohn** - Environ 45 établissements Best Western sont restés ouverts pendant le confinement sur les 300 en France, soit environ 15 % du réseau, principalement des hôteliers propriétaires qui ont hébergé des soignants, des professionnels... Néanmoins, le plus souvent, l'activité était tellement réduite que cela n'avait aucun sens de rester ouvert. Depuis début août, c'est près de 90 % du parc qui est ouvert. La très grande majorité des hôtels fermés pendant la période estivale – notamment en région parisienne – ne rouvriront pas avant début septembre. Nous constatons que les réservations « last minute » sont privilégiées. Depuis le 18 mai, la prise de réservations est

croissante avec même un niveau d'activité plus important qu'en 2019 depuis la dernière semaine de juin (+1 % par rapport à 2019).

Nous pensons que la saison estivale devrait être plutôt bonne au vu des réservations en juillet mais qu'elle devrait néanmoins être plus courte que les années précédentes. Par ailleurs, le prix moyen est une source d'inquiétude dans certaines régions. Il suffit qu'un ou deux opérateurs commencent à diminuer les prix par crainte de ne pas remplir, pour que cela se répercute sur l'ensemble du marché. Nous observons une baisse de prix assez sensible sur des zones comme Bordeaux. Quant aux réservations pour septembre et la fin de l'année, nous avons pour l'instant que très peu de visibilité.





## Quelles sont les actions mises en place pour accompagner les hôteliers du réseau dans cette crise sans précédent ?

Nous avons mis en place de nombreuses mesures pendant le confinement. Tout d'abord, nous avons accompagné les hôteliers dans la fermeture des établissements, lorsque les 140 restaurants rattachés aux hôtels ont cessé leur activité en cinq heures. Puis, il a fallu fermer quelque 250 hôtels en moins d'une semaine. Une deuxième phase a ensuite débuté pour informer les hôteliers sur toutes les aides du gouvernement, que ce soit le chômage partiel, le Prêt garanti d'État... Depuis juin, de nombreux hôtels sont en phase de reconquête. Pour aider les hôteliers à mieux repartir, nous assistons dans différents domaines comme la commercialisation, la communication, le marketing... Nous avons entrepris de nombreuses actions sur le digital avec, par exemple, de nombreuses campagnes de promotion des destinations françaises à la fois sur les réseaux sociaux ainsi que notre site Internet via des campagnes de référencement, d'achat de mots-clés, pour ramener du trafic sur notre site Internet et favoriser la promotion des réservations en direct. Cela a très bien fonctionné comme en témoignent les résultats de production records enregistrés en juin et juillet, représentant la meilleure performance depuis 18 mois. De nombreuses actions sont également prévues au second semestre comme une campagne de communication télévisée en septembre sur BFM TV. Par ailleurs, nous sponsorisons le bateau Pure Best Western du skipper Romain Attanasio, une façon de réinviter les gens au voyage.

## Comment compenser les clientèles étrangères et internationales peu présentes ?

Habituellement, la clientèle internationale représente 60 % de nos réservations. Début juillet, nous sommes à moins de 10 %, provenant exclusivement des pays limitrophes. Sur le marché corporate, nous avons incité nos établissements à repenser commercialement leur zone de chalandise. Nous avons créé de nouveaux produits pour inciter les entreprises à organiser des petits séminaires pour réfléchir sur leur stratégie, refédérer l'ensemble des salariés... Notre rôle en tant que chaîne est d'apporter un rayonnement plutôt national pour l'instant grâce à l'ensemble de nos campagnes digitales et marketing, à défaut d'être international. Par exemple, début juillet, nous avons offert des cartes cadeaux pour les clients réservant sur les sites du groupe.

## Que pensez-vous des mesures mises en place par les pouvoirs publics notamment dans cette phase de reprise ?

Il en existe de très bonnes comme celles concernant le chômage partiel et ses spécificités propres aux CHR, et d'autres plutôt insuffisantes. Parmi les inquiétudes, des décrets qui n'avaient toujours pas été publiés mi-juillet en lien notamment avec la suppression des charges patronales, le chômage partiel, le soutien aux entreprises pour les Prêts Garantis d'État (PGE). Le gouvernement a incité les opérateurs à s'endetter pour passer la crise mais les délais de remboursement demandés peuvent être très courts. Certains hôteliers ont emprunté l'équivalent de trois mois de chiffre d'affaires sur 1 à 5 ans.



© Nicolas Fabien

« Best Western a sponsorisé le skipper Romain Attanasio, une façon de réinviter les gens au voyage »

Pouvoir étaler ses remboursements est essentiel pour ne pas grever la capacité d'investissement des établissements.

## Comment cette crise sanitaire va-t-elle modifier la façon de consommer l'hôtellerie ?

Chaque crise amène son lot de nouveautés en matière d'attentes et de comportements de consommation comme les tendances écologiques. Les clients choisiront probablement demain leur établissement hôtelier en fonction des politiques de responsabilité sociale des entreprises (RSE). D'autres transformations seront plus profondes comme le recours au télétravail, la visio-conférence..., qui pourraient impacter à terme certains marchés comme celui des séminaires. Les hôteliers sont légitimes pour être acteurs de cette transformation du travail.

## Combien de temps pourrait être nécessaire selon vous pour revenir à un niveau d'activité d'avant-crise ?

Nous pensons que la crise sera longue même s'il est difficile d'établir des prévisions étant donné que beaucoup de questions se posent encore sur la manière dont l'épidémie va

## Nous pensons que la crise sera longue même s'il est difficile d'établir des prévisions

être traitée à l'international. Le nombre de cas de Covid est encore en croissance dans certaines zones comme l'Amérique, retardant d'autant plus la reprise.

Nos prévisions - qui seront certainement affinées en fin d'année 2020 lorsque nous aurons une meilleure visibilité - tablent sur une reprise à partir du second semestre 2022. Notre crainte est un certain effondrement économique et social avec déjà en juin et juillet des annonces de plans sociaux importants. Nous nous attendons à une baisse de chiffre d'affaires de l'ordre de 50 % en 2020 pour le secteur de l'hôtellerie. 2021 devrait également constituer une année de retrait, de l'ordre de 25 à 30 % par rapport à 2019. En 2022, nous devrions encore être en retrait avec toutefois une amélioration sur le second semestre.

## Allez-vous modifier votre plan de développement ?

Pas fondamentalement. Quelques ouvertures d'hôtels seront un peu décalées, plutôt au premier semestre 2021 du fait des retards pris sur les chantiers. En effet, nous demandons aux nouveaux hôteliers de réaliser les travaux avant de nous rejoindre. S'adosser à un réseau, une marque, peut être une opportunité pour les hôteliers indépendants et leur permettre de mieux traverser la crise.