



SQUARENESSE
FINANCIAL CONSULTING

3 enjeux majeurs pour l'industrie hôtelière dans l'économie post-covid.

Antoine Sudérie, Juin 2020.

L'industrie hôtelière est l'une des plus lourdement touchées par la crise sanitaire et économique que nous traversons.



Trois longs mois de paralysie et d'incertitudes pendant lesquels les professionnels du secteur ont dû arbitrer entre des fermetures non imposées d'un point de vue légal mais souvent nécessaires d'un point de vue économique. Des arbitrages de surcroît pas facilités par le flou le plus total entourant les conditions d'exercice de la profession (pour rappel, la fermeture était préconisée, mais les établissements pouvaient malgré tout être réquisitionnés... les hôtels figuraient dans la liste des établissements « autorisés à rester ouverts » pendant le confinement... mais n'étaient « toujours pas autorisés à rouvrir le 11 mai » d'après l'allocution présidentielle du 13 avril...).

À l'aube d'un lent mais progressif retour à la normale impulsé par (i) l'assouplissement des restrictions sanitaires, (ii) la réouverture des frontières et (iii) le début de la saison estivale, focus sur 3 enjeux majeurs pour la profession dans l'économie post-Covid :

1/ Un rééquilibrage nécessaire des rapports de force au sein du triangle Etablissements-OTA's-clients : les perturbations induites par la période de confinement ont parfois donné lieu à certaines actions commerciales unilatérales imposées par les

plateformes (Booking a par exemple imposé le remboursement, y compris sur les réservations non annulables et non remboursables). Cela a pu donner lieu à des problématiques de BFR du fait de commissions prélevées par les OTA's sur des réservations annulées et remboursées par les établissements *a posteriori*. La réappropriation et la sécurisation de la relation client de même que la recherche de souveraineté en matière de politique commerciale s'annoncent donc comme deux objectifs majeurs pour les hôteliers à court-terme. Une tendance récemment illustrée par la levée de fonds réalisée par The Hotels Network auprès d'Elaiia Partners.

2/ L'intégration des néo-réflexes sanitaires dans le modèle économique et organisationnel : il est fort probable qu'une partie des nouvelles mesures liées à la lutte contre le Covid-19 (principes de distanciation sociale, généralisation et intensification de la désinfection, etc.) survive dans le « monde d'après ». Pour une industrie dont le métier repose précisément sur l'accueil et la gestion de flux d'individus, l'enjeu est central et ces nouveaux principes vont affecter les établissements tant d'un point de vue logistique (gestion des flux de clients, optimisation de la circulation dans les espaces communs, sécurisation des espaces

de restauration, etc.), qu'économique (intégration des surcoûts liés la mise en place de nouveaux protocoles sanitaires). Des considérations qui sont d'autant plus fondamentales qu'elles visent à protéger à la fois les clients et le personnel.

3/ La défense de taux d'occupation potentiellement mis sous pression par la poursuite des visioconférences post-confinement. Les derniers mois écoulés peuvent agir comme catalyseur sur le développement du télétravail et la généralisation du recours aux visioconférences au sein des différentes sociétés de services. Même si ce phénomène ne concerne pas toutes les entreprises et même si un certain nombre de fonctions pourront difficilement éviter les déplacements (particulièrement les équipes de commerciaux), ce phénomène peut exercer une pression supplémentaire sur les taux d'occupation ; avec un impact non négligeable... En effet il convient de rappeler que la clientèle d'affaires génère à elle seule près de la moitié des revenus du secteur.

Après avoir résisté ces derniers mois à l'épisode des gilets jaunes puis à celui des grèves, l'industrie hôtelière va devoir en partie se réinventer ; et c'est bien là son plus grand défi.