

# Quels leviers pour une relance du secteur de l'hôtellerie ?

### Ouvrir et accueillir des clients, vite !

Une analyse longue des cycles hôteliers – notamment de l'évolution des taux d'occupation et des prix moyens – démontrait il y a encore quelques semaines, la résilience des performances de l'hôtellerie française. On y observait, selon les types de chocs, conjoncturels ou structurels, un retour au marché compris entre 6 mois et 3 ans. Les conséquences actuelles du virus Covid-19, combinées à la crise économique qui en découle, sont inédites et leur impact sur la consommation touristique demeure à ce jour incommensurable.

**Une fois la phase de gestion de crise maîtrisée, il est important de tirer la quintessence de la phase dans laquelle nous nous trouvons actuellement [...] afin de mieux attaquer la dernière étape qui sera celle de la relance.**

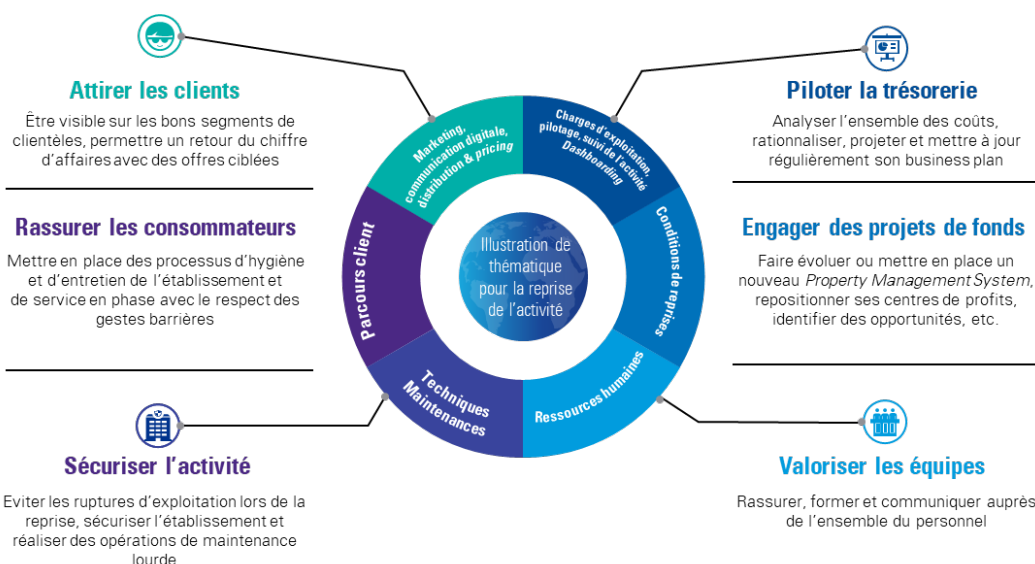
Kevin Machefert – Machefert Group

A date, nul ne peut prévoir la sortie réelle de cette crise, en raison des nombreuses incertitudes qui pèsent sur le secteur du tourisme et des hébergements marchands en particulier. Quelques paramètres sont plus particulièrement difficiles à anticiper à l'heure actuelle : la durée du confinement et ses modalités de sortie, la motivation de la demande domestique et son pouvoir d'achat, le retour des clientèles affaires et des touristes internationaux, et enfin les nombreuses répercussions à venir de la récession qui s'amorce.

L'heure n'étant déjà plus à la gestion de la crise, il faut désormais se tourner vers l'avenir. Projeter des scénarios, à la fiabilité incertaine et à la date de péremption courte, nous intéresse moins que de nous plonger dans la réalité qui fait le quotidien de nos clients.

Et pour parler des défis posés par cette période exceptionnelle, qui mieux que ceux qui doivent les relever jour après jour ? Nous avons donc choisi de faire parler les professionnels qui œuvrent déjà à la relance de leur établissement, afin que ce point de vue mette en avant les facteurs clés de succès qu'ils envisagent, pour accueillir leur clientèle et lui fournir un service de qualité, dans les meilleures conditions possibles.

## Facteurs clés de succès : préparer, piloter & innover



## Adopter une communication de proximité

Maintenir le lien avec les clients permet de les écouter aujourd'hui pour mieux répondre à leurs attentes demain. Les réseaux sociaux rendent possible cette communication à double sens, et l'usage qu'il en est fait en confinement offre une belle place aux divertissements futurs. S'il est opportun de mettre en avant les qualités de l'établissement, c'est également l'occasion de mettre à l'honneur les actions menées pendant le confinement (actions de solidarité, préparation au retour de la clientèle, mesures sanitaires déployées etc.) pour maintenir l'intérêt et l'engagement de la clientèle.

Face à un déconfinement progressif, à une vraisemblable limitation du pouvoir d'achat, à l'apparition de barrières psychologiques, à la diversité des situations à l'échelle mondiale, et à un possible élan de patriotisme économique, la destination France devrait avoir le vent en poupe auprès de la clientèle domestique loisirs à court et moyen termes. Encore faudra-t-il savoir toucher cette clientèle : s'appuyer sur la clientèle fidèle, moins coûteuse à reconquérir, ou la clientèle régionale, en lui proposant une offre adaptée (offre famille, courts séjours...) et identifier rapidement la sensibilité prix de ce segment de clientèle.

## Pratiquer une politique tarifaire de circonstances

Que les raisons soient pratiques ou psychologiques, les tarifs non annulables non remboursables ne feront pas vendre, et la flexibilité sera de mise. De la même façon, un prix cassé ne fera pas venir un client qui ne serait pas rassuré sur les conditions de son séjour. La prudence voudrait que la bonne stratégie ne passe pas par une baisse de prix, mais il appartient à chaque hôtelier de s'adapter aux contraintes de sa trésorerie et de son marché concurrentiel.

**C'est le moment d'associer communication digitale et stratégie de Revenue Management [...] en ciblant à court terme les canaux de distribution domestique.**

Pauline Billette – Expert en *Revenue Management* – REVUP Conseil

La période précédant la réouverture doit permettre de simuler les combinaisons de TO-PM permettant d'atteindre le Revpar minimum acceptable. Quant à l'acceptabilité pour le client, un PMS fiable (et nourri d'informations de qualité) doit permettre d'identifier, et donc de pratiquer, le prix moyen correspondant au segment de clientèle visé.

## Exploiter des filons ignorés

Toute piste de création de valeurs est bonne à explorer : repenser la manière dont sont mis en avant les éléments distinctifs de l'hôtel pour s'adapter aux nouvelles priorités des clients (l'espace, la vue, les extérieurs, les services en chambre...), diversifier l'activité au-delà de l'hébergement afin de toucher une clientèle de voisinage, revaloriser les espaces de son établissement en y développant des activités correspondant au segment cible de clientèle, et ainsi donner un nouveau souffle à l'hôtel : en ville ça peut être un lieu de rencontre pour les habitants du quartier, ou en destination loisirs, offrir de l'air aux parents en créant salle de jeux ou club enfants.

## Valoriser les Equipes

En cette période plus qu'en toute autre, la priorité de l'entreprise doit être d'assurer la sécurité de ses employés. S'il s'agit d'appliquer, a minima, les mesures d'hygiène préconisées par l'OMS et le gouvernement, il ne faut oublier ni les obligations administratives, telle que la mise à jour du Document Unique d'Evaluation des Risques, ni la nécessité d'une communication régulière auprès des salariés tant sur les mesures mises en place pour eux que sur celles qui leur incombent. Au-delà de la stricte obligation légale, l'application de ces mesures et la communication transparente qui les accompagne, préservent la relation de confiance au sein des équipes et permettra d'organiser au mieux le personnel au moment de la reprise d'activité.

Tout comme pour la mise en place de l'activité partielle, le retour à l'activité, devra être organisé en suivant les recommandations de la DIRECCTE notamment sur la question du délai de prévenance. En outre, dans le cadre d'une activité partielle, les mesures proposées par le Fonds National de l'Emploi – Formation peuvent permettre de bénéficier d'une prise en charge des coûts pédagogiques.

L'opérationnel occupant d'habitude presque intégralement le temps des équipes, voyons son arrêt comme un moyen d'effectuer des tâches trop souvent délaissées bien que nécessaires : audit interne des procédures opérationnelles, mise à jour des fiches de postes, actualisation du livret d'accueil des nouveaux arrivants, etc.

## Sécuriser l'Activité

Qu'il s'agisse de tirer parti de la mise à l'arrêt inattendue des réseaux et équipements, ou de simplement remettre en fonctionnement les installations, l'anticipation des interventions nécessaires est cruciale, pour s'assurer de la disponibilité des prestataires, pour tenir compte des délais d'approvisionnement allongés, et pour minimiser le risque d'incident suite à la remise en route. Parmi les bonnes pratiques identifiées :

- La remise sous tension de l'hôtel relève de la responsabilité d'une personne disposant de l'habilitation électrique, et peut donc requérir l'intervention d'un prestataire.
- La production d'eau chaude sanitaire nécessite une remise en température supérieure à 50°C sur le bouclage. Après avoir procédé aux purges sur le système et au nettoyage des douches et mousseurs, il faudra organiser les prélèvements pour l'analyse légionnelle environ un mois avant la réouverture.
- Si le dernier rapport du bureau de contrôle date d'avant 2020, c'est le moment de prévoir la prochaine visite, et de s'occuper des dernières observations qui n'auraient pas été traitées.
- L'arrêt des réseaux a pu mettre à mal leur étanchéité. La remise en circulation doit être un moment de vigilance particulière.
- Le nettoyage complet des gaines, filtres, et grilles sur les réseaux, les vidanges des cuves et bacs de toute nature, le dégraissage des extracteurs, ou le curage des écoulements d'eaux usées peuvent exceptionnellement être réalisés sans perturber l'exploitation. Cette simplicité sera autant appréciée par l'hôtelier que par les prestataires !

**Plus la fermeture a été précipitée – voire improvisée – plus la réouverture devra être anticipée et planifiée.**

Dream Team de Directeurs Techniques  
– DT<sup>2</sup> –

Chacun complètera cette liste selon ses équipements : nettoyage et *relamping* des espaces verts, vidange et remplacement des joints et carrelages de piscine, révision des équipements de cuisine, des portes et barrières, des groupes électrogènes etc.

## Piloter la Trésorerie

### Comprendre pour Prévoir

Une fois les mesures de sauvegarde et de soutien mises en place (prêts bancaires, reports d'échéances, avoirs, indemnités, etc.), ce sont les outils de pilotage et de prévision qui vont permettre aux dirigeants d'affiner leur compréhension des fragilités potentielles de leur entreprise à mesure que les circonstances évolueront :

- Analyse des indicateurs opérationnels pertinents : définir son RevPAR et GOPPAR (Résultat Brut d'Exploitation par chambre disponible) minimum pour calculer le seuil de rentabilité face à une nouvelle stratégie de *pricing*.
- Définition de la variabilité de ses charges d'exploitation dans le cadre d'une reprise progressive, notamment face à une diminution de l'activité partielle.
- Estimation de plusieurs scénarios prévisionnels de reprise d'activité pour anticiper au mieux ses flux de trésorerie en fonction d'une part de la date de réouverture, et de la vitesse de retour au marché. Dans la mesure du possible ces business plans doivent être mis à jour toutes les 2 à 3 semaines (notamment en fonction du volume de réservations), afin d'assurer une plus grande réactivité.

### Evoluer et Transformer

S'il est une clé pour organiser la reprise d'activité, le pilotage d'exploitation le sera d'autant plus au moment même de la réouverture : la flexibilité et la mise à jour en temps réel des indicateurs du Tableau de Bord permettront de conforter les décisions opérationnelles et de sécuriser la trésorerie.

L'arrêt de l'exploitation apparaît comme une aubaine pour la réalisation de travaux d'investissement dans tous les domaines qui offriront par la suite des leviers d'optimisation des charges d'exploitation : mise à niveau des outils informatiques à commencer par l'environnement software, des outils de communication digitale, analyse des contrats fournisseurs etc. Si elles sont souhaitables, ces dépenses restent bien sûr conditionnées aux ressources de chacun, tant en matière de trésorerie qu'en temps pour les organiser.

## Rassurer les consommateurs

A la suite de cette pandémie, les hôteliers devront apporter une réponse aux attentes et surtout aux craintes des clients en matière de sécurité sanitaire. Une communication axée sur les actions de propreté, mais aussi sur la sérénité et le bien-être, aidera le client à se projeter dans son séjour.

Pour une réponse efficace et qui s'inscrit dans le temps, l'ensemble de la profession devrait être à l'initiative d'un cahier des charges donnant lieu à une certification qui permettra aux clients d'identifier de manière simple les établissements répondant à ses attentes.

D'ici là, la mise en place de procédures de check-in digital, de systèmes de traitement de l'air (ex : ioniseurs), de procédures de nettoyage à haute température (ex : vapeur sèche), ou encore l'intégration de gel hydro alcooliques voire de masques comme produits d'accueil sont autant de mesures pouvant être prises à court terme. D'autres questions seront plus délicates à résoudre, comme l'accès en libre-service aux produits frais du petit-déjeuner.

**Les mois qui arrivent ne vont pas être faciles mais il faut être optimiste. [...] Il faudra être vigilant sur la politique de prix et travailler différemment pour garantir un haut niveau d'exigences sanitaires.**

Bernard Lefebvre – Hôtelier

## Engager des projets de fonds

En bousculant les schémas établis, les crises provoquent généralement des changements de comportement, temporaires ou pérennes. Le confinement ayant perturbé les choses simples de la vie, ses effets devraient ainsi se manifester sur les besoins fondamentaux des clients, et provoquer des attentes particulières de sécurité et de transparence. L'humain et la proximité sont des notions qui répondront à ces attentes, faisant alors la part belle aux actions de RSE sincères et concrètes.

Le respect et le renforcement de l'écosystème économique et écologique pourra être mis en avant, en évitant bien sûr l'écueil d'une communication opportuniste : engagements environnementaux (zéro plastique, zéro déchets, recyclage) engagement auprès de la communauté (fournisseurs locaux, circuits courts) et engagements solidaires. La valorisation d'actions préexistantes, mais souvent trop discrètes, devrait retenir l'attention de la clientèle.

Entre prendre de nouveaux engagements, rendus évidents par les circonstances, ou repenser, voire affiner l'existant, il est une constante : la nécessité immédiate de s'atteler au travail invisible qui contribue au bon fonctionnement de la mécanique interne de l'entreprise. Il faut faire de cette crise un catalyseur des changements qui permettront de la dépasser.

## Contacts

Notre équipe est mobilisée pour vous aider à trouver les solutions pratiques efficaces pour affronter l'urgence ou transformer durablement vos activités.



**Régis Chemouny, FRICS**  
Associé – Responsable du secteur  
Immobilier & Hôtellerie  
Tel: + 33 1 55 68 68 18  
[rchemouny@kpmg.fr](mailto:rchemouny@kpmg.fr)



**Stéphane Botz**  
Associé – Directeur National KPMG  
Hospitality, Paris La Défense  
Mob: + 33 6 10 23 42 47  
[sbotz@kpmg.fr](mailto:sbotz@kpmg.fr)



**Nicolas Grall**  
Directeur Hospitality,  
Paris La Défense  
Mob: + 33 06 28 80 40 47  
[ngrall@kpmg.fr](mailto:ngrall@kpmg.fr)



**Thibaut Rivière**  
Senior Manager Hospitality,  
Marseille  
Mob: + 33 06 21 94 60 73  
[thibauriviere@kpmg.fr](mailto:thibauriviere@kpmg.fr)



**Dorothee Leneutre**  
Manager Hospitality  
Lyon  
Mob: + 33 06 35 14 92 12  
[dleneutre@kpmg.fr](mailto:dleneutre@kpmg.fr)

## KPMG Avocats



**Benoît Roucher**  
Avocat associé, Paris La Défense  
Tel: + 33 1 55 68 49 58  
Mob: + 33 6 20 65 72 17  
[broucher@kpmgavocats.fr](mailto:broucher@kpmgavocats.fr)



**Karim Ghellal**  
Avocat Manager, Paris La Défense  
Tel: +33 1 55 68 85 39  
Mob: +33 7 78 37 36 71  
[kghellal@kpmgavocats.fr](mailto:kghellal@kpmgavocats.fr)

Retrouvez les dernières parutions de KPMG Avocats sur [kpmg.fr](http://kpmg.fr) > **KPMG vous accompagne.**

L'étendue et la nature des services détaillés dans ce document sont soumis aux règles déontologiques de la profession, selon que nous sommes commissaires aux comptes ou non de votre entité ou de votre groupe. Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG S.A. est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse (« KPMG International »). KPMG International ne propose pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.

© 2020 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International