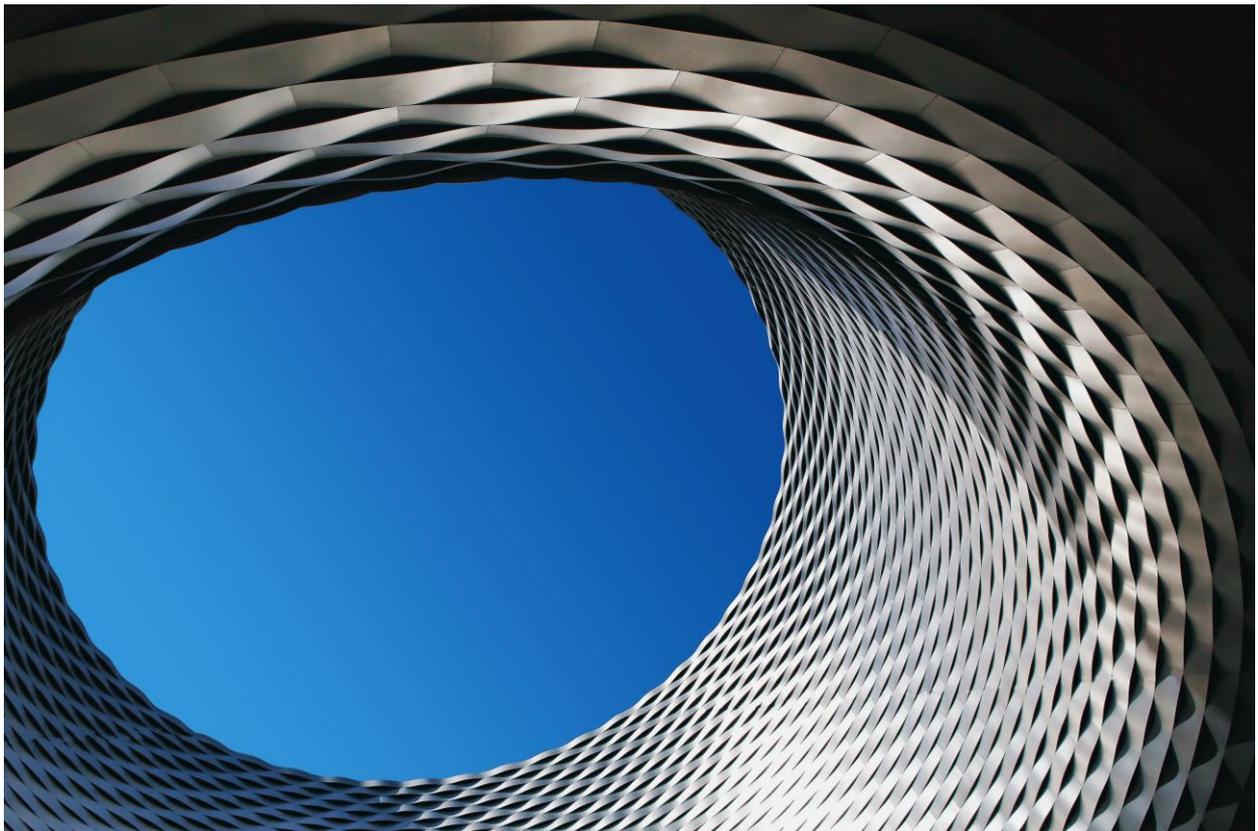


Tourisme d'affaires dans l'hôtellerie suisse

Impulsions pour le développement de modèles d'affaires dans le secteur de l'hébergement après le choc du coronavirus



Contenu

Avant-propos	1
1 Situation initiale	1
2 Actions requises et procédure	2
2.1 Actions requises	2
2.2 Procédure	3
2.3 Méthode et cadre	3
3 Hypothèses et actions possibles	5
3.1 Prévisions et premières thèses	5
3.2 Segments	6
3.3 Modèles d'affaires	9
3.4 Exigences pour les destinations	11
3.5 Actions globales requises	13
4 Perspectives et réflexion	15
Références bibliographiques	16
Annexe	17

Avant-propos

Le présent document d'impulsion a été rédigé en raison de la crise persistante au sein de l'hôtellerie urbaine en Suisse. Les thèses, analyses, conclusions et propositions ont été élaborées au printemps 2021 sur la base de l'état actuel des connaissances. La rapidité et la nature de l'évolution de la situation du côté de la demande et de l'offre restent incertaines. Le document reflète donc l'état actuel des évolutions et donne une impulsion pour les développements possibles des modèles commerciaux dans le tourisme d'affaires. Il montre les tendances, les opportunités et les risques pour l'hôtellerie urbaine et peut ainsi ouvrir de nouvelles perspectives.

1 Situation initiale

L'hôtellerie urbaine et le tourisme d'affaires sont beaucoup plus touchés par la crise du coronavirus que l'hôtellerie de vacances. Le secteur du MICE s'est complètement effondré et une éventuelle reprise est loin de se produire. Quelques faits à ce sujet:

Effondrement de la demande en 2020

- La baisse mensuelle du nombre de nuitées dans les grandes villes va de 65 % à 90 %.
- Genève et Zurich ont enregistré une baisse de la demande de plus de 65 % sur l'ensemble de l'année.
- Le tourisme d'affaires et le secteur du MICE sont complètement paralysés.
- Le tourisme de loisirs n'a lieu que le week-end, le cas échéant (manque d'offres).

Développement de l'offre

- Du côté de l'offre, la croissance a surtout eu lieu dans les grandes villes ces dernières années, notamment en raison de la demande toujours croissante dans ces destinations.
- Bien que les premières tendances à la saturation soient déjà apparues, divers nouveaux concepts hôteliers sont toujours en cours de planification. Les moteurs sont notamment les chaînes hôtelières et les marques internationales qui arrivent sur le marché suisse ou qui élargissent leur portefeuille sur de nouveaux sites.
- De nombreux nouveaux projets hôteliers dans les grandes villes ont certes été en partie stoppés en raison de la crise, mais la plupart d'entre eux seront néanmoins réalisés au cours des prochaines années. La capacité de l'offre va donc continuer à augmenter.
- Les premières fermetures d'établissements ont certes déjà eu lieu et quelques établissements sont en cours de réaffectation, mais la demande des chaînes hôtelières internationales en emplacements de choix dans les grandes villes reste très forte, car la part des chaînes hôtelières en Suisse est encore inférieure à la moyenne européenne.

Évolution des prix

- Les prix de l'hôtellerie urbaine ont été mis sous pression en raison du choc de la demande. Tant que la demande ne se rapprochera pas du niveau d'avant la crise, il en restera ainsi et la pression sur les prix s'accroîtra, notamment dans le domaine des entreprises (offre excédentaire).

En tant qu'association, nous sommes donc tenus d'offrir une perspective à ce segment important au sein de nos membres et de proposer des pistes de solution pour sortir de la crise. En tant qu'association, nous ne pouvons toutefois que donner des impulsions, transmettre des idées et inciter à la réflexion. Il relève en effet de la responsabilité de l'entreprise de prendre les mesures adéquates en se fondant sur ces inputs et de positionner l'établissement de manière optimale et orientée l'avenir en fonction de

l'évolution des conditions-cadres. Au niveau interentreprises, il peut aussi être judicieux de nouer des alliances pertinentes au sein de la destination, c'est-à-dire à l'échelle locale et régionale, et de mettre en place des coopérations horizontales ou verticales.

2 Actions requises et procédure

2.1 Actions requises

La nécessité d'agir a été reconnue dès le début de la crise. Les mesures de soutien de l'association peuvent être divisées en quatre phases:

1. Aides immédiates (de mars à juin 2020)

Durant cette phase, l'accent a été mis sur les aides immédiates destinées à garantir la liquidité des entreprises par le biais des crédits COVID-19 et de la réduction de l'horaire de travail. Les prestations de soutien directes de l'association ont principalement consisté en des plans de protection adaptés à la pratique, des conseils juridiques, des webinaires pour les collaborateurs visant à maintenir le moral et la motivation, ainsi que des listes de contrôle pour les fermetures d'établissements et les réouvertures (en particulier pour les hôtels urbains).

2. Création de perspectives (de juillet à novembre 2020)

Afin d'assurer la survie des entreprises fortement touchées par la crise, l'association a pris en compte et regroupé les revendications de la branche lors de cette phase. Le but était également de montrer aux responsables politiques et au grand public à quel point l'hôtellerie a souffert.

3. Obtention d'aides d'urgence (décembre 2020 à mars 2021)

Avec l'arrivée de la deuxième vague au plus tard, il est devenu clair que des mesures de soutien supplémentaires étaient nécessaires pour assurer la survie des entreprises viables. Le maintien de l'indemnité en cas de réduction de l'horaire de travail et des aides pour les cas de rigueur a permis d'y parvenir.

4. Lancement du redémarrage (à partir d'avril 2021)

Grâce à l'évolution épidémiologique positive et aux étapes successives d'assouplissement, la situation s'améliore progressivement, mais pas au même rythme pour toutes les régions et entreprises. Dans les grandes villes en particulier, il faudra encore quelques années pour retrouver le niveau d'avant la crise. De plus, certains établissements sont contraints de repenser leur modèle d'affaires et de se repositionner.

L'association soutient ses membres au moyen de diverses prestations de soutien pour mieux gérer cette transformation. Dans cette optique, un programme de coaching pour l'hôtellerie a été lancé, notamment avec le soutien financier de la Nouvelle politique régionale (NPR) du SECO. En collaboration avec des experts et des consultants du réseau de consultants d'HotellerieSuisse, les actions requises (par exemple dans le domaine du financement, du positionnement, de la numérisation ou du régime de succession) sont évaluées et leur mise en œuvre est encadrée dans le cadre d'un coaching. Ce processus de transformation est également accompagné par différents programmes de formation continue et outils d'analyse (benchmark, STR Global, Hotel.digital, etc.) de l'association.

Sur le plan politique, outre la poursuite des programmes d'aide, des revendications pour le redressement du tourisme, notamment dans les villes, figurent à l'ordre du jour. L'association a ainsi lancé un postulat exigeant un plan directeur pour le tourisme MICE. Celui-ci doit avoir pour objectif d'améliorer

les conditions-cadres du tourisme MICE en Suisse dans un contexte international et de rendre l'infrastructure de l'offre plus attrayante. Le programme d'impulsion pour le tourisme suisse souhaité par la branche met également l'accent sur le redressement du tourisme.

En outre, différentes initiatives qui se penchent sur l'avenir du tourisme après la crise du coronavirus ont été lancées. Un tel exemple est le projet Innotour lancé par l'Association Romande des Hôteliers et intitulé «L'avenir des hôtels d'affaires suisses en milieu urbain». Toutefois, il faudra attendre encore un certain temps avant que les exigences politiques et les pistes de solution concrètes du projet Innotour ne soient mises en œuvre.

Cependant, l'hôtellerie urbaine a aussi besoin de solutions rapides et pragmatiques ou d'impulsions pour adapter ses modèles d'affaires. Les obstacles éventuels (cadre légal) doivent être identifiés suffisamment tôt et éliminés. C'est précisément le but du document d'impulsion pour le tourisme d'affaires.

2.2 Procédure

Il doit donner des impulsions concernant les développements possibles de modèles commerciaux dans le tourisme d'affaires, mettre en évidence les tendances ainsi que les opportunités et les risques pour l'hôtellerie urbaine et ouvrir ainsi de nouvelles perspectives. Ce document d'impulsion peut toutefois aussi définir des champs d'action pour d'autres revendications politiques à l'échelon national, cantonal ou communal et, le cas échéant, donner de nouveaux inputs au projet Innotour de l'ARH.

La réorientation d'un établissement ou le développement d'un modèle d'affaires restent toutefois toujours de la responsabilité des entreprises, l'association ne pouvant que donner des impulsions ou les accompagner en les conseillant.

2.3 Méthode et cadre

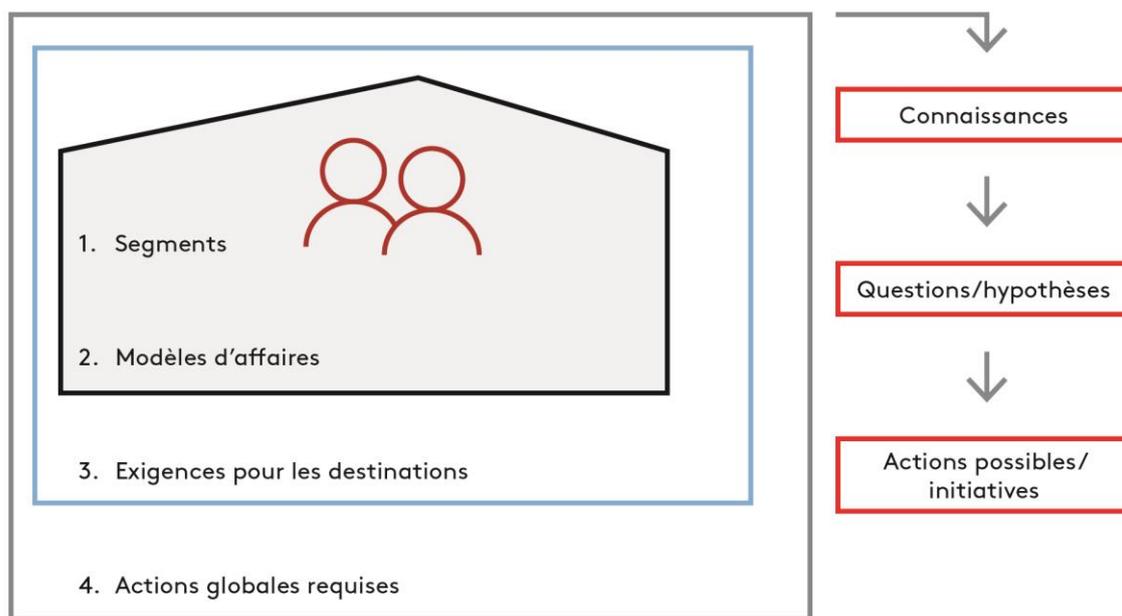
HotellerieSuisse a donc pris l'initiative d'élaborer un document d'impulsion pour le tourisme d'affaires et urbain. À cet effet, une trentaine de représentants de l'hôtellerie, du tourisme et de la science ont été conviés pour un échange d'idées. Deux ateliers ont permis de débattre des tendances et des thèses concernant le développement du tourisme urbain ainsi que d'élaborer, de discuter et de valider des recommandations d'action et des mesures concrètes. Nous avons été soutenus et accompagnés par Pietro Beritelli de l'Université de St-Gall. Nous remercions cordialement les participants pour leurs précieux commentaires et impulsions (liste des participants par atelier dans l'annexe 1).

Les connaissances actuelles, les questions/hypothèses en découlant et les actions possibles/initiatives proposées ont été traitées selon quatre perspectives différentes.

- Premièrement, les **segments** de clients (types de clients) ont été examinés en fonction de leur particularité, leurs caractéristiques et leur importance.
- Ensuite, l'adaptation de l'offre et d'autres prestations de l'hôtel (en font également partie les questions de politique des prix, de distribution, etc.) a été abordée au niveau des **modèles d'affaires**.
- L'hôtellerie urbaine n'est pas seulement implantée à proximité des villes, mais aussi dans les régions. Un coup d'œil sur les **exigences pour les destinations** a alors permis de découvrir de nouvelles voies.
- Enfin, les **actions globales requises** à l'échelon national, qui tiennent également compte des enjeux politiques (p. ex. financement, aménagement du territoire, développement urbain, droit du travail), constituent une tâche centrale pour notre association. La question de savoir si et

comment le cadre réglementaire doit être adapté pour permettre des changements d'affectation et de nouveaux modèles d'affaires est une priorité. Quels sont les obstacles et comment faut-il les surmonter? Dans quelle mesure les instruments de la Confédération pour la promotion du tourisme doivent-ils être adaptés aux villes? Quelles autres mesures politiques sont nécessaires pour accompagner et encourager au mieux les changements esquissés? Faut-il éventuellement adapter les instruments de la Confédération pour la promotion de l'économie touristique (SCH, Suisse Tourisme, Innotour, NPR)?

Le cadre de discussion pour les ateliers a été schématisé de manière simplifiée ci-dessous :



Graphique 1: structure et séquence des discussions durant les ateliers

Le chapitre suivant présente les prévisions et les thèses qui ont servi de base à la discussion ainsi que les résultats des ateliers.

3 Hypothèses et actions possibles

3.1 Prévisions et premières thèses

Les prévisions pour les années à venir

- Le tourisme d'affaires international ne se redressera que très lentement. Les différentes évolutions de la pandémie aux niveaux nationaux et les restrictions de voyage représentent une grande incertitude.
- L'essor de la numérisation causé par la pandémie et un certain effet d'accoutumance ont pour conséquence qu'à l'avenir, davantage de réunions d'affaires seront organisées numériquement et qu'une partie des voyages avec nuitées seront supprimés. L'étendue des changements est très incertaine.
- La Suisse profitera du boom généralisé du tourisme urbain et attirera de plus en plus de clients amateurs de loisirs dans le segment des destinations uniques ou spécialisées.
- Durant la crise, les Suisses ont redécouvert leur pays comme destination touristique, y compris pour des escapades citadines. Cette tendance devrait perdurer au cours des années à venir, bien qu'à un niveau inférieur à celui de 2020.

Les thèses ci-après n'ont pas été finalisées, mais ont servi de base pour les discussions qui ont suivi. Elles ont été présentées en guise de première impulsion dans le cadre de deux ateliers.

- Marché intérieur/marchés voisins vs marchés éloignés: la reprise complète des marchés éloignés prendra plusieurs années.
- Voyageurs individuels vs groupes: les voyages en groupe mettront plus de temps à se redresser.
- Loisirs vs secteurs du MICE, des séminaires et des affaires: les secteurs du MICE, des séminaires et des affaires mettront plus de temps à se redresser. Certains segments sont remplacés/numérisés.
- Les entreprises/destinations axées sur les marchés lointains + les voyages en groupe + les secteurs du MICE, des séminaires et des affaires sont les plus durement et les plus durablement touchés par la crise du coronavirus.
- Le contexte a changé en raison des expériences liées au coronavirus: la numérisation a progressé, le secteur du MICE sera à l'avenir partiellement numérique ou hybride, ce qui entraînera une baisse de la fréquentation et du taux d'occupation (des hôtels et des salles de réunion), mais aussi de nouveaux investissements dans l'infrastructure et la technologie.
- Les mégatendances sociales telles que la numérisation et le développement durable sont intensifiées par le choc du coronavirus et offrent de nouvelles opportunités, mais aussi des risques pour les établissements d'hébergement.
- Un repositionnement (FIT au lieu des groupes, loisirs au lieu du tourisme d'affaires) nécessite parfois des investissements plus importants en matériel et logiciels et doit également être soutenu par la destination (conception de l'offre dans la destination).
- Les réaffectations d'immeubles hôteliers (ou d'une partie de ceux-ci) nécessitent des conditions-cadres adéquates et, le cas échéant, des adaptations réglementaires (aménagement du territoire, loi sur les résidences secondaires, etc.).

Différents champs d'action découlent de ces thèses. En ce qui concerne l'orientation générale et la concrétisation, de nombreuses questions restent toutefois en suspens, auxquelles il faudra répondre le plus rapidement possible.

3.2 Segments

Lors du premier atelier, les participants ont confirmé ou redéfini une série d'observations importantes sur le thème. Celles-ci ont été formulées comme suit pendant la phase de crise de mars 2021.

- Il y a eu un glissement du secteur des affaires vers celui des loisirs ainsi qu'un déplacement des activités sur les week-ends (60 % de Suisses, surtout des expériences culinaires).
- Les hôtels doivent désormais s'adresser aussi bien aux clients de loisirs qu'aux voyageurs d'affaires. Le secteur des loisirs génère toutefois plus de charges et moins de rendements.
- Les réservations de dernière minute constituent un autre défi (charge importante par réservation). L'aversion au risque augmente. Les hôtes et les organisateurs veulent pouvoir annuler leurs réservations au dernier moment sans dommages importants.
- Le thème du développement durable gagne en importance.

Ces observations révèlent des tendances qui requièrent de nouvelles actions:

- **Tendance:** les salons ne reviendront plus dans la même mesure.
Actions requises: commercialiser à l'échelle internationale les congrès sous l'angle de la sécurité, de la propreté et du développement durable. Proposer des congrès hybrides. Collaboration entre les organisateurs de congrès pour attirer les grands événements.
- **Tendance:** les grands groupes (loisirs et affaires) ne reviendront plus dans la même mesure.
Actions requises: aborder de nouveaux segments. Se concentrer sur les loisirs pour petits groupes demande une adaptation de l'infrastructure et de l'offre.

Lors du second atelier, les participants se sont posé des questions concrètes issues des discussions du premier atelier et ont formulé des réponses ou pris position sur deux hypothèses.

Questions	Réponses
<p>Le bleisure¹ est-il un phénomène important? La ville est-elle également attractive pour les autres membres de la famille?</p>	<p>À moyen terme, il y aura plutôt moins de clients de loisirs, mais plus d'autres clients d'affaires (ayant des besoins de loisirs). Le bleisure en famille ne fonctionne pas, mais les besoins de loisirs des clients d'affaires peuvent être satisfaits par des offres adéquates de l'hôtel/de la destination. Il serait alors possible de réserver des voyages pour des séjours plus longs.</p> <p>Avec l'acceptation du télétravail, le bleisure a rapidement gagné en importance. Si la tendance se maintient, cela conduira généralement à une durée de séjour plus longue. Il ne faut toutefois pas oublier que le bleisure existe depuis longtemps, notamment lors des conférences internationales (Baltag, 2020; Lichy & McLeay, 2018).</p> <p>Un argument plaidant contre le développement du bleisure est le fait qu'en cas de prolongation du séjour pour cause de loisirs, les décisions sont prises par plusieurs personnes (couples, familles). Cela complique l'organisation d'un voyage de bleisure du côté de</p>

¹ Le **bleisure** associe voyages d'affaires et activités de loisirs. Celles-ci peuvent avoir lieu avant, pendant et après le séjour professionnel (p. ex. Lichy & McLeay, 2018). On part du principe que les voyageurs d'affaires sont accompagnés par d'autres personnes (p. ex. la famille) (Herrmann & Wetzel, 2018).

	<p>la demande.</p> <p>Mais il existe aussi des contre-exemples. Le bleisure est un sujet important à Bâle. Grâce à des stratégies tarifaires et à des offres de divertissement, ce secteur a pu être développé. C'est surtout la destination qui doit regrouper et commercialiser les offres correspondantes.</p> <p>Pour les hôtels, la diversification a fait ses preuves durant la crise, facilitant ainsi le passage du secteur des affaires à celui des loisirs (Sedartis et Belvoir).</p>
<p>Quels changements sont associés à davantage de clients de loisirs (conciergerie, compétences linguistiques, informations à la réception, applications, etc.)?</p>	<p>Les compétences linguistiques vont changer. Selon le segment, l'anglais ne suffit plus. Le besoin d'informations des clients de loisirs est lui aussi différent de celui des clients d'affaires. Pour les clients de loisirs ou de bleisure, la charge de travail augmente de manière exponentielle, de la réservation au suivi, en passant par le séjour.</p> <p>Les besoins du secteur des loisirs en termes de qualité, tels que l'accueil et l'encadrement personnalisés, sont également importants dans le domaine des affaires et ont été quelque peu oubliés. L'accent sur les rencontres reste important.</p> <p>Le changement peut en valoir la peine. Les forfaits de loisirs sur mesure (Bed & Bike, Get Lucky (tirage au sort de surclassements) et forfaits avec repas du soir) rencontrent un grand succès à Genève, par exemple.</p> <p>Le tourisme médical et le wellness sont un thème intéressant pour les villes grâce à des partenariats avec les cliniques. Celles-ci réservent dans les hôtels pour une période prolongée et louent par exemple des suites pour leurs patients. Les prestations vont des check-ups aux soins de beauté en passant par la désintoxication.</p> <p>Le Dine and Sleep est en plein essor dans les villes, mais restera plutôt un marché de niche.</p>
<p>Quels sont les besoins similaires et différents des hôtes de loisirs et des clients d'affaires ?</p>	<p>Les familles avec enfants sont parfois un obstacle ou un désagrément pour les clients d'affaires. Il existe ici un risque de conflit. L'adaptation aux clients de loisirs est assez fastidieuse (p. ex. optimisation pour les moteurs de recherche, désignation des chambres). Les clients de loisirs ont besoin de plus d'espace, d'hygiène, de propreté et de respect de la vie privée (pas de clients externes dans l'espace wellness). Pour les chambres, la personnalisation est également une option pour mieux aborder les clients de loisirs (chambres à thème, etc.).</p>
<p>Des changements dans la stratégie en matière de prix sont-ils également nécessaires?</p>	<p>La tarification doit être plus pragmatique, une chambre supplémentaire peut par exemple être proposée gratuitement aux familles. De nombreux hôtels ne sont complets que quelques jours par an. Une flexibilité au niveau de la tarification permet d'augmenter le RevPAR. De manière générale, il a toutefois été</p>

	<p>confirmé que le niveau des prix doit être maintenu, voire éventuellement augmenté.</p>
<p>Quels sont les nouveaux besoins des organisateurs de séminaires (davantage d'ateliers de créativité, de team building, de formations en ligne)? Pouvons-nous définir des critères qui nous permettront d'évaluer si les séminaires seront organisés en présentiel, en ligne ou de manière hybride?</p>	<p>Les hôtels doivent s'adapter en matière d'infrastructure. Les formes de réunions hybrides requièrent une technique de pointe. Mais les besoins des organisateurs de séminaires ne changent pas énormément. Les gens veulent à nouveau se rencontrer physiquement, mais les groupes sont plus petits et ont besoin de plus d'espace.</p> <p>Les décisions sont de plus en plus souvent prises à la dernière minute. On constate une augmentation des réservations directes. En d'autres termes, les collaborateurs de vente répondent aux besoins d'informations et doivent être mieux informés.</p> <p>Il faut des espaces supplémentaires, par exemple pour stimuler la créativité. Les séminaires sont de plus en plus organisés à des fins de team building et afin de traiter des thèmes psychologiques.</p> <p>Dans le secteur des séminaires, l'idée de proposer une expérience globale n'est pas encore répandue partout. Il en résulte également de nouveaux modèles commerciaux (voir questions 3 et 4 du point «modèles commerciaux»).</p>
<p>La numérisation croissante entraînera-t-elle moins de rencontres? Une contre-stratégie «accent sur les rencontres et moins sur le numérique» pourrait-elle fonctionner?</p>	<p>La numérisation gagne du terrain. Mais il n'y aura pas moins de rencontres traditionnelles, car il y aura aussi de nouveaux motifs de rencontre. En raison du télétravail, les équipes pourraient avoir besoin de se rencontrer dans de nouveaux endroits, non plus au bureau, mais à l'hôtel, par exemple.</p> <p>La numérisation permet également de nouvelles possibilités pour organiser des manifestations en présentiel, par exemple avec des diffusions en direct, sous forme de séminaires et de réunions hybrides.</p> <p>En outre, il y aura toujours des raisons pour continuer à beaucoup voyager et à organiser de nombreuses réunions (concurrence, «ressentir»).</p>
<p>Accent sur les marchés de niche: les hôtels ou les petites villes peuvent-ils se spécialiser dans les marchés de niche?</p>	<p>Les hôtels ont besoin d'un positionnement clair, mais pas non plus d'une monoculture. Plusieurs piliers permettent de minimiser les risques, mais chaque hôtel et chaque destination a besoin de sa propre combinaison.</p> <p>Plus de sécurité, plus d'hygiène, pas de tourisme de masse; la Suisse est prédestinée aux petits espaces (également pour les événements, comme les manifestations «boutique»), car elle est déjà petite en soi et ne dispose pas d'une énorme infrastructure événementielle.</p> <p>Les voyageurs en groupe sont moins intéressants pour les établissements hôteliers, mais ils revêtent une certaine importance pour la ville (artisanat, commerce). Ils assurent un certain taux d'occupation. Du point de vue des villes, des régions et du pays,</p>

	un large portefeuille est un élément positif . Cela vaut également pour certains hôtels. Tout dépend de la diversification appropriée de la clientèle.
--	---

Conclusion

- Le bleisure était et reste pertinent. Le potentiel est réel, mais plutôt limité.
- Le passage à des clients de loisirs (supplémentaires) est complexe et nécessite des adaptations au niveau de l'infrastructure et des prestations. Il est néanmoins payant, car la diversification des clients est enrichissante et le profil de risque de la demande est ainsi réduit.
- Des stratégies de prix dynamiques restent nécessaires. Le niveau des prix doit toutefois être maintenu ou augmenté. Cela vaut la peine d'investir dans le site Internet et le processus de réservation pour maintenir, voire développer, la part actuellement élevée des réservations directes.
- Le secteur des séminaires va se transformer en raison de l'évolution de la demande (plus de créativité et de team building, donc un plus grand besoin d'espace). L'équipement technique pour les rencontres et les conférences pousse également à proposer simultanément des manifestations en présentiel, en ligne et hybrides.

3.3 Modèles d'affaires

Questions	Réponses
Comment et à quelles fins peut-on utiliser des chambres vides dotées des aménagements et équipements existants ?	D'un point de vue théorique, il existe déjà un potentiel pour une nouvelle demande (réduction des surfaces de bureau, tendance à davantage de télétravail). Dans les espaces restreints, les bureaux partagés sont de plus en plus appréciés . Avec un taux d'occupation de 70 %, 30 % des chambres sont encore vides. Elles peuvent donc être utilisées d'une autre manière (séminaires, bureaux, coworking, etc.). Il vaut donc la peine de jeter un coup d'œil aux modèles hybrides (appartements, etc.), mais aussi aux hôtels qui proposent des prestations de service pas uniquement aux clients (p. ex. coffre-fort). La réaffectation des surfaces (bureaux/magasins éphémères, coworking) était déjà une tendance observable dans les villes avant la pandémie. Le potentiel existe, mais semble modeste . De plus, les obstacles administratifs liés à la réaffectation sont encore trop élevés.
Une réaffectation des chambres d'hôtel pour le télétravail est-elle judicieuse pour les «locataires de longue durée» pendant la journée?	Il sera plus habituel/évident de réserver pour un séjour d'une journée plutôt que pour une nuit. La location en journée s'adresse ainsi aux télétravailleurs. On peut supposer qu'une fois la crise passée, le phénomène diminuera , car ces clients privilégient la variante du télétravail à domicile.
Quelles adaptations de l'infrastructure et de l'offre sont judicieuses pour le secteur des loisirs? De quelles prestations les clients d'affaires peuvent-ils également profiter?	Au lieu du gîte et du couvert, se tourner plutôt vers la location , p. ex. d'équipements de sport. C'est une solution pour les hôtes et la clientèle locale. Il est également possible de trouver de nouvelles formes de collaboration , par exemple avec un magasin de sport qui loue des locaux. Les clients s'intéressent toujours aux loisirs.

<p>Les hôtes suisses ou la clientèle locale ont-ils des exigences spécifiques vis-à-vis des hôtels?</p>	<p>Les hôtels urbains peuvent fonctionner davantage comme un «one-stop shop», comme c'est déjà le cas dans les régions de montagne. Dans ce contexte, le sport et les loisirs peuvent également être mieux pris en compte. Des offres de forfaits (loisirs et culture, aussi pour les familles) viennent enrichir la gamme de services proposés. Ouvrir des perspectives dans la région (pas seulement dans la ville) porte ses fruits.</p> <p>Les expériences sont également un thème pour les clients d'affaires (p. ex. la plate-forme Open Data de Zurich, que l'on peut également voir au Schweizerhof, où toutes les informations sur les événements sont présentées afin de décharger les collaborateurs). Le contenu doit être fourni par l'organisation touristique.</p> <p>La ville doit être présentée comme un hub pour des excursions d'une journée dans la région («ville +»). D'une part, cet objectif doit être atteint en s'ouvrant aux clients locaux, p. ex. lors de carnaval (les locaux en profitent et servent de multiplicateurs). D'autre part, les offres dans la région doivent être soutenues par une mobilité simplifiée. Par exemple, les billets de mobilité sont actuellement très répandus, mais ils ne sont proposés que pour les villes. Ceux-ci devraient être étendus à la région.</p>
<p>Un hôtel n'est pas seulement un bâtiment avec des chambres et des pièces, c'est avant tout une entreprise de prestations de services. Quelles prestations de service peuvent également être fournies ailleurs ou sur place par des tiers (même secteur, nouvelle infrastructure, même infrastructure, nouveau secteur)?</p>	<p>Les marges au mètre carré deviendront à l'avenir un indicateur important. Cela oblige à développer de nouvelles idées et à animer l'espace public devant et dans l'hôtel (par exemple avec l'intégration d'une blanchisserie, d'une boulangerie ou d'un magasin de fleurs). Il est ainsi possible de supprimer les «barrières» entre l'hôtel et la population locale.</p> <p>La Bahnhofstrasse de Zurich montre très bien comment les changements ont lieu. La location de locaux générateurs d'affluence peut aussi être un modèle commercial (p. ex. hôtel St. Gotthard avec magasins de vêtements). Cela permet d'accroître la visibilité et le rendement si des offres adéquates sont créées.</p> <p>En collaboration avec la gérance immobilière, il faudrait chercher davantage à obtenir une plus grande flexibilité des contrats, afin d'avoir plus de liberté pour mettre en œuvre facilement de nouveaux modèles commerciaux.</p>
<p>Les hôtels revêtent une importance systémique et font partie d'un écosystème urbain. Comment maintenir ou soutenir ces entreprises d'importance systémique dans une ville? Répartition des coûts et des recettes?</p>	<p>Certains hôtels pourraient fermer pendant un certain temps et être dédommagés. Les capacités totales seront ainsi maintenues. La condition pour cela est un soutien/un financement adéquat.</p> <p>Un hôtel dans une ville n'est pas seulement un bâtiment pour les clients avec une fonction bien définie. Les hôtels préservent la diversité sociale et économique des quartiers. Il est également dans l'intérêt des autorités municipales de considérer les hôtels comme des entreprises d'importance systémique pour le développement des quartiers et des villes. Ainsi, une ville/commune peut également créer une société de développement immobilier afin de promouvoir non seulement des logements bon marché au centre-ville (déjà largement répandus), mais aussi les hôtels, en</p>

	tant que lieux d'animation et de rencontre sociaux et économiques.
--	---

Conclusion

- Les locaux et les chambres de l'hôtel peuvent être utilisés à différentes fins et de manière intégrée avec divers partenaires (et leurs prestations).
- La réaffectation des chambres en «homeoffice» peut s'avérer judicieuse sur un marché de niche et avec un positionnement clair, mais la demande diminuera de nouveau à moyen terme et se stabilisera à un faible niveau.
- Les hôtels servent de porte d'entrée aux expériences dans la ville et la région pour les clients. Cela passe non seulement par l'information, mais aussi par l'intégration de prestations au sein de l'entreprise ou par des coopérations avec des partenaires (les concepts de magasin et de restauration dans l'hôtel attirent la clientèle de passage).
- Les hôtels sont les éléments centraux d'un «écosystème sain de quartier urbain». Il convient de les préserver et de mieux les intégrer dans la vie de quartier. Ici, non seulement les hôtelières, les hôteliers et les organisations touristiques sont sollicités, mais aussi les acteurs urbains (administration municipale, associations locales).

3.4 Exigences pour les destinations

Questions	Réponses
<p>Comment les organisations touristiques (OT) peuvent-elles soutenir le changement et collaborer plus étroitement avec les hôtels (de l'organisation marketing/gestion jusqu'aux prestataires de services pour la branche)?</p> <p>Comment les canaux des OT permettent-ils de soutenir le positionnement des hôtels?</p>	<p>Des solutions numériques sont requises. Les organisations touristiques (OT) devraient proposer et transmettre des solutions (plates-formes, places de marché numériques). Ce sont les OT qui doivent prendre l'initiative. Les organisations touristiques urbaines peuvent collaborer dans ce domaine. Il y a actuellement trop d'offres, de solutions et de spécifications (environnement complexe).</p> <p>Aujourd'hui, il existe déjà différentes plates-formes locales et régionales qui servent de plates-formes d'information et de réservation pour les hôtes sur place. La Bern Welcome App (informations sur les lieux touristiques et les manifestations) en est un exemple. Get Local et Get Your Guide (guides locaux avec infos pour les clients; possibilité de réserver directement des billets de transports publics, entrées, excursions, etc. ainsi que des restaurants).</p> <p>Il manque toutefois une plate-forme nationale (place de marché) qui comprenne toutes les fonctionnalités (lieux touristiques, heures d'ouverture, billetterie, réservations) et sur laquelle tous les prestataires touristiques pourraient s'inscrire facilement. Discover.ch peut éventuellement apporter une solution à cet effet.</p>
<p>Les villes doivent elles aussi proposer de plus en plus d'offres combinées. Par le passé, les OT ont déjà essayé de développer et de vendre des offres combinées de prestations/des forfaits.</p>	<p>Non: les forfaits sont généralement moins courants. Les clients réagissent spontanément et sur place. Des offres combinées avec des guides locaux pour découvrir des quartiers spéciaux ou vendre des expériences sont des exemples qui fonctionnent.</p>

Est-ce le bon moment pour un nouveau départ (systématique)? Quel est le rôle de Suisse Tourisme (ST)?	C'est pourquoi une place de marché numérique sur place/dans la région en vaut la peine pour les hôtes pour la planification détaillée de leur voyage ou pour les différents jours pendant leur séjour.
Le développement durable doit-il être encouragé et mis en avant (p. ex. déplacement en transports publics)?	Concernant la durabilité : l'économie locale (circuits régionaux), les labels locaux (p. ex. bière, savon) renforcent également l'attrait auprès de la clientèle indigène . De cette manière, «l'ancrage» de l'hôtel dans la ville/région devient perceptible. Cela favorise également la perception de l'authenticité par les clients .
La Suisse doit-elle être explicitement présentée comme une destination premium ? Comment Suisse Tourisme et les OT peuvent-elles soutenir ce positionnement?	<p>Sur le tourisme de groupe et le phénomène du «surtourisme»: certains habitants ne veulent pas revenir à l'époque d'avant la pandémie, lorsqu'il y avait «trop de clients» (p. ex. à Lucerne). Les lieux/points de rendez-vous centraux doivent être réaménagés, par exemple sur la Schwanenplatz de Lucerne (aménagement du territoire, planification des transports). Les autorités municipales et les organisations touristiques en sont responsables.</p> <p>Parallèlement, il convient de réduire la taille des groupes et d'augmenter les prix. Les OT et ST peuvent également jouer un rôle dans les négociations avec les tour-opérateurs (en allant plus en direction d'un tourisme de qualité en provenance de pays lointains, en incluant des pays voisins).</p> <p>La Suisse a de bonnes chances de se positionner comme pays organisant des congrès et des événements «boutique». Dans ce contexte, elle peut aussi se profiler avec les attributs typiquement suisses que sont la sécurité et la propreté. De plus, il n'y a pas besoin d'une nouvelle infrastructure pour les grands événements.</p>

Conclusion

- L'aménagement de l'espace et des transports influence les visiteurs ainsi que leur comportement (flux de visiteurs). Pour parvenir à une séparation temporelle et spatiale, les autorités municipales et les organisations touristiques doivent agir. Les hôtels peuvent également apporter une contribution, par exemple en offrant des informations et des services.
- Les forfaits offerts par les OT pour amener des clients dans les villes jouent un rôle secondaire. Mais quand les clients sont sur place, ils ont besoin d'offres d'activités dans les environs ou d'excursions d'une journée.
- Les plates-formes numériques ou les solutions numériques complètes pour les hôtes sur place, combinant les transports publics de la ville et de la région avec un large éventail d'informations et de services supplémentaires pour toute la journée, sont porteuses d'avenir.
- La Suisse devrait également viser une stratégie de qualité premium dans le domaine des voyages en groupe et des congrès. Cela permettrait une plus grande création de valeur et une meilleure acceptation par la population locale.

3.5 Actions globales requises

Conditions-cadres

Questions	Réponses
<p>Les assurances pandémie et épidémie ne se sont pas révélées efficaces.</p> <p>De nouveaux modèles d'assurance doivent-ils être créés, notamment en raison des nouvelles politiques d'annulation?</p>	<p>La création de modèles d'assurance pour l'économie privée n'est pas la mission des associations, ni même celle de l'État. Néanmoins, l'accent doit être mis sur l'assurance épidémie/pandémie et des solutions doivent être discutées avec les compagnies d'assurance.</p> <p>Les politiques d'annulation peuvent être gérées par le biais de la tarification (tarifs non remboursables).</p>
<p>Une flexibilisation des formes de travail est-elle nécessaire et moderne? Faudrait-il adapter et assouplir la convention collective nationale de travail pour l'hôtellerie-restauration et le droit du travail?</p>	<p>Les expériences tirées de la crise doivent être prises en compte dans les discussions entre les partenaires sociaux. Pour les collaborateurs, le fait que la planification se fasse désormais à plus court terme et qu'une organisation plus flexible du travail soit nécessaire n'est pas un problème majeur. Ils en comprennent la nécessité dans la situation actuelle.</p>
<p>Les initiatives sur les salaires minimums nuisent au partenariat social. Faudrait-il remédier à cette situation au niveau cantonal et dans le cadre du partenariat social?</p>	<p>Les initiatives sur les salaires minimums sont un problème sur-tout dans les régions frontalières. Les possibilités d'action à l'échelon national sont limitées (exception: motions nationales qui sont déjà en cours).</p>
<p>La branche a un problème d'image auprès des apprentis. Les associations doivent-elles être plus actives dans le domaine du marketing de la relève et rendre la branche plus attrayante grâce à de nouveaux profils professionnels?</p>	<p>La pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans le secteur a été aggravée par la crise. L'hôtellerie et la restauration dépendent d'un personnel qui, à chaque crise, abandonne le secteur ou, dans le pire des cas, quitte le marché du travail. Le renforcement de l'image et le marketing de la relève sont des tâches clés de l'association.</p>

Conclusion

- Les expériences tirées de la crise doivent alimenter les discussions entre les partenaires sociaux. Une flexibilisation et, le cas échéant, de nouveaux modèles de travail doivent être discutés. Cela peut aussi nécessiter des assouplissements au niveau du droit du travail.
- Le problème de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée a été aggravé par la crise. L'image de la branche, notamment en ce qui concerne la sécurité de l'emploi, a souffert. Les campagnes d'image et le marketing de la relève feront partie des principales tâches de l'association au cours des prochaines années.

Réglementation et promotion

Questions	Réponses
<p>La pandémie a eu des répercussions directes sur les flux de trésorerie, et</p>	<p>Les principales régions touchées ne se trouvent pas dans le périmètre d'encouragement. Si l'on souhaite élargir ce périmètre, il</p>

<p>donc sur les futures évaluations réalisées par les banques. L'État a également une responsabilité à assumer afin d'éviter une hécatombe (resserrement du crédit). Peut-on créer une nouvelle tâche et un nouveau rôle pour la SCH?</p>	<p>faut également adapter les ressources nécessaires. Cette question est difficile et fait partie d'un processus politique. En effet, l'ordre de grandeur est différent pour les établissements urbains, et il existe d'autres contreparties.</p> <p>La problématique des évaluations est déjà connue et fait l'objet d'un débat depuis plus d'un an. Mais la méthode des «discounted cash flows» ne «tue» pas les financements. Il est du rôle de la SCH de sensibiliser les banques.</p> <p>À l'avenir, celle-ci souhaite ne pas uniquement promouvoir les investissements dans la construction. La révision totale de la SCH, qui inclut notamment ce point, a été lancée. Le processus politique qui s'y rapporte prend un certain temps.</p> <p>Il n'y a actuellement aucun risque de resserrement du crédit: les banques ont largement suspendu les amortissements, surtout dans les régions où les financements hôteliers sont nombreux.</p>
<p>Les instruments d'encouragement existants doivent être adaptés aux grandes villes afin que, là aussi, il soit possible de promouvoir de nouveaux modèles d'affaires et de réorienter les destinations. La NPR peut-elle par exemple servir d'instrument de promotion pour le tourisme urbain?</p>	<p>Une vision globale du marché immobilier est nécessaire: dans les villes, des hôtels ont vu le jour, notamment parce que des clients ont dû rester (affaires). Le repositionnement de l'hôtel est désormais nécessaire, mais présuppose une modification de l'offre. La SCH doit investir davantage dans la transformation/l'adaptation des offres commerciales, et non uniquement dans les bâtiments, ainsi que les soutenir. L'extension du périmètre d'encouragement à d'autres instruments tels que la NPR pourrait ouvrir de nouvelles perspectives. Les avantages et les inconvénients d'une extension doivent être examinés avec soin.</p>

Conclusion

- Il conviendrait d'examiner si les villes pourraient être incluses dans le périmètre d'encouragement des différents instruments de soutien au tourisme (par exemple la NPR).
- Dans ce contexte, un mandat élargi ou une politique d'encouragement étendue aux villes de la SCH doivent également être examinés dans le cadre de la révision totale de cette dernière.
- En ce qui concerne les méthodes d'évaluation, il convient de mettre au point des modèles résistants aux crises afin d'éviter le resserrement du crédit après une crise.

4 Perspectives et réflexion

Pendant la finalisation de ce document d'impulsion, les actualités des médias font remarquer que de nombreuses entreprises de l'hôtellerie urbaine en Suisse se rétablissent relativement rapidement. Nous avons également remarqué qu'entre les deux ateliers, non seulement la situation de la pandémie s'est améliorée, mais aussi que les participants ont argumenté avec davantage d'expérience et de prudence. Il est apparu non seulement que la période la plus grave de la crise pouvait être passée, mais aussi que les solutions rapidement mises en œuvre ont aidé à court terme et qu'un retour à la normale s'est dessiné de plus en plus nettement. L'optimisme des hôteliers/hôtelières et des représentants des destinations quant à la reprise du tourisme d'affaires «normal» est contrasté par deux enquêtes menées par htr hotel revue et la Deutsche Handelszeitung auprès de grandes entreprises nationales et internationales. Celles-ci partent du principe que le retard à rattraper sera limité, qu'à long terme, leur part de voyages d'affaires diminuera de moitié, que les rencontres virtuelles deviendront le nouveau standard et que les voyages deviendront une exception. STR relativise quelque peu cette évaluation en estimant que cela pourrait s'appliquer aux voyages d'affaires d'une journée, tandis que les visites chez les clients et les voyages d'affaires de plusieurs jours (éventuellement complétés par un séjour de loisirs) gagneront en importance à l'avenir.

Même si ces signes sont davantage positifs pour l'avenir, la situation ne doit pas occulter le fait que les établissements d'hébergement urbains connaîtront une période difficile. Le tourisme d'affaires international ne se rétablira que lentement au cours des années à venir et le secteur du MICE soulève d'importantes interrogations, notamment en ce qui concerne la viabilité des salons et des grands congrès internationaux.

Il convient en outre de noter que les défis qui caractérisaient déjà l'hôtellerie avant la pandémie (p. ex. pression sur les coûts, environnement concurrentiel, marché immobilier) ne se sont pas seulement aggravés, mais aussi superposés, d'une part en raison des changements du côté de la demande (p. ex. effondrement des voyages d'affaires et surtout des conférences et des grands événements), et d'autre part à cause des prescriptions réglementaires (p. ex. hygiène, sécurité/protection), qui perdureront probablement après la crise. Nous renvoyons à ce sujet à une publication de l'Université de St-Gall qui évalue la situation ainsi que les estimations stratégiques de l'avenir du tourisme pendant et après le coronavirus (Laesser, Bieger, & Beritelli, 2021).

Le présent rapport tente de donner aux responsables de l'hôtellerie urbaine en Suisse des conseils aussi concrets que possible sur des questions concrètes, ou tout au moins de leur apporter un soutien au moyen de prises de position. Il appartient aux hôtelières et hôteliers de rester créatifs et flexibles ainsi que de choisir et de mettre en œuvre les stratégies et mesures appropriées. Nous espérons que ce document d'impulsion contribuera aux prises de décisions.

Berne et St-Gall, le 25 juin 2021

Références bibliographiques

- Baltag, I. (2020). *Analysing the Lines between Business and Leisure - The Bleisure Traveler*. (Bachelor), Saint-Gall, Saint-Gall.
- Herrmann, H.-P., & Wetzel, P. (2018). Bleisure-Trips-Verbindung von Geschäfts-mit Urlaubsreisen. In H.-P. Herrmann & P. Wetzel (Eds.), *Fernweh und Reiselust-Streifzüge durch die Tourismuspsychologie* (pp. 123-127): Springer.
- Laesser, C., Bieger, T., & Beritelli, P. (2021). Die Zukunft des Tourismus mit und nach SARS-CoV-2: Lageeinschätzung und taktische sowie strategische Überlegungen. Saint-Gall: Université de Saint-Gall.
- Lichy, J., & McLeay, F. (2018). Bleisure: Motivations and typologies. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 35(4), 517-530.

Annexe

Liste des participants aux ateliers n° 1 et 2

Nom	Prénom	Entreprise	Localité	Fonction
Association				
Hauser	Patrick	Hôtel Schweizerhof	Lucerne	Membre du Comité exécutif
Arnold	Jörg	The Living Circle	Zurich	Membre du Comité exécutif
Bircher	Urs	Hôtel Seepark	Thoune	Membre du Comité exécutif
Allemann	Thomas	HotellerieSuisse	Berne	Membre de la direction
Brändle	Nicole	HotellerieSuisse	Berne	Membre de la direction
Becker	Alain	Association Romande des Hôteliers	Lausanne	Directeur
Hôteliers				
Schwartz	Cybert	Crowne Plaza	Genève	Ancien directeur
Wagner	Lars	Hôtel Beauvillage	Genève	Directeur
Küttel	Pascal	Hôtel Continental	Lausanne	Directeur
Spahr	Elvira	Hôtel Ibis	Fribourg	Directrice
Probst	Philippe	Hôtel Motel One	Bâle	Directeur
Lilienthal	Angela	Swissotel	Bâle	Directrice
Achstaller	Björn	Dorint Hotels	Bâle et Zurich	Cluster General Manager
von Moos	Martin	Hôtel Belvoir/Sedartis	Zurich	Directeur/Conseil d'administration
Twerenbold	Daniel	Hôtel Radisson Blue	Zurich	GM & District Director Switzerland
Schär	Quirin	Hôtel Radisson Blue	Zurich	Directeur
Meier	Conrad	Grand Hotel Europe	Lucerne	Directeur
Pedrazetti	Alessandro	Hôtel Continental	Lucerne	Directeur
Kübli	Thomas	Hôtel Ambassador	Berne	Directeur
Furrer	Roland	Hotel an der Aare	Soleure	Directeur
Studer	Martin	Swiss Hospitality Management AG	Wilten bei Wolle- rau	CEO et propriétaire
Fontana	Carlo	Hôtel Lugano Dante	Lugano	Directeur général
Perucchi	Massimo	Hôtel Meridiana	Locarno-Ascona	Directeur
Ciardo	Vincenzo	SHRF SA	Le Grand Sacon- nex	Directeur
Hartleb	Ralf	Manz Privacy Hotels	Suisse	Corporate Revenue Manager
Représentant de la destination			Destination	
Egloff	Daniel	Bâle Tourisme	Bâle	Directeur
Sturzenegger	Martin	Zurich Tourisme	Zurich	Directeur
Perren	Marcel	Lucerne Tourisme	Lucerne	Directeur
Trotta	Angelo	Tessin Tourisme	Bellinzone	Directeur
Hofer	Jürgen	Soleure Tourisme	Soleure	Directeur
Bahnholzer	Andreas	Vaud Promotion	Lausanne	Directeur
Genier	Adrien	Genève Tourisme	Genève	Directeur
Nydegger	Martin	Suisse Tourisme	Zurich	Directeur
Albrecht	Barbara	Suisse Tourisme	Zurich	Responsable SCIB

Sciences

Beritelli	Pietro	IMP-HSG	Saint-Gall	Professeur
Schegg	Roland	HES-SO Valais	Sierre	Professeur
Woltering	René	EHL	Lausanne	Professeur
Gloor	Pierre	SGH	Zurich	Directeur