

Deloitte.



Résilience du secteur du tourisme d'accueil :
garder le cap et aller de l'avant

Plus les compagnies d'aviation,
les hôtels et les restaurants
renforcent leur résilience dans
leurs activités actuelles, mieux
ils seront préparés à résister
et à s'adapter à tout ce que
l'avenir leur réserve.





Table des matières

Fixer une orientation pour assurer la force et la souplesse du secteur	1
Contexte actuel	3
Défis liés à la marque et à la réputation	
Évolution des attentes des consommateurs	
Pénurie de talents	
Bouleversements technologiques	
Des jours meilleurs à l'horizon	5
Stratégies de gestion des talents et de la culture	
Solutions technologiques	
Excellence de l'expérience client	
Gestion de la marque et de la réputation	
La résilience est entre vos mains	12

Fixer une orientation pour assurer la force et la souplesse du secteur



À certains moments au cours des trois dernières années, les défis relevés par le secteur des voyages et de l'accueil ont parfois semblé insurmontables. Au début de la pandémie, alors que les projets de voyage étaient annulés et que les gens partout dans le monde restaient confinés chez eux, les acteurs étaient nombreux, dans les secteurs de l'aviation, de l'hôtellerie et de la restauration, à se demander si les choses reviendraient un jour à la normale.

Ce qui est devenu clair, c'est que la *normalité* est appelée à être redéfinie sans cesse et rapidement. Pendant que les dirigeants du secteur des voyages et de l'accueil s'efforcent de se remettre de la pandémie, de nouveaux obstacles continuent de surgir, notamment les pannes technologiques, l'augmentation du coût des produits de base et l'incertitude économique. Tous ces facteurs ont de graves conséquences, ce qui amène les organisations à reconsidérer leurs activités sous tous les angles.

Cependant, ce contexte difficile peut aussi être considéré comme une occasion de transformation pour les entreprises qui sont prêtes à élaborer les outils et les stratégies nécessaires et réagir efficacement à l'inattendu, autrement dit accroître leur résilience. Dans un [sondage mené par Deloitte en 2022](#) auprès de plus de 700 dirigeants à l'échelle mondiale, plus de la moitié des répondants avaient indiqué qu'ils attribuaient la responsabilité de



la résilience à leur fonction de gestion des risques ou des crises, ce qui veut souvent dire qu'elle n'obtient pas l'attention de la haute direction. Les défis auxquels le secteur est confronté à l'échelle mondiale signifient que la résilience doit maintenant devenir une priorité stratégique aux plus hauts niveaux organisationnels, et que l'accent doit être mis non seulement sur les opérations et les finances, mais aussi sur les gens, la réputation et la durabilité.

Cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas eu d'innovations, puisque de nombreux changements qui auraient pu faire partie d'une stratégie de développement à long terme sont soudainement devenus urgents. Les organisations du secteur des voyages et de l'accueil se sont montrées à la hauteur et ont intégré des technologies et des gains d'efficacité qui sont rapidement devenus des éléments essentiels de leurs activités et des attentes de leurs clients.

Il est primordial de poursuivre sur cette lancée, de consolider ces nouveaux développements positifs et de les faire progresser, toujours dans l'optique d'accroître l'adaptabilité et la flexibilité. De nouveaux obstacles vont inévitablement émerger, souvent en un clin d'œil. Plus les compagnies d'aviation, les hôtels et les restaurants renforcent leur résilience dans leurs activités actuelles, mieux ils seront préparés à résister et à s'adapter à tout ce que l'avenir leur réserve.



Contexte actuel

Nous observons quatre domaines généraux dans lesquels le secteur des voyages et de l'accueil est en proie à des difficultés : la pénurie de talents, les bouleversements technologiques, l'évolution des attentes des consommateurs, et les défis liés à la marque et à la réputation. Nous allons examiner chacun de ces enjeux un peu plus en détail.



Défis liés à la marque et à la réputation

Alors que les restrictions en temps de pandémie nous poussaient plus loin dans le monde numérique, les entreprises se sont retrouvées exposées à une attention plus minutieuse dans les médias sociaux. Les gens ne mentionnent pas toujours les bonnes expériences en ligne, mais toute mauvaise expérience qui est racontée peut être largement diffusée en quelques secondes et avoir des effets négatifs durables sur une marque.

Pire encore, la réputation d'une organisation peut être compromise par les actions de tiers qui échappent à son contrôle, comme un restaurant qui compte sur un service de livraison ou un hôtel dont les propriétaires sont distincts de la marque; distinctions auxquelles la plupart des clients accordent peu d'attention.



Évolution des attentes des consommateurs

Le vaste éventail de consommateurs, inévitable dans le secteur du tourisme d'accueil, a toujours été synonyme d'un éventail d'attentes proportionnellement grand, de sorte qu'il peut être difficile d'en suivre le rythme. Après les changements radicaux des dernières années, certains clients veulent plus d'automatisation, moins de contacts humains et plus d'options en libre-service. D'autres recherchent une expérience moins numérique, plus d'interaction humaine et plus de personnalisation. La plupart se situent quelque part entre les deux. De plus en plus de gens privilégient les marques qui se soucient du développement durable et des répercussions sociales. Les préférences personnelles de chaque client ont une incidence directe sur l'endroit où il choisit de dépenser son argent. Une constante est que les attentes sont élevées à l'égard d'un service exceptionnel, peu importe ce que cela signifie pour chacun.



Pénurie de talents

Dans tous les domaines du secteur, les employeurs ont de la difficulté à pourvoir les postes vacants et à recruter le bon type de talents. Certains travailleurs sont réticents à revenir après avoir été mis à pied pendant la pandémie. D'autres ont changé de carrière. Les gens sont maintenant nombreux à chercher des occasions de travailler à distance, ce qui n'est pas possible dans la plupart des rôles liés au tourisme. La situation est grave : il manque encore plus de 360 000 travailleurs pour répondre à la demande de l'été 2023 au Canada¹.

Cette pénurie signifie que les travailleurs peuvent exiger des salaires plus élevés, de meilleurs avantages sociaux et plus de flexibilité. Un roulement élevé veut dire qu'il faut sans cesse former de nouveaux employés, ce qui prend beaucoup de temps et coûte cher. Bien que cela ne soit pas possible pour la plupart des postes en aviation, les hôtels et les restaurants n'ont parfois pas d'autre choix que d'engager des employés sous-qualifiés ou même non qualifiés simplement pour pourvoir des postes vacants, les plaçant dans une position difficile à de nombreux égards, notamment une potentielle incidence négative sur l'expérience client.

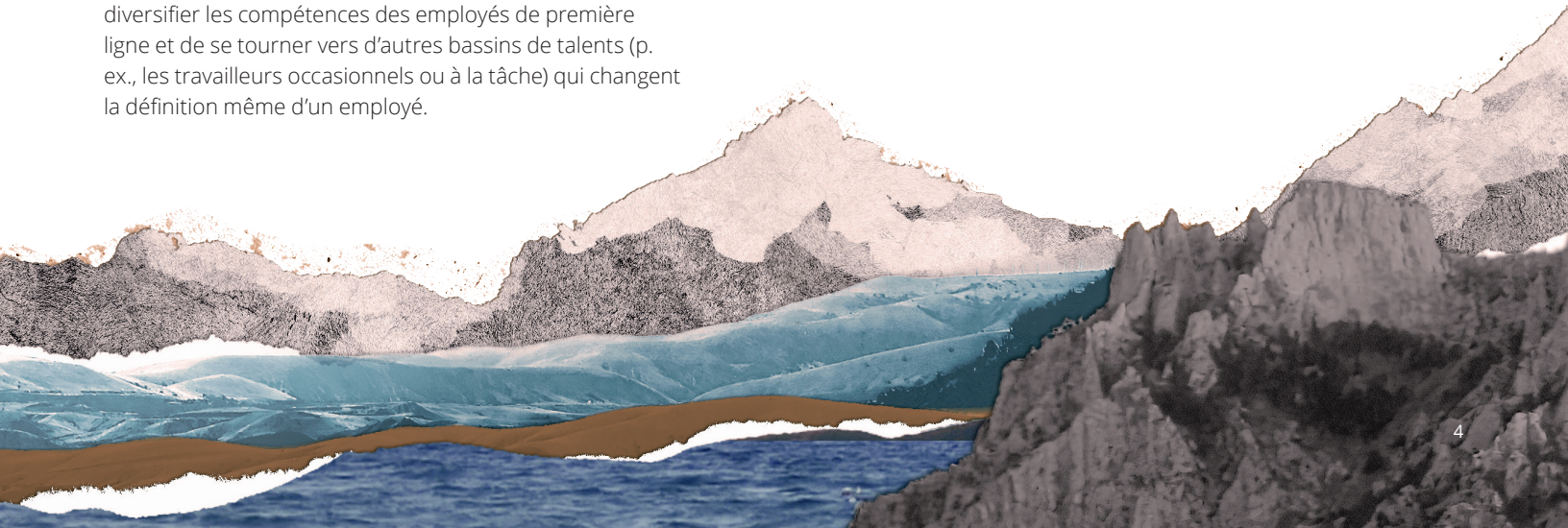
Enfin, l'essor de l'automatisation et de la technologie oblige certaines organisations à redéfinir la façon dont le travail est effectué, ce qui entraîne le besoin de rehausser et de diversifier les compétences des employés de première ligne et de se tourner vers d'autres bassins de talents (p. ex., les travailleurs occasionnels ou à la tâche) qui changent la définition même d'un employé.



Bouleversements technologiques

Les solutions numériques progressent rapidement dans l'ensemble du secteur des voyages et de l'accueil, où des processus qui étaient auparavant personnalisés sont désormais automatisés afin de réaliser des économies et d'accroître l'efficacité. Pourtant, la cadence de la numérisation n'est pas suivie dans de nombreux domaines. La crise dans le secteur de l'aviation durant la période des Fêtes, en décembre 2022, a été un exemple frappant de ce qui peut se produire quand les systèmes ne sont pas automatisés ou mis à jour, des milliers de passagers et de membres d'équipage ayant été coincés et au moins une compagnie aérienne ayant dû avoir recours à des processus principalement manuels pour tenter de résoudre les problèmes. Et ce n'est là qu'un exemple.

Les organisations peuvent être réticentes à investir temps et argent pour mettre à niveau et intégrer leurs systèmes, craignant peut-être une perturbation de leurs activités. Toutefois, les événements récents ont prouvé que ne rien faire et espérer que tout ira pour le mieux n'est plus une option viable.






Des jours meilleurs à l'horizon

Les défis dont il est question se recoupent de bien des façons et peuvent être déconcertants pour les propriétaires d'entreprise et d'autres parties prenantes. La meilleure stratégie consiste à les redéfinir en tant qu'occasions, à les considérer comme une motivation pour accélérer l'amélioration et l'innovation. Les secteurs de l'aviation, de l'hôtellerie et de la restauration peuvent faire beaucoup pour accroître leur résilience, pour mieux se protéger des perturbations futures et pour s'assurer de fournir constamment le niveau de service que leurs clients veulent et auquel ils s'attendent.

Lorsque les possibilités sont infinies, un bon point de départ consiste à s'intéresser à certaines des considérations les plus pratiques et urgentes.




Stratégies de gestion des talents et de la culture

Un levier important pour attirer et retenir de bons employés est, bien sûr, la rémunération. Le secteur de l'aviation américain, par exemple, s'appuie sur des augmentations de salaire pour remédier à la pénurie de main-d'œuvre, et les employés du secteur canadien le remarquent. Il est important de prêter attention aux disparités salariales dans les grands centres et de trouver des modèles créatifs qui comprennent des augmentations salariales, des mesures incitatives liées au rendement et même des possibilités de formation polyvalente. Les emplois du secteur de l'accueil dans les hôtels et les restaurants se situent traditionnellement au bas de l'échelle salariale, et les employeurs doivent ici réexaminer leur approche de rémunération, non seulement en réponse à l'inflation, mais aussi comme moyen d'attirer et de retenir des employés qualifiés. De nombreux restaurants, par exemple, offrent maintenant des avantages sociaux et des récompenses pour améliorer le maintien en poste.



Créer une culture unificatrice

Deloitte a travaillé avec une importante entreprise mondiale du secteur de l'hôtellerie qui, après avoir acquis un concurrent, a reconnu la nécessité d'établir une culture unificatrice. Ce travail s'est concrétisé en organisant des groupes de discussion et des entrevues pour définir une nouvelle raison d'être, une vision, une mission et des valeurs, en invitant les dirigeants à un sommet de deux jours pour discuter des nouvelles priorités, et en lançant une campagne d'« activation de la culture » pour insuffler la nouvelle culture dans l'ensemble de l'organisation.



Bien sûr, la hausse des prix et l'inflation font qu'il est encore plus difficile de continuer à augmenter les salaires, et il y a des limites aux coûts qui peuvent être transmis aux consommateurs. Les services et les secteurs qui ont instauré des augmentations de salaire importantes devront prendre garde au point d'inflexion, où les hausses de prix font perdre trop de clients potentiels pour être viables.

Avant tout, les dirigeants devraient être ouverts à d'autres moyens, outre la rémunération, d'améliorer la proposition de valeur des talents. Même si ce n'est pas toujours facile dans un marché axé sur les employés, les organisations qui réussissent le mieux sont celles qui élaborent une stratégie concertée pour attirer et retenir les bons employés. Le rapport de Deloitte États-Unis intitulé [Understanding Generation Z in the workplace](#) a révélé que même si le salaire est le facteur le plus important dans le choix d'un emploi, la génération Z y accorde moins d'importance que toute autre génération – 77 % des répondants ont indiqué qu'ils considèrent leur carrière comme un moyen de parvenir à l'accomplissement de soi.

L'élément clé d'une telle stratégie est la culture. Une culture propice peut favoriser un sentiment de loyauté et une éthique de travail solide chez les membres de l'équipe. En fait, les entreprises qui accordent une grande importance à leur culture affichent généralement un taux de rétention de 59 % plus élevé². Nous avons constaté qu'une culture axée sur le client, dans laquelle la priorité accordée au client est omniprésente dans tout ce que fait l'organisation, peut avoir une incidence importante sur le maintien en poste des talents et le contrôle de la hausse des salaires. Ce genre de culture se caractérise habituellement par quatre éléments : l'orientation externe (accent constant sur les clients), la collaboration (travailler de manière harmonieuse avec les collègues), le changement et l'innovation (encourager les nouvelles idées et les récompenser) et les convictions communes (l'alignement sur une vision commune).

Les organisations prospères sont celles qui adoptent une approche intégrée à l'égard de la culture et qui établissent des comportements bien définis pour la direction, démontrés par les dirigeants et attendus des employés. Selon le rapport [Tendances mondiales en capital humain de 2023](#) de Deloitte, l'accent mis sur la culture du lieu de travail et sur les méthodes de travail collaboratives se traduit par des niveaux plus élevés d'innovation, de courage et d'agilité qui augmentent la satisfaction des employés et des clients.

Un autre facteur important, aujourd'hui plus que jamais, est la souplesse, qui est depuis longtemps l'un des aspects les plus intéressants du travail dans le secteur des services d'accueil. Bien que la plupart des emplois du secteur ne conviennent pas au télétravail, trouver un emploi qui permet d'atteindre un meilleur équilibre travail-vie personnelle est une priorité absolue pour les employés de ce secteur. En échange de leur travail sur place, ils s'attendent à avoir plus leur mot à dire – et l'on devrait le leur permettre – dans la gestion de leur horaire afin d'intégrer le travail dans leur vie d'une manière plus équilibrée et positive³.

Les travailleurs veulent également un meilleur accès à la formation et au perfectionnement – les employés sont aujourd'hui à la recherche d'une variété d'expériences. Les restaurants peuvent l'offrir en créant par exemple un programme de rotation dans lequel les employés acquièrent de l'expérience dans plusieurs domaines : rôles de gestion de la salle, service des alcools et boissons, travail en cuisine, etc. Pour faciliter ce type de programme, les organisations peuvent créer une formation en ligne accessible sur demande, ce qui réduit le fardeau de la formation pour le personnel existant et augmente l'accès et la commodité pour les nouveaux employés et ceux qui suivent une formation croisée.

D'autres progrès technologiques peuvent être mis à profit pour accroître la satisfaction des employés et, par conséquent, leur maintien en poste.

Comblar la pénurie de talents par la formation

En réponse à la pénurie de pilotes (qui ne constitue qu'une partie de la pénurie de membres d'équipage dans l'aviation), Chorus Aviation et CAE ont récemment lancé une académie de pilotage de haute technologie à Kingston, en Ontario. La Cygnet Aviation Academy offre un programme de formation de vol de 20 mois qui permet d'accéder directement à des possibilités de carrière⁴.

Nous l'avons constaté dans des hôtels qui utilisent des outils numériques pour automatiser des processus répétitifs qui nécessitaient autrefois une interaction humaine, comme l'enregistrement des clients et les demandes de service. Cela peut non seulement libérer les employés pour qu'ils effectuent plus d'activités à valeur ajoutée, mais aussi leur permettre de se concentrer sur leur santé mentale et leur bien-être individuel, ce qui les rend plus engagés, positifs et susceptibles de rester.

Tout ajustement amène un exercice d'équilibre pour l'organisation, et elle doit faire attention de ne pas diluer la marque. Ce qui fonctionne bien pour un hôtel économique, une compagnie aérienne à bas prix ou une chaîne de restauration rapide ne fonctionnera pas nécessairement pour une propriété de luxe ou un restaurant cinq étoiles. Les décisions doivent être prises de manière stratégique, en fonction des attentes particulières du marché.



Solutions technologiques

La plupart des organisations du secteur des services offrent plus d'options d'habilitation des clients et de libre-service. Si une tâche qu'un humain effectuait auparavant peut être accomplie au moyen de la technologie, cela peut compenser le coût et permettre de redéployer les employés autrement. Nous sommes presque au point où les clients des hôtels et des aéroports pourront interagir davantage avec une application qu'avec des employés humains, et ce n'est pas nécessairement une chose à laquelle on peut résister. La plupart des clients s'attendent maintenant, quand ils font une réservation ou changent un vol d'une compagnie aérienne ou quand ils commandent des repas de restaurants, par exemple, à pouvoir effectuer la plupart des tâches au moyen d'un système automatisé et à n'avoir besoin d'une intervention humaine que dans des cas inhabituels ou précis.

Les capacités numériques peuvent être étendues à de nombreux points de contact avec les clients, et les organisations qui innovent dans ce domaine prendront sans doute une longueur d'avance. Chaque marque doit rester consciente des attentes et de la tolérance de ses clients, notamment du degré d'automatisation auquel ils s'attendent ou qu'ils désirent. Il se pourrait qu'un jour, dans un avenir pas si lointain, un client puisse réserver de chez lui une

table dans un restaurant, s'y asseoir à son arrivée, puis commander et payer en ligne, interagissant avec une personne seulement quand sa nourriture lui est servie. (Un inconvénient de cette formule est que les serveurs perdent l'occasion de proposer d'autres plats aux clients à la table, donc elle devra être adoptée de manière stratégique.) Bien qu'il soit peu probable que cette nouvelle façon de faire des affaires soit acceptable, par exemple, pour les clients des restaurants gastronomiques, beaucoup de gens l'adopteront.

L'importance d'offrir une gamme d'options ne fera que s'accroître, même au sein d'une marque donnée. Par exemple, certains clients d'un hôtel de luxe pourraient s'attendre à une plus grande personnalisation et à plus d'interaction humaine, tandis que d'autres clients du même hôtel préféreraient s'enregistrer et obtenir leur clé sur leur téléphone, et interagir avec la réception uniquement par message texte.

La valeur de la technologie va au-delà des processus axés sur les clients. Les organisations du secteur du tourisme ont beaucoup à gagner de l'automatisation dans les opérations et la prise de décisions. Cela est particulièrement pertinent dans les grands écosystèmes comme le secteur de l'aviation. Les compagnies aériennes, les aéroports et toutes leurs parties prenantes

Trouver la place de la technologie

Les clients qui séjournent dans un hôtel Four Seasons s'attendent à un certain niveau de luxe, y compris une touche personnelle et humaine. Les dirigeants de l'entreprise savent qu'une marque de luxe comme la leur ne peut tout simplement pas remplacer chaque interaction humaine par des systèmes automatisés, même si cela augmentait l'efficacité et réduisait les coûts.

Les clients des hôtels Four Seasons maîtrisent cependant les technologies et ils recherchent une expérience hôtelière moderne et élégante. Dans cette optique, le groupe Four Seasons a adopté la technologie comme moyen d'améliorer le service à la clientèle qu'il offre. La chaîne hôtelière a investi dans une fonction de clavardage qui permet aux clients de communiquer avec les membres du personnel pour demander des services précis. Ce n'est pas un robot ni un centre d'appels, mais un service personnel, haut de gamme et axé sur la technologie⁵.

peuvent et doivent travailler ensemble pour instaurer des progrès technologiques afin de résoudre les innombrables problèmes auxquels ils sont confrontés. En investissant dès maintenant pour développer des solutions et mettre à niveau les systèmes existants, et en travaillant en collaboration plutôt qu'en vase clos, tout l'écosystème sera mieux préparé pour prendre des décisions intelligentes, rapides et axées sur la technologie afin de minimiser les répercussions sur les voyageurs et les clients lorsque des situations irrégulières ou inattendues surviennent.

Les organisations peuvent également envisager de moderniser leurs systèmes de dotation. Une chaîne ou même un groupe de restaurants locaux, par exemple, pourrait adopter un système automatisé lui permettant d'échanger et de réaffecter du personnel en fonction de la demande dans un quart de travail donné. Les employés auraient ainsi l'accès et la liberté nécessaires pour déplacer leurs propres quarts de travail au besoin, ce qui aurait sans doute une incidence positive sur la rétention. Afin d'atténuer la hausse du coût des marchandises, la technologie peut également permettre à un groupe ou à une chaîne de restaurants de tirer parti du pouvoir d'achat en gros et d'effectuer des analyses de prix pour évaluer la sensibilité des clients aux coûts sur un marché donné.

Des applications technologiques plus vastes peuvent également donner aux organisations le pouvoir de tirer parti du potentiel de revenus connexes. Les hôtels, par exemple, pourraient offrir certaines options aux clients par l'intermédiaire d'une application, comme réserver des services de spa, commander un service à l'étage et demander ou refuser des services de ménage. Les clients apprécieraient probablement la possibilité de se connecter numériquement au service de conciergerie de leur hôtel, qui lui, pourrait être relié à des restaurants, des attractions et des services de transport locaux.

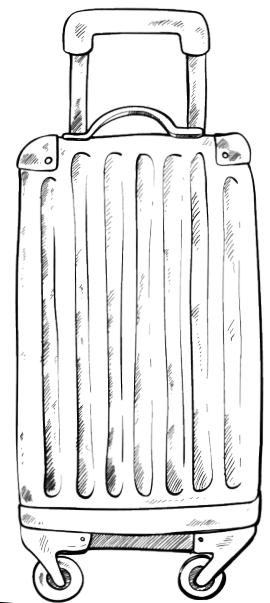
Habiller les organisations du secteur du tourisme d'accueil à collaborer et à intégrer leurs services afin d'accroître leur potentiel de revenus n'est que l'une des innombrables possibilités qu'offre l'adhésion au monde numérique.

Utiliser des jumeaux numériques pour évaluer des solutions

Pour ceux qui recherchent des preuves convaincantes qu'un investissement donné vaudra le temps, l'argent ou les perturbations qu'il nécessite, il existe un outil novateur qui peut simuler la solution, permettant de la tester avant la mise en œuvre. Il s'agit d'un jumeau numérique : une représentation virtuelle d'une opération complète, comme un aéroport, dans laquelle l'organisation peut offrir de la formation, simuler des changements et planifier l'avenir de manière rentable.

L'aéroport international de Vancouver a lancé un jumeau numérique en 2022 dans le cadre de sa stratégie d'innovation, utilisant ses vastes quantités de données pour créer des visualisations et tester de nouveaux scénarios en temps réel. Ce genre de simulation peut donner à toutes les parties prenantes un aperçu des résultats, une idée de la valeur réelle d'un changement technologique donné et une validation de la valeur d'un nouvel investissement⁶.

Les capacités numériques peuvent être étendues à de nombreux points de contact avec les clients, et les organisations qui innovent dans ce domaine prendront sans doute une longueur d'avance.



Excellence de l'expérience client

Alors que les coûts d'exploitation continuent d'augmenter, de nombreux acteurs du secteur doivent déterminer comment offrir une expérience client exceptionnelle sans trop augmenter les prix, d'autant plus que les consommateurs ressentent sûrement les effets de la hausse du coût de la vie. Il reste à savoir comment – et à quelle fréquence – les gens choisiront de voyager en cette période d'incertitude économique, et si l'inflation freinera les dépenses. Pour le moment, nous n'observons pas de baisse marquée des voyages, de sorte que les organisations comme les hôtels n'ont pas à se sentir contraintes de baisser les prix pour augmenter le taux d'occupation.

Ce qui est sûr, c'est que les clients continueront de s'attendre à une expérience client enrichie, optimisée par la technologie de la prochaine génération. L'évolution des valeurs des clients est une autre considération importante. Ils concentrent de plus en plus leurs dépenses discrétionnaires sur des organisations axées sur une raison d'être, qui font du développement durable et de la conscience sociale une priorité. Les entreprises qui veulent se démarquer devront redéfinir leurs produits et services et repenser le rôle de leurs employés.

Les programmes de fidélisation sont un important catalyseur de maintien de la clientèle et d'augmentation des dépenses. Par exemple, de nombreux hôtels les ont utilisés assez efficacement pendant la pandémie pour aider à lever des liquidités (en vendant des points à des tiers) et proposer des offres attrayantes aux membres. Cependant, une approche prudente est de mise et ces programmes doivent être examinés au même titre que d'autres coûts – ils ne peuvent être réduits que dans une certaine mesure, sinon ils sembleront dilués et les clients n'y trouveront plus de valeur.

La personnalisation est un autre levier important pour améliorer l'expérience client. Selon les facteurs démographiques, les clients peuvent très bien réagir si une marque leur demande ce qu'elle peut faire de plus pour eux. Les acteurs de

l'écosystème du tourisme – compagnies aériennes, services de location de voitures, hôtels, théâtres, chefs locaux et d'autres encore – devraient envisager de collaborer pour offrir une expérience très personnalisée à un certain niveau de clientèle, créant ainsi une proposition de valeur qui se recoupe et qui se renforce avec chaque point de contact.

Quelles que soient les tactiques et les stratégies, la technologie est là pour aider les entreprises à répondre aux attentes des clients. Une initiative utile consiste à mesurer continuellement l'expérience client au moyen d'un programme « voix du client » qui fonctionne en temps quasi réel, permettant aux marques de résoudre rapidement les problèmes avant qu'il y ait préjudice à la réputation. Et encore une fois, l'analytique des prix peut grandement contribuer à déterminer la sensibilité aux prix, en indiquant le niveau auquel les coûts ne peuvent plus être transmis aux consommateurs sans nuire à leurs perceptions.

Fidéliser les clients... à un programme de fidélisation

Scène+ est un excellent exemple d'un programme de fidélisation dont la valeur a été rehaussée en rendant l'accumulation et l'échange de points flexibles pour les clients grâce à l'ajout de nouveaux partenaires et propriétaires. Le partenariat entre Cineplex et la Banque Scotia a débuté en 2007, récompensant alors les cinéphiles par des films gratuits et des coupons pour les comptoirs alimentaires. Aujourd'hui, le programme permet également aux membres d'échanger leurs points contre un large éventail de récompenses pour l'épicerie, la restauration, la technologie, les voyages et le magasinage⁷.

Mettre les clients en relation avec des entreprises locales pour leur offrir une expérience plus personnalisée

Le consommateur d'aujourd'hui veut plus d'un hôtel qu'un endroit où dormir. Accor est une organisation qui a publiquement exprimé son intention de pénétrer davantage le marché local, déployant plusieurs efforts pour acquérir plus de clients. L'un de ces efforts était un projet pilote d'une application permettant aux utilisateurs d'accéder aux services de commerçants locaux, l'exécution se faisant dans une des propriétés du groupe. Non seulement l'hôtel a-t-il pu offrir un service de conciergerie plus personnalisé à ses clients de l'extérieur de la ville, mais il a également créé un point de contact régulier potentiel avec des utilisateurs locaux qui ne voyagent pas, augmentant ainsi les revenus accessoires. Cependant, à l'instar de tous les groupes hôteliers, il tente toujours de trouver la meilleure façon de servir le marché local en ayant recours à l'expérimentation et à des projets pilotes⁸.



Gestion de la marque et de la réputation

Le maintien d'une image publique solide est l'une des choses les plus importantes qu'une marque puisse faire pour assurer sa résilience. Les clients peuvent être très fidèles aux marques qu'ils aiment, même en cas de problèmes importants. Cependant, les efforts pour en arriver à ce niveau de fidélité ont été importants, et il suffit de peu pour le perdre.

La gestion de la réputation se complique lorsque d'autres parties sont concernées. Par exemple, les clients des restaurants peuvent être plus fidèles à leur application de livraison qu'à des restaurants en particulier. Par contre, une expérience négative causée par l'application tierce ou par un conducteur est souvent attribuée au restaurant lui-même. Pour accroître la résilience, les restaurants devraient examiner la stratégie mise en place pour bâtir leur marque malgré ce défi, peut-être en offrant des promotions distinctes ou en créant un programme de fidélisation pour attirer des clients en dehors du service de tiers.

La relation entre le propriétaire d'un hôtel et la marque requiert également un équilibre délicat, le propriétaire pouvant chercher à maximiser les rendements d'une manière qui va à l'encontre des normes auxquelles les clients attendent de la marque. S'il poursuit trop loin, il peut être très facile de nuire à la marque ou de la diluer. Pour obtenir le plus de marge possible sans sacrifier les attentes des clients, la prudence est de mise.

Même en l'absence de relations avec des tiers, les entreprises du secteur du tourisme d'accueil sont mises au défi de déterminer jusqu'où elles peuvent augmenter les prix ou réduire les services en raison de la hausse des coûts avant que cela ne commence à nuire à leur réputation. Il est très utile de prendre

le temps de comprendre l'élasticité des prix d'un segment de clientèle donné en utilisant l'analytique des prix, peu importe où le segment se situe dans le spectre des coûts, pour tâter le pouls des sentiments des clients.

En s'efforçant de consolider leur réputation, bon nombre d'organisations reconnaissent à quel point les consommateurs d'aujourd'hui se soucient du développement durable et de l'engagement du public à l'égard d'un objectif social. Les exemples abondent : les compagnies aériennes explorent le carburant d'aviation de sources renouvelables, les restaurants font don de leur nourriture non utilisée et les hôtels réduisent la quantité de produits à usage unique et la lessive quotidienne, pour n'en nommer que quelques-uns. Ces engagements ne peuvent cependant pas se limiter à la réputation. Les clients veulent que leurs marques préférées prêchent par l'exemple, et ils peuvent rapidement perdre confiance quand ils sentent qu'une organisation ne fait que répondre superficiellement à une tendance plutôt que de démontrer un engagement réel à adhérer au changement et à travailler pour être une force du bien. Dans une récente étude d'iCIMS, une entreprise de recrutement, 70 % des consommateurs américains ont indiqué qu'il était très probable ou assez probable qu'ils cessent de faire affaire avec une entreprise qui n'a pas de pratiques commerciales durables⁹.

Les expériences des employés peuvent par ailleurs contribuer à une meilleure réputation organisationnelle. Non seulement sont-ils plus susceptibles de rester en fonction, mais ils présentent souvent la marque sous un jour positif. On ne saurait trop insister sur l'importance d'une stratégie d'engagement du personnel. Les employés sont le visage d'une marque et ils ont une grande influence sur l'expérience client dans l'ensemble du secteur du tourisme d'accueil et au-delà.

Investir dans le marketing et la publicité ciblés est une autre considération importante, tout comme l'établissement

de partenariats stratégiques avec des influenceurs de médias sociaux qui sont alignés sur la marque et la raison d'être de l'organisation. L'analytique peut aider à accroître l'efficacité de ce type de ciblage. Les grandes organisations ont en général une équipe des médias sociaux qui surveille les conversations et les évaluations en ligne, mais même la plus petite entreprise devrait affecter quelqu'un à cette tâche. Les opinions peuvent changer en un clin d'œil, et la réputation d'une marque peut reposer entièrement sur sa capacité de répondre aux commentaires et d'y donner suite.

L'établissement d'une solide réputation de la marque se résume en fin de compte à des expériences. Les clients et les employés veulent des expériences positives et lorsqu'ils les obtiennent, ils continueront de revenir; avec un peu de chance, ils en parleront à d'autres. La création d'une réputation positive est étroitement liée à d'autres points que nous avons abordés : faire des investissements intelligents et ciblés dans les talents, la technologie et l'expérience client.

Adhérer au développement durable

Les nouvelles marques reconnaissent que le développement durable n'est plus simplement un atout, allant jusqu'à se définir entièrement par leurs pratiques en ce sens afin d'attirer les nombreux consommateurs pour lesquels il s'agit d'une priorité non négociable. **Banyan Tree Hotels & Resorts**, par exemple, a entrepris de faire connaître l'entreprise en tant que marque axée sur la nature qui respecte la planète en « appuyant l'environnement et les collectivités dans lesquelles [les hôtels] exercent leurs activités »¹⁰.

Avoir une raison d'être

Les gens veulent voir que les marques avec lesquelles ils interagissent font leur part pour le développement durable et le bien de la société. Les restaurants, par exemple, peuvent avoir une incidence sociale positive en faisant don de la nourriture ou des produits qu'ils n'écouleront pas à des soupes populaires ou des banques alimentaires locales.

Le bénévolat des employés est un autre excellent moyen d'aider les collectivités locales. Les employés de **Glowbal Restaurant Group** font des dons et dirigent des activités caritatives dans le domaine de l'alimentation à Vancouver, notamment en organisant et en donnant 1 000 repas pour des familles et des élèves chaque mois dans le cadre du programme Snacks for Kids. Un autre exemple est celui de **Toptable Group**, qui soutient plus de 70 organismes de bienfaisance et organismes sans but lucratif dans le cadre de son engagement à enrichir les collectivités où il exerce ses activités¹¹.



La résilience est entre vos mains



Bien qu'il ait certes traversé une période difficile, le secteur des voyages et de l'accueil a un bel avenir devant lui. Jusqu'à présent, les clients s'aventurent toujours à sortir – ils prennent l'avion, séjournent dans des hôtels et mangent dans des restaurants.

Il y aura encore des vents contraires. Les coûts augmentent, le personnel est rare, le domaine technologique est compétitif, les attentes des clients sont toujours grandissantes et le tribunal de l'opinion publique peut être sévère. La pandémie a déclenché une vague de répercussions qui n'ont touché aucun secteur plus durement que celui des voyages et de l'accueil, et les organisations ont presque toutes été prises au dépourvu.

Maintenant que nous avons vu à quel point des événements imprévus peuvent bouleverser les secteurs d'activité, nous sommes mieux en mesure de comprendre la valeur et la nécessité de la préparation. En s'efforçant d'accroître la résilience, les dirigeants rationaliseront leurs activités et renforceront leur marque. Les restrictions imposées durant la pandémie ont obligé beaucoup d'entreprises à effectuer rapidement des changements qu'elles considéraient auparavant comme des objectifs à long terme, et il y a eu beaucoup d'innovation en très peu de temps. Si les hôtels, les restaurants et les organisations du secteur de l'aviation pouvaient maintenir ce niveau d'urgence et poursuivre la transformation et l'innovation afin de rendre leurs entreprises plus fortes et plus prospères, ils développeraient également la force et la souplesse nécessaires pour relever les nouveaux défis et saisir les nouvelles occasions.

Nous ne savons pas de quoi sera fait l'avenir. Ce que nous savons, c'est que les possibilités de renforcer la résilience dans le secteur du tourisme d'accueil sont illimitées. À mesure que les innovations se poursuivent, des progrès continus et positifs seront constatés dans les expériences des employés et des clients. Un point positif pour le secteur.



Notes de fin de texte

1. Association des hôtels du Canada. « [The hospitality industry has not recovered. COVID-19 restrictions have resulted in permanent, sizeable employee loss and reputational damage to the industry...](#) », LinkedIn, avril 2023.
2. Gallup. [State of the American Workplace](#), 2017.
3. Chris Mullen. « [Frontline Employees are Speaking Up. Here's What They Want From Work](#) », UKG, 17 septembre 2021.
4. Chorus Aviation Inc. « [Chorus Aviation announces launch of Cygnet Aviation Academy](#) », Newswire, 28 mars 2023.
5. Justin Dawes. « [Four Seasons won't let tech replace the human exchange expected of luxury](#) », Skift, 15 novembre 2022.
6. YVR. « [Introducing our digital twin](#) », 24 mars 2022.
7. Banque Scotia. « [Faites fructifier vos récompenses avec Scène+](#) », consulté le 1^{er} mai 2023.
8. Deanna Ting. « [AccorHotels has a community hub strategy with local services app](#) », Skift, 16 novembre 2017.
9. Michelle Andujar. « [3 sustainability initiatives to help attract and retain talent](#) », iCIMS, 22 avril 2022.
10. Banyan Tree Hotels & Resorts. « [Our Brand Story](#) », consulté le 1^{er} mai 2023.
11. Glowbal Restaurant Group. « [Giving Back](#) », consulté le 1^{er} mai 2023; Toptable Group, « [Community](#) », consulté le 1^{er} mai 2023.

Deloitte.

À propos de Deloitte

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans de nombreux secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500MD par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes.

Deloitte LLP, société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et de ses filiales, veuillez consulter le www.deloitte.com/ca/apropos.

Notre raison d'être mondiale est d'avoir une influence marquante. Chez Deloitte Canada, cela se traduit par la création d'un meilleur avenir en accélérant et en élargissant l'accès au savoir. Nous croyons que nous pouvons concrétiser cette raison d'être en incarnant nos valeurs communes qui sont d'ouvrir la voie, de servir avec intégrité, de prendre soin les uns des autres, de favoriser l'inclusion et de collaborer pour avoir une influence mesurable.

Pour en apprendre davantage sur les quelque 330 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 11 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [Twitter](#), [Instagram](#) ou [Facebook](#).