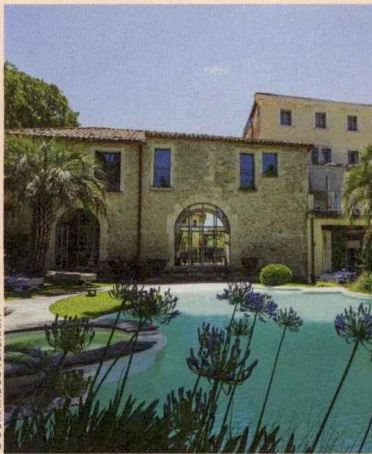




Hôtellerie haut de gamme

Après la crise, la nouvelle donne



© DOMAINE DE VERCHANT

Touchée de plein fouet par la pandémie, l'hôtellerie haut de gamme a dû se réinventer pour conserver clients et salariés. Témoignages de Jean-Pascal Picollet, directeur général du Domaine de Verchant, dans l'Hérault, et d'Hubert Faure, propriétaire du Domaine de Montjoie, en Haute-Garonne. **PAGE 2**



Entretiens

Hôtels haut de gamme : leur stratégie pour se redresser après la crise

Impact de la crise et de l'inflation sur leur métier, gestion des ressources humaines, stratégie d'investissement... : deux dirigeants d'hôtels 5 et 4 étoiles se confient à *La Lettre M*. Regards croisés de Jean-Pascal Picollet, nouveau directeur du Domaine de Verchant, dans l'Hérault, et d'Hubert Faure, propriétaire du Domaine de Montjoie, en Haute-Garonne. **PROPOS RECUEILLIS PAR ALINE GANDY ET MICKAËL DENEUX**

Comment la saison estivale se présente-t-elle ? Et quelles sont vos projections sur cet exercice 2022 ?

Jean-Pascal Picollet : La saison va être plus intense qu'en 2021. À ce jour, le taux d'occupation sur l'activité hôtellerie se situe à 95 % pour cet été et septembre suit cette même dynamique. Il est difficile d'effectuer des prévisions sur l'activité restauration, qui demeure aléatoire d'une semaine à l'autre. Je n'ai pas assez de recul mais je suis persuadé que le chiffre d'affaires de cette activité - 500 k€ - devrait être en croissance de 4 à 5 %. L'activité séminaire va s'arrêter dans la mesure où tout le monde va partir en vacances, hormis quelques mariages. Sur l'exercice fiscal clôturé au 28 février, le CA de Verchant était de 10 M€.

Hubert Faure : Le taux d'occupation de l'hôtel (30 chambres 4 étoiles sous label Best Western Premier Collection, NDLR) devrait osciller entre 80 et 90 % en juillet-août. Sur les activités de restauration (56 couverts en intérieur et une centaine en terrasse, NDLR) et séminaire-réception (sept salles pouvant accueillir de 6 à 200 personnes, NDLR), les projections sont plus compliquées car le tourisme d'affaires est quasi à l'arrêt l'été. En revanche, nous accueillerons des



Jean-Pascal Picollet est le nouveau directeur du Domaine de Verchant à Castelnaud-le-Lez depuis la fin avril. Issu d'une famille d'exploitants agricoles et diplômé de l'école hôtelière d'Avignon, il a été directeur pendant onze ans de l'hôtel La Chèvre d'Or, Relais & Châteaux cinq étoiles situé à Èze (06).

Économiste et statisticien de formation, **Hubert Faure** a travaillé 30 ans dans l'industrie, dont 20 à des fonctions de direction chez Airbus. Lui et son épouse Dominique Faure (nouvelle secrétaire d'État chargée de la Ruralité) ont acquis le Domaine de Montjoie en 2015, séduits par le potentiel de cette gentilhommière du 18^e siècle entourée d'un parc de 6 ha sur les coteaux de Ramonville-Saint-Agne.



mariages chaque week-end. Au global, nous visons une croissance de 20 % cette année par rapport à 2019 (2,1 M€ de CA HT, NDLR), qui est notre année de référence puisqu'en 2020, le chiffre d'affaires est tombé à 1,1 M€ avant de remonter à 2,1 M€ en 2021 mais avec une activité à petite vitesse pendant quatre mois et demi.

Comment votre établissement a-t-il traversé la crise depuis mars 2020 ?

J.-P.P. : La règle des 10 km introduite durant les confinements nous a beaucoup aidés car elle a permis d'accueillir les gens situés autour de Montpellier qui ont passé des week-ends au Domaine de Verchant. Avec beaucoup de prestations de restauration en chambre, de pique-niques dans le parc, mais aussi de vente à emporter. Nous avons été très réactifs pour traverser cette crise sanitaire. L'impact économique a été minimisé, nous avons dû perdre entre 15 et 25 % de chiffre d'affaires.

H.F. : La pandémie nous a frappés moins de deux ans après l'ouverture complète du domaine, alors que nous commençons à avoir une belle notoriété dans le Grand Toulouse. En 2020, nous avons perdu 50 % de notre chiffre d'affaires par rapport à l'exercice précédent et nous avons été encore très impactés en 2021 mais le soutien de l'État, exceptionnel de rapidité et adapté à la durée et à la profondeur de la crise, nous a permis de nous maintenir à flot. Et quand l'activité a redémarré, nous ne nous attendions pas à ce

« L'arme secrète, c'est de faire attention aux équipes »

que cela soit aussi rapide et aussi intense. Depuis juillet 2021, malgré la « rechute Omicron » en décembre, la tendance est à +10 à +15 % par rapport à 2019.

Diriez-vous que cette crise a changé durablement votre métier et si oui, quels sont les bouleversements les plus marquants ?

J.-P.P. : Le Covid a mis en lumière un élément pressenti depuis quelques années. Il fallait changer la manière de recruter pour maintenir les équipes et faire preuve de bienveillance. Il est compréhensible que les gens aient envie de changer de vie et de ne pas travailler une dizaine d'heures par jour dans l'hôtellerie. Je pense qu'il y aura un retour à la normale d'ici à deux ans et demi. Car il y a eu une prise de conscience des dirigeants sur l'importance d'un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle de leurs salariés. À nous de ne pas rater le coche.

H.F. : Les réservations sont de plus en plus tardives, y compris en business. C'est vrai pour les activités hôtellerie et restauration mais aussi pour les petits séminaires ou événements qui se calent d'une semaine sur l'autre. Cela complique forcément le pilotage

de l'entreprise, mais la crise nous a aussi fait gagner en agilité. Pour mieux anticiper et répondre aux nouvelles demandes dans notre secteur, les affiliés Best Western, qui sont des hôteliers indépendants, ont créé un comité d'enseigne, dont j'ai été élu président en avril. Nous y travaillons notamment sur la RSE, devenue un sujet central dans l'entreprise post-Covid.

Après le Covid, l'inflation. A-t-elle des répercussions sur votre politique tarifaire ?

J.-P.P. : Je n'ai pas voulu augmenter les tarifs. C'est facile de dire : « C'est la crise, j'augmente. » Mais les crises finissent toujours par s'estomper. Certes, il y a un marasme économique autour de nous, mais il est important de soutenir « l'effort de guerre ».

H.F. : L'exemple le plus significatif concerne le coût de l'énergie, avec un triplement prévisible de notre facture l'hiver prochain par rapport à l'an dernier. Sur les produits alimentaires, les prix ont augmenté de 15 à 20 %. L'impact sur nos prix reste minime, le déjeuner passant par exemple de 25 à 28 €. Il faut savoir raison garder si l'on veut que nos clients se sentent bien à Montjoie et qu'ils y reviennent.

• **Depuis le Covid, rencontrez-vous des difficultés à recruter ou à fidéliser vos salariés ? Quelle est votre politique RH ?**

J.-P.P. : L'arme secrète, c'est de faire attention aux équipes. Le matin, je fais le tour de l'ensemble des services pour dire bonjour à tous par leur prénom. De même, il faut être accessible et communiquer avec les équipes. Dans mon précédent poste (à l'hôtel *La Chèvre d'Or*, NDLR), nous avons créé un groupe WhatsApp où je prenais des nouvelles de l'ensemble du personnel. Ce qui m'a permis de conserver toutes les équipes jusqu'à la fin de l'année dernière. J'essaie aussi de supprimer le travail en coupure (avec des horaires discontinus, NDLR). Cette pratique tue notre métier. Nous allons aussi mettre en place des primes d'été pour remercier notre personnel.

H.F. : Nous n'avons heureusement pas perdu de personnel. La période a été très difficile pour tous mais le lien n'a jamais été rompu. Au plus fort de la crise, chacun venait au moins une fois par semaine dans l'entreprise, ce qui a permis de préserver l'esprit d'équipe et d'inventer de nouveaux concepts tels que l'offre spéciale Saint-Valentin 2021 autour d'un repas servi en chambre. Maintenant que l'activité a fortement repris, je suis vigilant sur la charge de travail qui pèse sur chacun et je n'hésite pas à surembaucher en haute saison. Les profils qui répondent d'emblée à nos critères sont devenus rares mais on arrive à trouver des gens de bonne volonté que l'on forme en interne. Et malgré l'inflation, nous continuons d'augmenter régulièrement les parts fixes et variables des salaires. Une politique d'intéressement vient également d'être signée, actant le principe d'une même prime pour tous car j'estime qu'à travail collectif, reconnaissance collective.

Quel est le montant total des investissements engagés depuis l'ouverture et en programmez-vous de nouveaux ?

J.-P.P. : Ce sont près de 50 M€ qui ont été investis depuis la reprise

« Le soutien de l'État a permis de nous maintenir à flot »

du Domaine de Verchant par Pierre Mestre il y a 20 ans. Sur les deux prochaines années, nous allons consacrer 17 M€ à la rénovation de l'établissement. Les travaux, d'une durée de 18 mois, vont débuter en septembre. Nous allons opérer une extension globale comprenant une refonte de la réception, qui sera abritée dans un cube en verre, le déplacement du restaurant gastronomique Marcelle et la création d'un nouveau bâtiment de 26 chambres pour doubler la capacité actuelle. L'ambition pour le restaurant est d'obtenir une étoile au guide Michelin dans un délai de deux ans. Le futur domaine établira un lien entre le passé et le futur, en concertation avec la direction régionale des affaires culturelles. Il s'inscrit à 100 % dans la nature et sera non énergivore.

H.F. : Le coût de revient total de cette opération avoisine 6 M€, essentiellement financés grâce aux banques. N'étant pas du métier à l'origine, nous nous sommes rapprochés de deux professionnels du tourisme et de l'hôtellerie pour augmenter le niveau de fonds

propres et crédibiliser notre projet. Maintenant que nous avons fait nos preuves, les banques sont moins réticentes à nous financer. Un nouvel investissement d'1 M€ est d'ailleurs en cours pour construire un bâtiment de 200 m² au sol, avec terrasse privative, permettant d'accueillir, en sous-sol, une petite laverie et des espaces de rangement ; au rez-de-chaussée, des événements ou séminaires de 50 à 70 personnes ; et à l'étage, un espace bien-être qui complétera notre offre loisirs en période hivernale. L'objectif est d'ouvrir en 2024. En parallèle, nous travaillons avec un partenaire, déjà positionné sur ce segment, sur un projet connexe d'espace sport-santé qui pourrait voir le jour sur un terrain attenant. Une autre opération est dans les tuyaux en région toulousaine mais elle est encore confidentielle. ♦



Événement

IFTM Top Resa a lieu du 20 au 22 septembre à Paris Porte de Versailles. Rassemblant plus de 35 000 professionnels, le salon représente l'ensemble de la filière touristique. iftm.fr