



L'avenir du tourisme d'accueil

Découvrir des possibilités pour se rétablir et prospérer dans la nouvelle normalité





Table des matières

Introduction	3
La pandémie entraîne des changements dans le comportement des consommateurs	4
Relever les défis et saisir les occasions	6
• La confiance sera essentielle	7
• Repenser l'expérience client dans un monde marqué par la COVID-19	8
• Miser sur l'agilité opérationnelle pour affronter l'incertitude	13
• Considérations relatives à la santé et à la sécurité des employés et des consommateurs	16
• Considérations relatives à une reprise des activités efficace	18
Une reprise sans précédent	20



Introduction

Le secteur mondial du tourisme d'accueil a été durement touché par la crise de la COVID-19. Les restaurants, les hôtels, les casinos et les complexes sportifs sont restés vides pendant des mois alors que les gouvernements et les autorités de santé publique prenaient des mesures pour contenir la propagation du coronavirus. Ces organisations ont agi rapidement pour atténuer les répercussions sur leurs activités, en mettant à pied du personnel, en réduisant les coûts, en se tournant vers les activités en ligne et plus encore, jusqu'à ce que le feu vert soit donné pour la réouverture.

Ce moment est maintenant venu. Les autorités à l'échelle du Canada et d'autres régions du monde ont commencé à rouvrir les économies, et le secteur du tourisme d'accueil se prépare à ouvrir à nouveau ses portes. Mais les réalités qui attendent le secteur ne sont plus les mêmes. La pandémie de COVID-19 et le confinement mondial qui en a découlé ont considérablement modifié l'attitude des consommateurs. Certains changements comportementaux observés avant la pandémie se sont accélérés, tandis que d'autres ont ralenti ou cessé. De nouvelles habitudes et attentes sont apparues. Les dépenses discrétionnaires ont diminué, et les tendances en matière de dépenses ont changé.

Pour relancer le secteur du tourisme d'accueil, il sera essentiel de comprendre l'évolution du comportement des consommateurs et de réagir en conséquence. Les organisations devront réinventer l'expérience client et bâtir à nouveau des relations avec la clientèle pour gagner et conserver sa confiance. En même temps, elles devront améliorer leur agilité opérationnelle et leur résilience financière pour faire face aux incertitudes liées à la conduite des affaires dans un monde déstabilisé par la pandémie.

Dans le présent rapport, Deloitte se penche sur certaines des façons dont la crise de la COVID-19 a modifié le comportement des consommateurs et ce que cela pourrait signifier pour le secteur du tourisme d'accueil. Nous examinons également les occasions qui peuvent permettre aux restaurants, aux hôtels, aux casinos, aux organisations sportives et aux autres organisations de tourisme d'accueil de s'adapter à notre nouvelle normalité, de se rétablir et de prospérer à nouveau.

La pandémie entraîne des changements dans le comportement des consommateurs

La crise de la COVID-19 a bouleversé notre vie quotidienne à une vitesse vertigineuse. Les déplacements se sont arrêtés net, tandis que les écoles, les magasins, les restaurants et les lieux de divertissement ont fermé leurs portes. Les ligues sportives ont suspendu leur saison, et les hôtels se sont vidés. Et des milliards de personnes se sont retrouvées en confinement, travaillant à domicile, ou soudainement sans emploi.

Des mois d'auto-isollement et, dans de nombreux cas, d'importantes contraintes de dépenses ont rapidement et radicalement changé l'attitude des consommateurs. En l'absence d'un vaccin contre le nouveau coronavirus et dans un monde confronté à des pressions économiques continues – l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) prévoyant un recul de l'économie mondiale de 6 % cette année¹ –, bon nombre de ces changements de comportement risquent de perdurer.

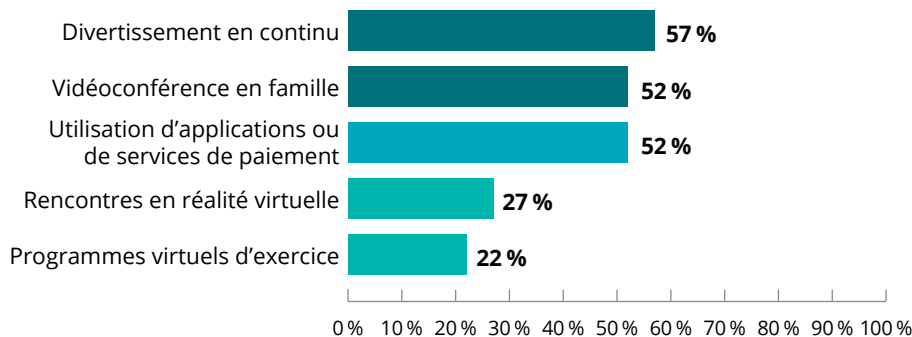
Les consommateurs réduisent et réorientent leurs dépenses discrétionnaires

Il est normal que les gens réduisent leurs dépenses discrétionnaires en période d'incertitude sociale ou économique. La crise de la COVID-19 semble également avoir incité les consommateurs à réévaluer leurs priorités globales relatives aux dépenses : de nombreux produits indispensables avant la pandémie sont désormais considérés comme des produits souhaitables, au mieux.

Selon notre tableau de bord [State of the Consumer Tracker](#) (outil de suivi de la situation des consommateurs), qui mesure l'état d'esprit des consommateurs dans le monde pendant la pandémie, les consommateurs canadiens s'attendent à réduire de 20 % leurs dépenses pour des articles discrétionnaires au cours des quatre prochaines semaines par rapport aux quatre semaines précédentes. Ils prévoient diminuer de 51 % leurs dépenses consacrées aux voyages, de 15 % leurs dépenses dans les restaurants et pour des plats à emporter et de 14 % leurs dépenses pour des divertissements au cours de la même période. À l'inverse, les consommateurs s'attendent à voir leurs dépenses d'épicerie augmenter de 29 % et leurs dépenses liées aux services internet et aux services mobiles croître de 16 %². Ces tendances indiquent qu'il faudra encore un certain temps avant que le secteur du tourisme d'accueil ne reprenne ses activités habituelles, et que les entreprises qui dépendent de ce secteur seront probablement aux prises avec des problèmes plus importants.

Les voyages d'affaires, qui ont longtemps été une source essentielle de revenus pour le secteur du tourisme d'accueil, ne reprendront pas de sitôt, même si les estimations vont de la fin de 2020 à deux ou trois ans. Il est possible qu'une portion des voyages d'affaires – peut-être de 5 % à 10 % – disparaissent complètement compte tenu de la fermeture potentielle des entreprises qui payaient auparavant pour ces voyages³.

Les Canadiens ont l'intention d'utiliser les technologies numériques pour répondre à de nombreux besoins :



Source : Deloitte, Global State of the Consumer Tracker, Canada, 27 juin 2020

Les organisations du secteur du tourisme d'accueil devront rester au fait des tendances en voyages d'affaires et adapter leur planification en conséquence.

L'adoption du numérique par les consommateurs s'accélère

Le confinement attribuable à la COVID-19 a forcé les Canadiens à travailler, à faire des achats, à socialiser et à se divertir en ligne plus que jamais, pour la toute première fois dans le cas de certains consommateurs. La pandémie leur a donc sans doute permis d'améliorer leur compréhension des technologies numériques et leurs expériences, mais aussi d'augmenter leur propension à utiliser ces technologies. À mesure que les provinces assoupliront les restrictions, de nombreux Canadiens resteront préoccupés par l'exposition au coronavirus et seront ouverts aux nouvelles technologies comme les enregistrements et les départs en libre-service, les paiements sans contact, les services basés sur des applications et la réalité augmentée ou virtuelle. Les organisations du secteur du tourisme d'accueil devraient considérer cette ouverture comme une invitation à innover et à investir dans les technologies numériques.

Les consommateurs pourraient mettre un certain temps avant de reprendre leurs anciennes habitudes et de prendre un bain de foule

Les Canadiens sont sans aucun doute heureux de voir les gouvernements faire les premiers pas vers la réouverture de l'économie dans la « nouvelle normalité ». Mais le secteur du tourisme d'accueil ne doit pas s'attendre à un retour rapide à des salles pleines, malgré l'énorme foule présente à la réouverture de Las Vegas⁴. D'une part, il est probable que les autorités continuent d'imposer des règles strictes, même si elles peuvent être modifiées, en ce qui concerne la capacité des lieux, la distanciation physique, et plus encore, afin de s'assurer que la réouverture ne déclenche pas une nouvelle vague d'infections virales.



Toutefois, il est possible que les consommateurs soient réticents à renouer avec leurs anciennes habitudes. Près de la moitié (47 %) des Canadiens s'en font pour leur propre bien-être physique, et 58 % s'inquiètent pour la santé de leur famille. Seulement 15 % des consommateurs canadiens affirment qu'ils se sentiraient à l'aise de participer à un événement en personne; 34 % se sentiraient à l'aise de manger au restaurant, et 29 % se sentiraient à l'aise d'aller à l'hôtel⁵. Les consommateurs canadiens aimeraient pouvoir sortir au restaurant, passer une soirée au casino ou assister à un événement sportif, mais beaucoup d'entre eux croient qu'il n'est pas encore possible de le faire en toute sécurité. Pour persuader les consommateurs de revenir, le secteur du tourisme d'accueil doit veiller à offrir une expérience centrée sur la propreté et la sécurité et assurer une communication efficace à ce sujet auprès des consommateurs.

Les voyages? Mais quels voyages?

La fermeture des frontières et les restrictions de voyage ont pratiquement paralysé les déplacements et le tourisme à l'échelle mondiale, ce qui a été dévastateur pour les compagnies aériennes, les opérateurs de navires de croisière, les hôtels, les casinos et les entreprises liées au tourisme dans le monde entier. Après que le S&P 500 eut atteint un nouveau sommet à la mi-février 2020, la capitalisation boursière du secteur des réservations, des divertissements, des vols, des croisières et des hôtels (le secteur « BEACH » en anglais : « booking, entertainment, airlines, cruises, and hotels ») a chuté de 450 G\$ CA en un mois⁶. On observe des signes de reprise, avec une augmentation importante des

réservations de croisières par rapport à la même période l'année dernière et un retour potentiel à la mer à la fin de l'été ou au début de l'automne. Cet exemple illustre ce qui est probablement un déblocage de la demande refoulée pour des activités et des expériences de loisirs après le confinement prolongé, qui pourrait se traduire par une reprise rapide dans toutes les catégories du secteur.

Alors que l'on commence à constater un assouplissement des restrictions de voyage dans certaines régions du monde, il pourrait encore falloir attendre deux à trois ans avant que le secteur des voyages et du tourisme ne reprenne sa vigueur d'avant. Les consommateurs canadiens affirment qu'ils s'attendent à dépenser beaucoup moins (diminution de 45 %) pour leurs voyages dans les semaines à venir⁷, et comme les restrictions canadiennes sur les voyages restent en vigueur, il semble peu probable que les dépenses augmentent beaucoup dans les prochains mois. À court terme, les consommateurs canadiens resteront vraisemblablement près de leur domicile et visiteront des destinations facilement accessibles en voiture, comme les chalets, dans la mesure permise par les autorités. De nombreuses organisations du secteur du tourisme d'accueil devront donc réorienter leurs efforts pour comprendre et satisfaire les besoins de ce nouveau type de voyage local et de courte durée.



Relever les défis et saisir les occasions

Alors que les autorités commencent à assouplir les restrictions liées à la santé publique et à rouvrir l'économie, le secteur du tourisme d'accueil peut maintenant chercher à se remettre du choc causé par le confinement. Toutefois, ce processus présente des défis. Les entreprises du secteur devront se conformer aux directives des autorités pour aider à prévenir les éclosions d'infection au coronavirus. Elles devront s'adapter aux nouveaux comportements des consommateurs et répondre à leurs nouvelles attentes, tout comme elles devront gérer les incidences opérationnelles et financières de cette nouvelle façon de faire des affaires. Celles qui réussiront seront bien positionnées pour relever les défis et saisir les occasions qui émergent dans un environnement d'affaires en évolution.

La confiance sera essentielle

La confiance jouera un rôle charnière dans la capacité des organisations à se rétablir et à se reconstruire à court terme, et à prospérer à long terme. Permettre aux entreprises de rouvrir peut signifier le retour à un certain degré de normalité, mais les consommateurs canadiens se soucient toujours de la COVID-19. Ils doivent pouvoir être sûrs que les organisations prennent des mesures suffisantes pour protéger leur santé. Toutes les entreprises du secteur du tourisme d'accueil devront interagir activement avec les consommateurs et les informer des mesures qu'elles mettent en place pour assurer la sécurité des clients et des employés; elles devront démontrer comment elles respectent leur engagement à toutes les étapes des interactions.

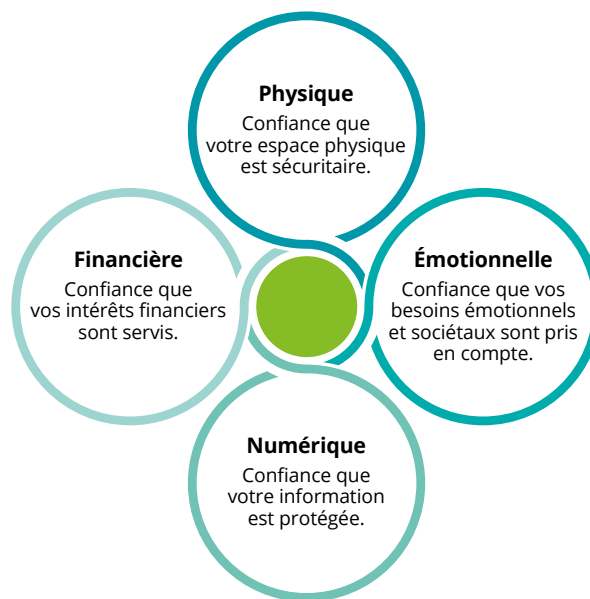
Les entreprises qui adaptent leur offre en fonction des préférences et des comportements de leurs clients démontrent leur désir d'être à l'écoute, de les comprendre et de leur répondre. À court terme, cela peut accroître la confiance du consommateur envers l'organisation et promouvoir le genre de liens pouvant favoriser la croissance et la réussite. Les consommateurs se souviendront des marques qui se sont montrées attentives et qui ont pris soin d'eux.

L'établissement et le maintien de liens de confiance seront essentiels pour les organisations de toutes les tailles, mais les plus grandes d'entre elles au sein du secteur du tourisme d'accueil disposeront probablement d'un avantage en raison de leur capacité accrue d'investir dans des améliorations visant à établir un lien de confiance, mais aussi à se faire connaître des consommateurs.

Notre économie est fondée sur la confiance entre les entreprises et les consommateurs.

Plusieurs pays, notamment la Chine, la Nouvelle-Zélande et l'Allemagne, ont remarqué un déclin important de l'activité des consommateurs, même après l'assouplissement des restrictions liées au confinement. Ce changement dans le comportement des consommateurs peut être attribué au manque de confiance de la part des citoyens en la capacité des entreprises qui ont rouvert leurs portes d'assurer leur sécurité quotidiennement. Une étude préliminaire visant à évaluer l'économie allemande a aussi montré qu'une réponse efficace en santé publique favorise une reprise économique supérieure et plus rapide.

Les organisations résilientes comprennent que le rétablissement est une expérience humaine et multifactorielle qui nécessite de la confiance, ce qui suppose la sécurité physique, le soutien sur le plan émotionnel, la sécurité numérique et la stabilité financière.



Une véritable reprise repose sur ces quatre dimensions. Les gouvernements et les autorités de santé publique doivent faciliter et favoriser cette confiance entre les entreprises et les consommateurs. Les entreprises, quant à elles, doivent s'assurer qu'elles se concentrent sur l'établissement d'un lien de confiance avec toutes leurs parties prenantes – non seulement les actionnaires, mais les clients, les employés, et les autres.



Repenser l'expérience client dans un monde marqué par la COVID-19

La pandémie a fondamentalement changé l'expérience client, et cela devrait continuer jusqu'à ce que le virus disparaisse, que la population acquière une immunité collective ou qu'un vaccin soit découvert. Les entreprises n'ont d'autre choix que de repenser l'expérience client selon les contraintes de cette nouvelle normalité.

SafeEntry contribue à préserver la sécurité du secteur du tourisme d'accueil et des clients à Singapour

À Singapour, les clients utilisent l'application pour téléphone intelligent de SafeEntry pour balayer un code QR avant d'entrer dans un restaurant, un hôtel, ou tout autre endroit. L'application crée un journal numérique dans lequel sont consignés les déplacements de chaque client ainsi que les endroits visités, en appui aux efforts de suivi des contacts de Singapour.

Rendre l'environnement physique aussi soigné et sans souci que possible

Alors que le secteur du tourisme d'accueil rouvre ses portes, les organisations doivent faire tout ce qu'elles peuvent pour offrir aux clients non seulement des installations propres, mais aussi un endroit qui dissipe leurs inquiétudes liées à leur santé. Les autorités continueront d'exiger des entreprises qu'elles se conforment à certaines directives, mais il incombe aux organisations de mettre en œuvre ces règles de manière à ce qu'elles soient adaptées à leurs activités et à ce qu'elles nuisent le moins possible à l'expérience client.

Toutes les organisations du secteur du tourisme d'accueil devraient mettre en œuvre des protocoles rigoureux de nettoyage et d'assainissement fréquents et exiger le port du masque dans les lieux publics. Une étude d'OpenTable a révélé que pour 72 % des répondants américains, il est extrêmement important que les établissements où ils se rendent aient mis en œuvre des politiques strictes de nettoyage, et pour 60 % d'entre eux, il est extrêmement important que les endroits qu'ils visitent ne soient pas achalandés⁸.

Les entreprises qui accueillent un nombre particulièrement important de personnes voudront probablement instaurer la vérification de la température à l'entrée ou avant la prestation de service, et peut-être même des mesures de suivi et de localisation. D'autres mesures sont aussi possibles selon la nature de l'entreprise. Plutôt que de retirer des tables, par exemple, des restaurants utilisent des nappes noires ou blanches pour identifier les tables où l'on peut ou non s'asseoir, ou installent des écrans en plexiglas pour protéger les clients les uns des autres. Dans certains restaurants, l'aire destinée à la cueillette des repas pour emporter est séparée de celle où l'on peut manger sur place, ou des trajets à sens unique sont tracés dans les salles à manger afin de réduire au minimum les contacts entre le personnel et les clients. D'autres restaurants ont créé un service complet sans contact, ce qui inclut des menus numériques. On trouve même des restaurants qui ont déplacé leurs activités à l'extérieur; à Vancouver, les autorités ont approuvé des douzaines de demandes visant l'installation de terrasses sur les trottoirs, dans les rues, dans les stationnements et dans d'autres espaces publics⁹.

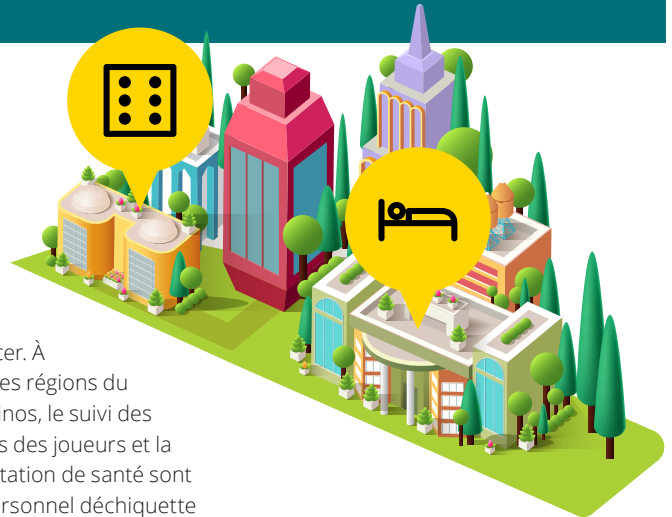


Les hôtels « scellent » les chambres après les avoir nettoyées; des collants sont mis sur les portes et les cadres de porte pour garantir aux clients que personne n'est entré dans la chambre depuis que le ménage y a été fait. De plus, ils mettent en œuvre plus rapidement des plans de remplacement du mobilier et des surfaces par des matériaux dont le nettoyage est plus facile et qui sont perçus comme propres; par exemple, des tapis laissent place à un revêtement de sol en vinyle luxueux¹⁰. Les grandes chaînes hôtelières forment des alliances stratégiques avec des tiers pour démontrer leur engagement face à la propreté. Hilton consulte la Mayo Clinic pour élaborer de nouvelles normes de santé et de sécurité, et a établi un partenariat avec Reckitt Benckiser, le fabricant de Lysol, dans le cadre de son initiative CleanStay en Amérique du Nord. Four Seasons collabore avec Johns Hopkins Medicine International. Extended Stay America a établi un partenariat avec Procter & Gamble, le fabricant des produits Spic and Span et M. Net, dans le cadre de son propre programme de nettoyage¹¹. Certains hôtels explorent l'utilisation de l'intelligence artificielle pour effectuer un dépistage auprès du personnel et des clients. Toutefois, cette façon de faire pourrait soulever des inquiétudes relativement à la protection de la vie privée. En outre, certains hôtels créent ou revoient leur signature olfactive dans le but d'accroître la perception de propreté chez les clients.

Apple se prépare à rouvrir grâce au suivi des symptômes et au dépistage à la porte

Les entreprises du secteur du tourisme d'accueil devraient aussi regarder du côté du secteur du commerce de détail, entre autres, pour trouver des idées et des approches qu'elles pourraient adapter. Avant de rouvrir ses magasins, par exemple, Apple a lancé une application de dépistage de la COVID-19 et un site qui permettent aux employés d'effectuer une auto-évaluation afin de déterminer s'ils constituent un risque en se présentant à leur lieu de travail. L'entreprise a aussi instauré la prise de température à la porte des magasins ainsi que des nettoyages en profondeur plus fréquents, et elle exige que le personnel et les clients portent un masque.

Dans le secteur du jeu, les casinos réduisent le nombre de joueurs aux tables, ils installent des écrans protecteurs entre ceux-ci et le personnel, et ils nettoient les dés et les jetons entre chaque lancer. À Macao, une des premières régions du monde à rouvrir ses casinos, le suivi des déplacements antérieurs des joueurs et la vérification de leur attestation de santé sont exigés à l'entrée, et le personnel déchiquette les cartes après chaque ronde. L'utilisation accrue des salles privées et des aires VIP est aussi considérée comme une façon de réduire au minimum les risques pour la santé tout en offrant la même expérience à laquelle les clients s'attendent, voire une expérience supérieure. En Alberta, où les casinos ont pu rouvrir dès la mi-juin, des protocoles stricts de nettoyage et des mesures de distanciation physique sont obligatoires, et les jeux sur table comme la roulette et le black jack demeurent interdits¹².



Bien que les équipes sportives aient pu se préparer à un retour au jeu grâce à des protocoles rigoureux de dépistage permettant de surveiller et de gérer la santé des joueurs, les complexes sportifs seront probablement parmi les derniers à rouvrir leurs portes aux foules. Ces organisations devront aussi régler plusieurs questions. Comment dirigeront-elles les foules d'admirateurs à l'entrée, à l'intérieur et à la sortie du stade? Comment maintiendront-elles un espace sécuritaire entre les admirateurs, les membres du personnel et même les joueurs? Quels changements les comptoirs d'alimentation devront-ils apporter à leurs services et à leur dotation en personnel? Comment l'achalandage aux toilettes sera-t-il géré?



La Nouvelle-Zélande utilise une application pour faciliter la réouverture des petites et moyennes entreprises

Le ministère du Développement économique de la Nouvelle-Zélande a créé une application, dont l'utilisation est facultative, qui sert de simples codes QR liés aux numéros d'entreprise des sociétés. Une fois qu'une organisation a pris les mesures nécessaires pour rouvrir, elle peut choisir d'entrer ces informations dans l'application – elle est alors classée comme « verte », ce qui signifie qu'elle respecte les directives de réouverture des autorités. Les clients peuvent trouver la liste d'entreprises « vertes » en ligne ou en balayant un code QR affiché sur la vitrine pour vérifier que l'établissement est sécuritaire avant d'y entrer et d'y faire des affaires.

Interagir activement avec les clients

Les Canadiens souhaiteraient sans aucun doute manger un repas au restaurant, faire un séjour à l'hôtel, jouer quelques parties de poker ou profiter d'installations sportives. Néanmoins, il peut être difficile de persuader les clients de revenir alors que le risque d'infection est toujours présent, et attirer de nouveaux clients pourrait être encore plus ardu.

Il ne suffit pas de mettre en place des mesures de distanciation physique et d'adopter de nouveaux protocoles de nettoyage rigoureux. Les entreprises doivent interagir activement avec les clients, nouveaux et anciens, pour leur présenter la façon dont elles protègent leur santé. Des affiches aux courriels en passant par les publications sur les médias sociaux et les vidéos YouTube, les organisations doivent prendre l'initiative d'expliquer et de montrer ce qu'elles font pour assurer la sécurité de tous, alors que les affaires reprennent lentement. Des messages clairs, cohérents et sans exagération sont essentiels pour s'assurer que les clients comprennent les mesures mises en œuvre par les organisations et gagner leur confiance.

En plus de cette étape importante, les entreprises doivent être à l'affût de toute occasion permettant d'utiliser des mesures incitatives et des offres spéciales pour accueillir les clients existants ou en attirer de nouveaux. En proposant des rabais, des privilèges supplémentaires, des offres de deux billets pour le prix d'un et bien d'autres solutions, les entreprises incitent les clients à revenir, tout en reconnaissant la situation économique difficile dans laquelle beaucoup d'entre eux se trouvent. Il faut exploiter les programmes de fidélisation autant que possible : les entreprises peuvent tenter d'augmenter l'achalandage en réduisant le nombre de points requis pour pouvoir les échanger ou cibler les membres en leur présentant des offres spéciales de

réouverture adaptées aux différents niveaux du programme. Des politiques d'échange et de remboursement très flexibles peuvent également constituer de puissantes mesures incitatives pour les clients, en particulier compte tenu des incertitudes actuelles liées à la COVID-19.

En revanche, il faut faire preuve de prudence si l'on utilise les prix pour stimuler l'achalandage. Cette approche pourrait déclencher une guerre des prix qui pourrait rapidement entraîner un nivellement par le bas. Les entreprises risqueraient alors de perdre de l'argent lorsque la demande commencera à se redresser. Il est particulièrement important pour ceux qui exercent leurs activités dans le secteur du luxe de peser le pour et le contre. Par exemple, même si les concessions sur le prix ont stimulé la demande à la suite d'événements majeurs (SRAS, ouragans) et de récessions par le passé, il a fallu plus de temps pour que les revenus reviennent à leur niveau historique d'avant l'événement ou la récession¹³.

Déplacer les points de contact des clients vers le web et élargir l'expérience

Dans l'ensemble du secteur du tourisme d'accueil, les entreprises doivent saisir toutes les occasions de déplacer les points de contact vers le web dans le cadre des efforts globaux visant à protéger la santé et la sécurité des clients et des employés. Les restaurants ont éliminé le paiement au livreur. Les fournisseurs de services de jeux de hasard pourraient s'associer à des entreprises de livraison de nourriture et à des épiceries offrant la commande en ligne ou le service « cliquer et ramasser » pour distribuer des billets de loterie et d'autres produits. Les casinos pourraient déplacer l'expérience des tables de jeu vers le web afin de rassembler leurs principaux clients sans les soumettre à des mesures de distanciation physique intrusives, ou investir



afin d'accroître le taux de pénétration de services déjà offerts en ligne. Les hôtels avaient déjà commencé à utiliser des applications pour téléphone intelligent afin d'éviter le passage à la réception grâce à un enregistrement et à des clés mobiles. Bien que ces mesures aient été mises en œuvre principalement pour réduire les coûts, la COVID-19 a transformé ces économies en une source de revenus, et nous devrions nous attendre à voir beaucoup plus d'investissements dans des technologies sans contact similaires.

Cependant, la transition de ces points de contact vers une plateforme en ligne signifie que les restaurants, les hôtels et les autres organisations du secteur du tourisme d'accueil ne peuvent pas offrir la touche personnelle et les interactions interpersonnelles qui jouent habituellement un rôle clé dans l'expérience globale du client. Les entreprises devront trouver des moyens d'offrir une expérience unique afin de se différencier, de renforcer leur relation avec leurs clients, de les fidéliser et de conserver leur image de marque. Comment les restaurants peuvent-ils rendre l'expérience de la livraison et des plats à emporter mémorable? Que peuvent faire les hôtels pour que leurs clients se sentent spéciaux et même dorlotés s'ils ne parlent plus à un employé à la réception ou ne font plus appel au service aux chambres? L'essentiel pour toutes les organisations du secteur du tourisme d'accueil sera de

OEB Breakfast Co. passe au sans contact pour assurer la sécurité de ses clients

Le restaurant OEB Breakfast Co. de Vancouver a rouvert sa salle à manger à la mi-mai. Les places assises sont limitées afin de suivre les directives de distanciation sociale visant à protéger les clients et le personnel. Pour gérer le nombre de clients et éviter les encombrements à l'entrée du restaurant, on demande aux clients de faire une réservation ou de s'inscrire sur la liste d'attente à l'aide de l'application pour téléphone intelligent Yelp. Les clients peuvent consulter le menu sur leur téléphone grâce à des codes QR, évitant ainsi tout contact. Tous les serveurs et autres employés portent également des masques.

trouver le bon équilibre entre le libre-service technologique et le besoin ou le désir d'interactions en personne dans les offres fondées sur les services.

L'évolution nécessaire : Trouver de nouvelles façons de faire des affaires

Les modèles d'affaires et d'exploitation traditionnels ont été rudement mis à l'épreuve par la pandémie et le confinement. Les organisations qui comptaient sur des tables de jeu bondées, des salles à manger pleines, des stades remplis ou un flux constant de touristes, de voyageurs d'affaires, d'invités à des mariages et de participants à des congrès doivent maintenant trouver un moyen de faire des affaires sans ces foules habituelles. Une évolution vers de nouvelles offres adaptées à leurs clients et à leurs activités est nécessaire.

De nombreux restaurants sont passés à la commande en ligne et à la livraison à domicile après la fermeture des salles à manger, et certains ont réinventé leurs activités encore davantage. Des restaurants proposent des trousseaux de repas prêts à cuisiner, offrant à la fois un repas délicieux et l'expérience de le préparer en suivant les conseils des experts du restaurant. D'autres envisagent de se transformer en restaurants « virtuels » à plein temps, d'abandonner ainsi la salle à manger et d'offrir seulement la livraison à domicile. En raison des difficultés économiques que peut poser l'exploitation d'un restaurant accueillant la moitié de sa capacité, comme il est exigé, il est probable que de nombreux autres restaurants chercheront à bonifier leur offre traditionnelle dans les mois à venir – ou à s'en éloigner complètement.



Comme il est peu probable que les voyages dans des régions éloignées, les congrès, les salons et d'autres grands événements reviennent de manière appréciable avant au moins un an, le secteur hôtelier devra sans doute recentrer son attention sur les marchés des voyages locaux et nationaux. Par exemple, des forfaits de « vacances chez soi » pourraient attirer les citoyens souhaitant prendre des vacances à proximité de leur domicile pour échapper au stress du confinement, et les hôtels et les centres de villégiature pourraient cibler les consommateurs qui habitent à une journée de route et leur proposer une escapade sécuritaire et réalisable. Certains exploitants d'hôtels ont déjà commencé à proposer un hébergement de courte durée aux voyageurs qui doivent s'isoler pendant 14 jours à leur arrivée. Les hôtels pourraient même chercher des moyens d'aider les consommateurs à vivre l'expérience hôtelière chez eux en leur livrant des produits de spa, des repas ou même des lits, des draps, des serviettes et des peignoirs de qualité hôtelière. Ils pourraient aussi proposer des cours de cuisine exclusifs en ligne avec leurs chefs étoilés.

Ne pouvant pas accueillir les foules habituelles dans ses salles de jeu, ses salons et ses restaurants, le secteur des jeux de hasard se tournera probablement vers les offres en ligne pour atteindre les consommateurs et relancer ses activités. Au Canada atlantique, les fournisseurs de services de jeux de hasard ont vu des dizaines de milliers de joueurs se tourner vers des produits en ligne pendant le confinement. L'objectif est maintenant de retenir ces nouveaux clients en ligne dans l'espoir de récupérer une partie des millions de dollars perdus au profit du marché gris ou illicite des jeux en ligne. Les casinos et les fournisseurs de services de jeux de hasard devraient également commencer à considérer les applications de jeux de hasard comme un moyen d'atteindre les joueurs de la génération Y et les joueurs majeurs de la génération Z qui n'ont peut-être pas le même niveau d'intérêt pour les jeux traditionnels ou les machines à sous. Et de nombreuses organisations pourraient se tourner vers les sports électroniques pour attirer de nouveaux clients et générer de nouveaux revenus tirés des activités de jeu.

Alors que de nombreuses ligues sportives professionnelles nord-américaines s'apprêtent à commencer (ou à reprendre) leur saison, à court terme, les équipes devront jouer dans des complexes sportifs et des stades vides – et un énorme manque à gagner en découlera. Même lorsque les spectateurs seront autorisés à revenir d'une manière ou d'une autre, il est probable que les équipes auront plus de mal à vendre des abonnements et des loges d'entreprise. Les équipes devront repenser la façon dont elles abordent le marché et dont elles commercialisent et vendent leurs billets. On s'attend à ce que les équipes soient plus nombreuses à adopter des modèles d'abonnement pour des séries d'un nombre moins élevé de billets, à vendre davantage de billets le jour même, etc. Elles devront également prendre un virage numérique encore plus important pour maintenir l'engagement des amateurs et trouver de nouvelles sources de revenus. De nombreuses équipes pourraient lancer des équipes de sport électronique et de nouveaux services en ligne allant plus loin que « l'accès spécial aux coulisses » que beaucoup offrent aujourd'hui.

Miser sur l'agilité opérationnelle pour affronter l'incertitude

Les répercussions de la COVID-19 sur l'expérience client dans le secteur du tourisme d'accueil sont indéniables. Il ne faut pas non plus en sous-estimer l'incidence sur la réalité opérationnelle des organisations. La fluctuation du nombre de cas d'infection au coronavirus forcera le monde entier à s'adapter, ce qui rendra vraisemblablement le chemin de la reprise cahoteux. Les organisations qui font preuve d'agilité opérationnelle seront ainsi les mieux placées pour affronter l'incertitude qui les attend.

Disposer d'un effectif et d'une chaîne d'approvisionnement agiles

Les organisations du secteur du tourisme d'accueil devront revoir leurs besoins en personnel pour tenir compte de la distanciation physique et de la baisse de l'achalandage. Il pourrait ne plus être viable pour les entreprises de compter autant d'employés qu'avant la pandémie; elles chercheront peut-être à réduire leur effectif ou à réaffecter leurs employés ailleurs (par exemple, elles pourraient avoir besoin de plus de personnel de nettoyage). Parallèlement, elles pourraient avoir à composer avec de brusques variations du volume de clients en raison de la COVID-19. Une éclosion pourrait soudainement entraîner la fermeture temporaire de restaurants et d'autres établissements, par exemple, ou encore l'imposition de nouvelles restrictions de déplacement pourrait empêcher les clients d'hôtels de se prévaloir de leurs réservations. Pour s'adapter, les organisations peuvent faire davantage appel à des employés à la carte ou contractuels ou à des fournisseurs de services tiers pour être en mesure de réagir rapidement à l'évolution des conditions, et augmenter ou réduire leur effectif en fonction des besoins.

La pandémie a également démontré la fragilité des chaînes d'approvisionnement mondiales auxquelles se fiaient les sociétés. Il suffit de penser aux problèmes que les éclosions de COVID-19 dans les usines d'emballage de viande d'Amérique du Nord causent pour les restaurateurs, les épiciers et les consommateurs. Il est également possible que le ralentissement économique ait entraîné la fermeture de nombreux petits fournisseurs avec lesquels les entreprises du secteur du tourisme d'accueil ont déjà fait affaire. Les organisations doivent s'assurer de trouver de nouvelles sources d'approvisionnement pour les produits ou services dont elles ont besoin. Elles auraient ainsi déjà un plan B si la COVID-19 venait à perturber les chaînes d'approvisionnement. Les organisations doivent également déterminer comment modifier leurs offres si l'approvisionnement d'un élément essentiel était interrompu. Si, par exemple, vous êtes un restaurant de grillades, que feriez-vous si votre approvisionnement en viande cessait soudainement?





Utiliser les technologies pour alléger la charge opérationnelle et favoriser la sécurité

Les mesures prises pour respecter les règles de santé et de sécurité des autorités en réponse à la COVID-19, de même que pour apaiser les inquiétudes des clients quant à leur santé, représentent une charge importante pour les entreprises du secteur du tourisme d'accueil, en particulier celles qui sont incapables de fonctionner avec leur niveau de dotation en personnel habituel. Les technologies peuvent aider à alléger ce fardeau.

Par exemple, les hôtels, les casinos et les complexes sportifs pourraient s'intéresser à l'utilisation de technologies de détection thermique non invasives pour déceler tout signe de fièvre chez les clients et ainsi avertir le personnel, qui pourra intercepter les personnes potentiellement malades avant qu'elles n'entrent sur les lieux. Ces technologies sont déjà utilisées dans les restaurants, les casinos et les parcs de stationnement de Macao ainsi que dans de nombreux aéroports dans le monde; les gens ont accepté que le dépistage soit partie intégrante de la nouvelle normalité. L'utilité de ces technologies fait toutefois encore l'objet d'un certain débat, et les clients nord-américains pourraient être plus craintifs quant à cette surveillance de masse.

Des applications sur téléphone intelligent peuvent également s'avérer utiles. L'application de surveillance de l'état de santé utilisée en Chine, par exemple, indique le risque pour la santé d'une personne au moyen d'une échelle de couleurs et elle pourrait aider les organisations du secteur du tourisme d'accueil à effectuer un dépistage auprès des clients avant leur entrée sur les lieux, ainsi que faciliter le retour lors de voyages au pays et à l'étranger. Les applications de suivi des contacts utilisées ou étudiées par les gouvernements et les autorités sanitaires de nombreux pays pourraient quant à elles permettre aux hôtels, aux casinos et aux complexes sportifs de vérifier rapidement les déplacements d'un client malade dans leurs installations et d'avertir leurs autres clients de leur exposition possible.

Les technologies peuvent également permettre aux organisations du secteur du tourisme d'accueil de faire un suivi du nettoyage des chambres, et même de faciliter le nettoyage comme tel. La chaîne d'hôtels Marriott fait actuellement l'essai d'appareils à rayons UV pour nettoyer les clés des clients et les appareils partagés par le personnel, ainsi que de vaporisateurs électrostatiques pour atomiser des désinfectants conçus pour les hôpitaux dans les chambres, les salons, les gymnases et les autres espaces publics¹⁴. Les complexes sportifs et les autres organisations peuvent s'inspirer des transporteurs publics d'Asie, qui ont commencé à utiliser des drones et des robots pour atteindre et désinfecter les surfaces difficiles d'accès¹⁵. Les écrans numériques peuvent afficher des horaires de nettoyage ainsi qu'indiquer la dernière fois où un espace donné a été nettoyé, de même que communiquer les mesures de santé et de sécurité d'une organisation en général.

Des solutions de surveillance des symptômes aident les entreprises à rouvrir et à protéger leur personnel et leurs clients

Certaines solutions numériques ont émergé pendant la crise sanitaire actuelle pour permettre aux organisations canadiennes de surveiller et de gérer la santé de leurs travailleurs et de leurs clients. L'une de ces solutions est Thrive Health, une plateforme numérique qui offre aux entreprises et aux autres organisations les fonctions essentielles dont elles ont besoin pour rouvrir en toute sécurité, protéger la santé de leurs employés et de leurs clients et éviter les perturbations coûteuses, en évaluant les risques relatifs au coronavirus au niveau individuel. Les gouvernements fédéral et provinciaux ont utilisé les plateformes de Thrive Health afin d'évaluer des millions de Canadiens de la sorte pendant la pandémie.

La plateforme aide les organisations à évaluer les risques en fonction des facteurs, des rôles et des symptômes propres aux différentes personnes, et fournit des directives claires, des ressources et les recommandations les plus récentes quant à la façon de réagir. Les organisations peuvent s'en servir pour tenir leur effectif au courant des nouveaux développements et pour les rassurer, tout en ayant accès à des données tenues régulièrement à jour sur les symptômes et les évaluations des risques personnalisées du personnel ou des visiteurs. Les renseignements offerts par la plateforme peuvent fournir une alerte précoce permettant de mettre en place des mesures de santé au travail et d'éviter de nouvelles perturbations.

Considérations relatives à la santé et à la sécurité des employés et des consommateurs



L'utilisation de diverses technologies peut aider les organisations à respecter les directives et les principes énoncés par les gouvernements pour permettre la réouverture des lieux de travail en toute sécurité.

Évaluer l'utilisation de ces technologies, y compris les incidences sur les exigences légales et liées à la vie privée et la sécurité des données, est important pour assurer la confiance émotionnelle et numérique, au-delà de la santé physique.

Test et
dépistage



Suivi et
localisation



Surveillance et
compréhension



Aspects légaux et
liés à la vie privée
et à la sécurité



Changement et
communication



Directives et
conformité



Questions clés pour les entreprises



Test et dépistage

Vérifier les symptômes et effectuer un dépistage auprès des employés

- Quelles sont les solutions de *dépistage* disponibles? Quelle est la meilleure solution pour une entreprise donnée?
- Qui doit faire l'objet d'un *dépistage* avant de retourner sur son lieu de travail et à quelle fréquence?
- Comment peut-on *mettre en œuvre ces protocoles*?
- Comment les *initiatives de dépistage* de la santé publique peuvent-elles appuyer les efforts de retour au travail?



Suivi et localisation

Effectuer un suivi des contacts et localiser les zones chaudes grâce à des données regroupées

- Quel moyen de suivi des contacts le gouvernement pourrait-il déployer pour soutenir les *contacts entre les employés, entre les employés et les clients et entre les employés et les fournisseurs*?
- Quels sont les *facteurs clés* à considérer pour la mise en œuvre d'une solution de *suivi des contacts*?
- Les entreprises doivent-elles utiliser les *solutions de suivi* pour aider à déterminer les zones/secteurs de risque?



Surveillance et compréhension

Surveiller les employés/les cas à risque, développer des connaissances sur le bien-être

- Comment devrait-on gérer les *cas individuels*?
- Les entreprises ont-elles besoin de *politiques* ou de *procédures* précises pour les personnes à *risque élevé* ou *celles en isolement/quarantaine*?
- Comment les entreprises peuvent-elles *surveiller la santé des employés* et mesurer le *moral et le bien-être* général?
- Quelles sortes de *politiques* sont nécessaires pour gérer les cas de COVID-19?



Aspects légaux et liés à la vie privée et à la sécurité

Tenir compte des considérations d'ordre juridique et des questions de vie privée et de sécurité pour appuyer le déploiement de solutions

- Quelles sont les *informations additionnelles* qu'un employeur doit obtenir de ses employés?
- Quelles sont les *mesures de protection adéquates pour les données*? Quels sont les *contrôles de sécurité* supplémentaires nécessaires?
- Quelle est l'incidence de ces changements sur les *ententes au sujet de la vie privée* ou les contrats de travail?



Changement et communication

Communiquer les changements aux employés et aux consommateurs, soutenir les efforts de changement

- Comment les employeurs peuvent-ils *communiquer* ces changements à leur organisation, à leurs clients ou aux visiteurs?
- Les entreprises devront-elles *utiliser un centre d'appel* ou un autre moyen pour soutenir cette ou ces solutions?
- Y a-t-il d'autres *facteurs à considérer pour la gestion du changement*?



Directives et conformité

Comprendre les politiques de santé et de sécurité du secteur public et s'y conformer

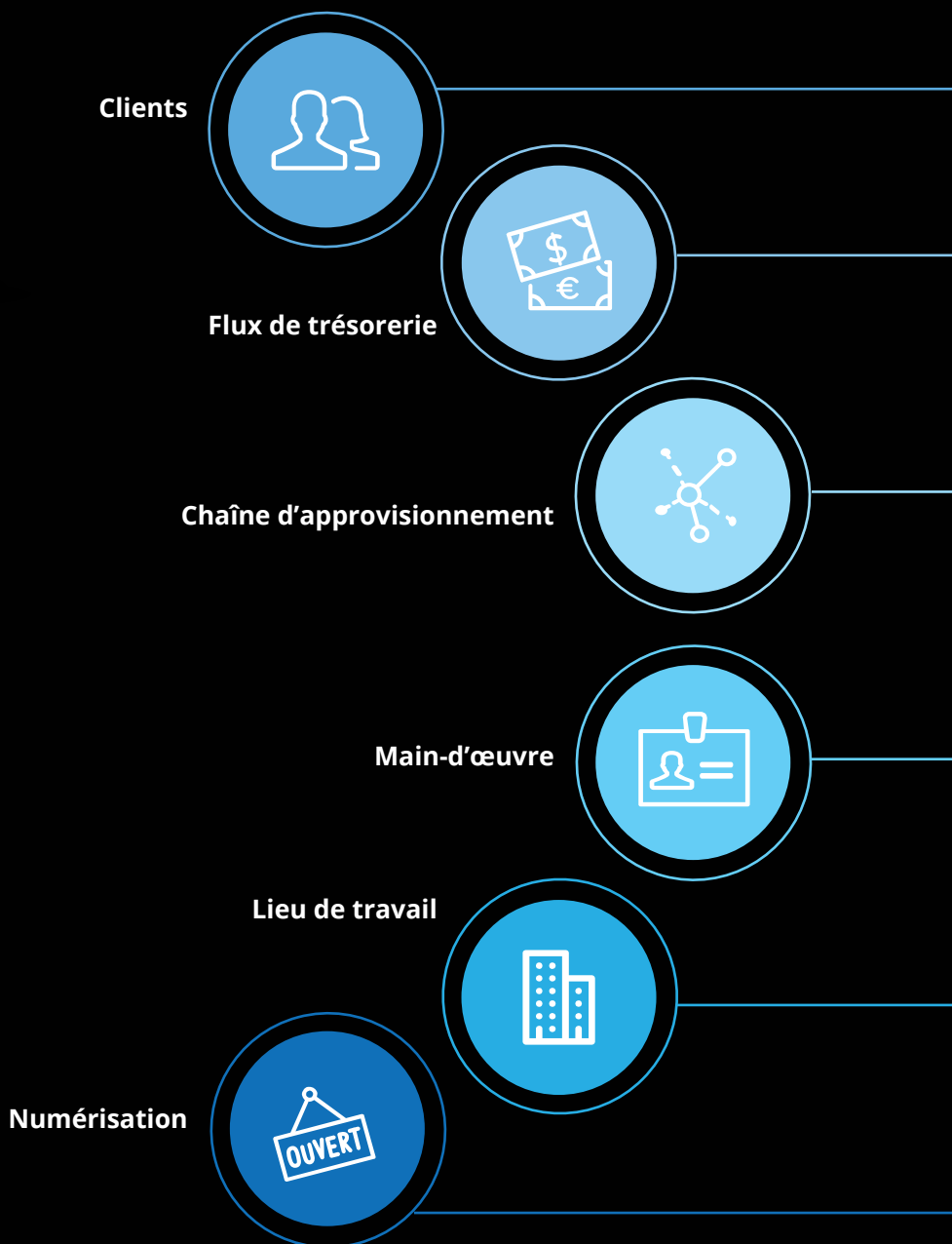
- Quelles sont les *directives* et les *exigences* applicables à une entreprise donnée?
- Comment les entreprises peuvent-elles efficacement *assurer le respect* des directives et de la réglementation, le *mesurer* et le *surveiller*?
- Quelles sortes de *rapports* pourraient être nécessaires?
- Quelles sont les *meilleures pratiques* de l'industrie?

Considérations relatives à une reprise des activités efficace



Une fois que les mesures de santé et de sécurité sont en place, chaque entreprise devrait revoir ses activités, tenir compte des changements dans la « nouvelle normalité » et reprendre contact avec les clients.

Les entreprises présentées possèdent de nombreux points communs concernant certaines questions d'affaires.



Questions clés pour les entreprises



Clients

Comprendre les besoins des clients et communiquer avec eux

- Comment les *attentes des clients* ont-elles changé?
- Comment les entreprises peuvent-elles *faire évoluer leurs façons de travailler/ gamme de produits ou de services* pour répondre aux nouveaux besoins?
- Comment les entreprises pourraient-elles *reprandre contact et communiquer* avec leurs clients?
- Comment les entreprises pourraient-elles *interagir avec les clients* malgré les contraintes liées à la capacité sur place ou le fait d'avoir un service à la clientèle en ligne?



Flux de trésorerie

Mettre de l'ordre dans les flux de trésorerie et évaluer la santé de l'entreprise

- Comment les propriétaires d'entreprises peuvent-ils évaluer la *santé financière actuelle et les liquidités* de leur entreprise?
- Comment les entreprises pourraient-elles *prévoir leurs revenus et accroître la demande* pour leur offre?
- Comment les entreprises pourraient-elles *réduire au minimum leurs coûts et améliorer leur flux de trésorerie*?
- Comment les entreprises pourraient-elles *trouver et obtenir le soutien financier* nécessaire?



Chaîne d'approvisionnement

Réorganiser la chaîne d'approvisionnement et prévoir les besoins futurs

- Comment les entreprises pourraient-elles *évaluer les répercussions sur leur réseau de fournisseurs*?
- Comment les entreprises pourraient-elles *maintenir/améliorer la visibilité des intrants*?
- Comment les entreprises pourraient-elles *évaluer les pénuries/problèmes* dans leur chaîne d'approvisionnement?
- Comment les entreprises pourraient-elles *gérer les voyages d'affaires des employés et la distribution des produits*?



Main-d'œuvre

Repenser la main-d'œuvre – capacité et abordabilité

- Comment les entreprises peuvent-elles déterminer les *besoins en matière de travail sur place*? Doivent-elles *échelonner le retour* au travail des employés?
- Comment les entreprises peuvent-elles favoriser le *succès continu du personnel*, y compris la *formation* pour acquérir de *nouvelles compétences* et répondre à de nouvelles exigences?
- Comment les entreprises pourraient-elles *gérer les visiteurs* dans leurs installations/bureaux/sites?
- Comment les entreprises peuvent-elles *favoriser l'engagement* continu des employés?



Lieu de travail

Gérer les lieux de travail physiques et virtuels, les risques et la conformité

- Comment les entreprises peuvent-elles *revoir l'aménagement des lieux de travail physiques*? Quelles *meilleures pratiques* pouvons-nous adopter?
- Quelles sortes d'*EPI* sont nécessaires? Comment les entreprises peuvent-elles s'en *procurer et gérer l'approvisionnement*?
- Comment les entreprises peuvent-elles s'assurer que les exigences de *nettoyage* et de *désinfection* sont respectées?
- Comment les entreprises peuvent-elles se conformer aux exigences du *propriétaire du bâtiment*?



Numérisation

Utiliser les outils et les actifs numériques pour augmenter la croissance

- Les employés retournent-ils aux anciennes méthodes de travail/PON ou en *adoptent-ils de nouvelles*?
- Les *besoins* en matière de *numérisation/technologie* sans contact/autre *augmentent-ils*?
- Quels types de *technologies* et d'outils de *collaboration* les entreprises peuvent-elles utiliser?



Une reprise sans précédent

Le secteur du tourisme d'accueil au Canada et ailleurs dans le monde est prêt à émerger du confinement attribuable à la COVID-19 et à reprendre ses activités. Les entreprises de ce secteur vont toutefois se retrouver dans un contexte complètement différent et devront prendre acte de changements majeurs dans le comportement des clients.

Il sera essentiel pour les entreprises de comprendre la nature de ces changements et la manière d'y répondre efficacement pour se rétablir dans l'économie post-pandémie. Les organisations devront repenser l'expérience client et prendre des mesures réfléchies afin de maintenir et de renforcer la confiance des clients. Elles devront développer des offres qui tiennent compte de l'incidence de la COVID-19 sur la santé et les finances de leurs clients tout en les encourageant à sortir de chez eux, à voyager et à dépenser. Elles devront également gérer les réalités opérationnelles de la nouvelle normalité et investir dans les technologies pour réussir à gérer cette charge de travail et disposer d'une main-d'œuvre agile.

Dans une conjoncture marquée par un recul spectaculaire des revenus, des frais fixes élevés, un rendement des actifs loin d'être optimal et la nécessité de conserver des capitaux, les organisations du secteur du tourisme d'accueil devront déterminer quels sont leurs secteurs dans lesquels investir en priorité. Elles devront trouver le juste équilibre entre investissement et conservation et chercher à obtenir le meilleur RCI possible à court et à moyen terme. Certaines de ces décisions seront durables; d'autres, non. Il est cependant certain que les décisions prises au cours des prochains mois auront des répercussions sur les modèles d'exploitation du secteur du tourisme d'accueil pendant de nombreuses années.

La pandémie de COVID-19 sera un jour chose du passé. L'économie se remettra, et le secteur du tourisme d'accueil, qu'il soit question de restaurants, d'hôtels, de casinos ou de complexes sportifs, retrouvera la stabilité et pourra se tourner vers l'avenir avec optimisme. Les entreprises doivent agir sans tarder pour s'adapter à la nouvelle normalité, améliorer leur flexibilité et se positionner pour prospérer dans les années à venir.

Personne-ressource

Leslie Peterson

Associée et leader nationale du secteur

Transport, accueil, services et jeu

Canada

lepeterson@deloitte.ca

Remerciements

Sarah West

Directrice principale
Transformation orientée vers le client
Canada

Zaheer Jiwani

Directeur principal
Engagement du client numérique
et transformation
Canada

Adam Brown

Associé
Leader du secteur Restauration
et services alimentaires
Canada

Jean Chick

Associée
Leader du secteur Restauration
et services alimentaires
États-Unis

Adam Kramer

Associé
Leader du secteur hôtelier
Canada

Fatima Laher

Associée
Leader mondiale du secteur
des hôtels de luxe
Canada

Senthil Selvamani

Associé
Leader de compte et spécialiste du jeu
Canada

Jeffrey Ortwein

Associé
Leader mondial et américain
du secteur du jeu
États-Unis

Dean Hillier

Associé
Leader national du secteur
de la Consommation
Canada

Jeff Harris

Directeur principal
Spécialiste des affaires sportives
Canada

Daniel Markham

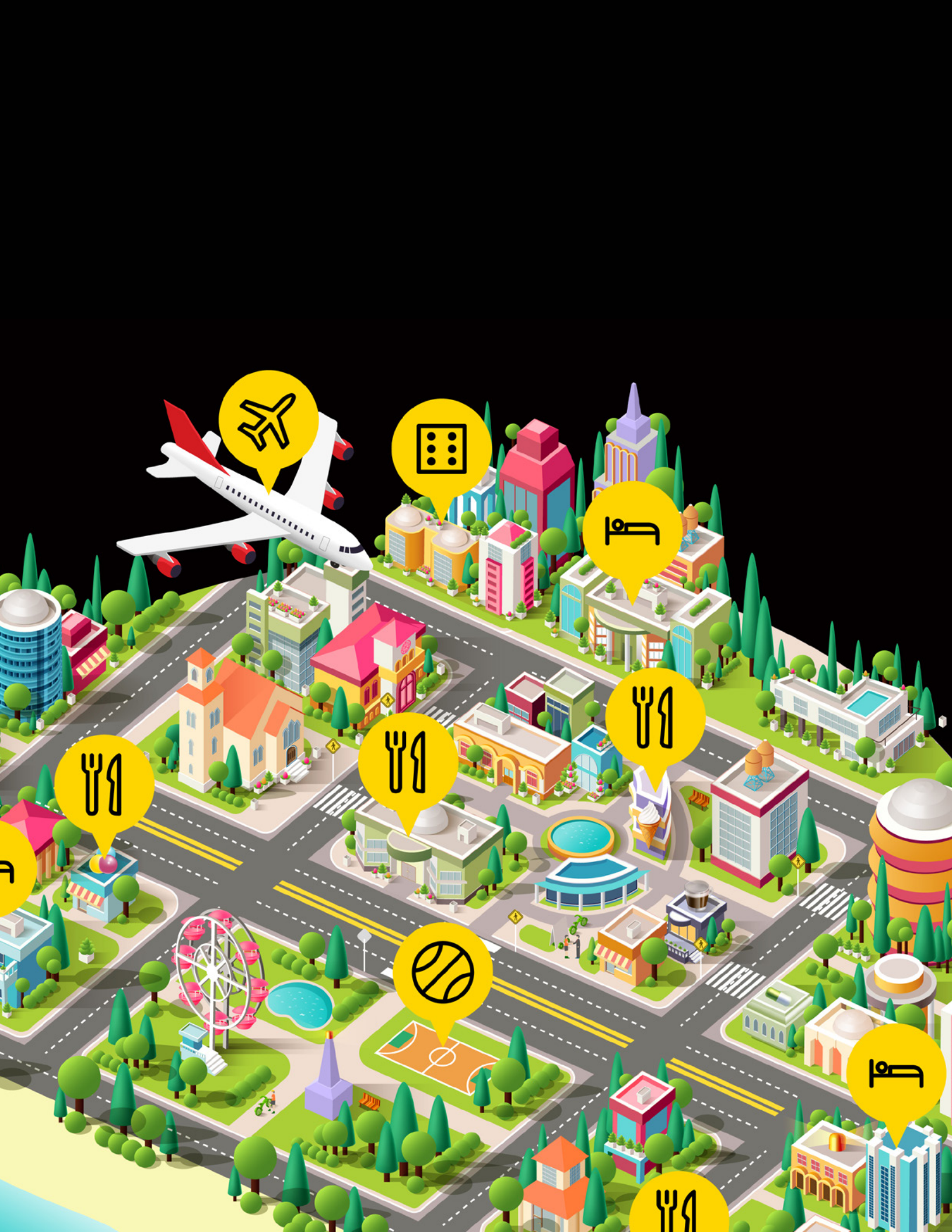
Associé
Leader du secteur des Sports
Canada

Michael Cherny

Directeur principal
L'avenir de la confiance, Plateformes
de croissance
Canada

Notes

1. Perspectives économiques de l'OCDE, juin 2020, <https://www.oecd.org/economic-outlook/>. Page consultée le 26 juin 2020.
2. Deloitte, State of the Consumer Tracker, 13 juin 2020, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/retail-distribution/consumer-behavior-trends-state-of-the-consumer-tracker.html>. Page consultée le 26 juin 2020.
3. Dan Reed, « Coronavirus Won't Kill Leisure Or Business Travel, But It Will Change Them Significantly, Perhaps Forever », Forbes.com, <https://www.forbes.com/sites/danielreed/2020/04/15/covid-19-wont-kill-leisure-or-business-travel-but-it-will-change-it-significantly-perhaps-forever/#6d323ff150b4>. Page consultée le 26 juin 2020.
4. Matt Vilano, « Las Vegas reopened. People showed up. », CNN.com, <https://www.cnn.com/travel/article/las-vegas-is-back-coronavirus/index.html>. Page consultée le 26 juin 2020.
5. Deloitte, State of the Consumer Tracker, 27 juin 2020, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/retail-distribution/consumer-behavior-trends-state-of-the-consumer-tracker.html>. Page consultée le 9 juillet 2020.
6. Dorothy Neufeld, « The Hardest Hit Companies of the COVID-19 Downturn: The 'BEACH' Stocks », VisualCapitalist.com, <https://www.visualcapitalist.com/covid-19-downturn-beach-stocks/>. Page consultée le 26 juin 2020.
7. Deloitte, State of the Consumer Tracker, 27 juin 2020, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/retail-distribution/consumer-behavior-trends-state-of-the-consumer-tracker.html>. Page consultée le 9 juillet 2020.
8. Eating out after COVID-19: OpenTable diners weight in. », OpenTable, <https://restaurant.opentable.com/news/insider-information/data-crunching/diner-survey-covid-19/>. Page consultée le 26 juin 2020.
9. Harrison Mooney, « Summer patio season gets boost as Vancouver issues 85 new permits. », Vancouversun.com, <https://vancouversun.com/news/local-news/summer-patio-season-gets-boost-as-vancouver-issues-85-new-permits>. Page consultée le 26 juin 2020.
10. Wallace Immen, « Mini bars, food buffets may dry up as hotels raise the bar on hygiene standards. », Theglobeandmail.com, <https://www.theglobeandmail.com/business/industry-news/property-report/article-mini-bars-food-buffets-may-dry-up-as-hotels-raise-the-bar-on-hygiene/>. Page consultée le 26 juin 2020.
11. Cameron Sperance, « Your Guide to Hotel Companies' Coronavirus Safety and Cleaning Initiatives. », Skift.com, <https://skift.com/2020/05/18/your-guide-to-hotel-companies-coronavirus-safety-and-cleaning-initiatives/>. Page consultée le 26 juin 2020.
12. Jeff Labine, « Winning big: Alberta casinos, bingo halls reopen earlier than expected. », Edmontonjournal.com, <https://edmontonjournal.com/news/local-news/winning-big-alberta-casinos-bingo-halls-reopen-earlier-than-expected>. Page consultée le 26 juin 2020.
13. Sean O'Neill, « How Should Hotels Set Room Rates Now and After the Coronavirus crisis? », Skift, 20 mars 2020, <https://skift.com/2020/03/20/how-should-hotels-set-room-rates-now-and-after-the-coronavirus-crisis/> ; Dan Kubacki, « Revenue managers predict how pricing tools will react », Hotel News Now, 13 mai 2020, <https://www.hotelnewsnow.com/Articles/302689/Revenue-managers-predict-how-pricing-tools-will-react>
14. Wallace Immen, « Mini bars, food buffets may dry up as hotels raise the bar on hygiene standards. », Theglobeandmail.com, <https://www.theglobeandmail.com/business/industry-news/property-report/article-mini-bars-food-buffets-may-dry-up-as-hotels-raise-the-bar-on-hygiene/>. Page consultée le 26 juin 2020.
15. Mary Hui, « Hong Kong's subway is sending robots to disinfect trains of coronavirus. », Quartz.com, <https://qz.com/1816762/coronavirus-hong-kongs-mtr-subway-uses-robot-to-disinfect-trains/>. Page consultée le 26 juin 2020.





La présente publication ne contient que des renseignements généraux, et Deloitte n'y fournit aucun conseil ou service professionnel dans les domaines de la comptabilité, des affaires, des finances, du placement, du droit ou de la fiscalité, ni aucun autre type de service ou conseil. Elle ne remplace donc pas les services ou conseils professionnels et ne devrait pas être utilisée pour prendre des décisions ou des mesures susceptibles d'avoir une incidence sur votre entreprise. Avant de prendre des décisions ou des mesures qui peuvent avoir une incidence sur votre entreprise, vous devriez consulter un conseiller professionnel reconnu. Deloitte n'est pas responsable des pertes que subirait une personne parce qu'elle se serait fiée au contenu de la présente publication.

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 différents secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500^{MD} 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 S.E.N.C.R.L./s.r.l., 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 une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir 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 avenir meilleur 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 312 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 12 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [Twitter](#), [Instagram](#) ou [Facebook](#).