

L'impact de la réponse stratégique à la COVID-19 sur le changement organisationnel des établissements hôteliers : le cas de Marrakech

The impact of the strategic response to COVID-19 on the organizational change of hotel companies: the case of Marrakech

EL AZYZY Youssef

Enseignant Chercheur

Tourisme et Gestion Hôtelière

Laboratoire de Management et de Sciences Economiques et Sociales (LAMSES)

Université Privée de Marrakech

Maroc

y.elazyzy@upm.ac.ma / y.elazyzy@gmail.com

Date de soumission : 22/09/2022

Date d'acceptation : 30/10/2022

Pour citer cet article :

EL AZYZY. Y. (2022) «L'impact de la réponse stratégique à la COVID-19 sur le changement organisationnel des établissements hôteliers : le cas de Marrakech», Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 5 : Numéro 4» pp : 371 - 394

Résumé

La pandémie de COVID-19 a provoqué d'importantes perturbations des activités partout dans le monde, les voyages et le tourisme étant particulièrement touchés. En réponse, les gouvernements et les entreprises ont mis en œuvre des mesures drastiques pour réduire l'impact du virus et atténuer les pertes d'affaires correspondantes. Cette étude répond aux appels à la recherche sur l'impact dévastateur de la pandémie de Covid-19 sur l'industrie hôtelière en analysant les stratégies de gestion de crise utilisées dans les hôtels. Grâce à dix entretiens semi-structurés avec des cadres supérieurs d'hôtels à Marrakech, les participants ont pu comprendre le modèle de réponse et leurs perceptions des conséquences à long terme de ces réponses au COVID-19. La nature des réponses semble correspondre à celles des crises précédentes, avec quelques variations. Bien que les participants croyaient que les conséquences communes à long terme étaient la fermeture des entreprises, le développement des affaires et les améliorations opérationnelles. Sur la base de ces résultats, cette recherche propose un modèle de réponse stratégique et suggère des implications pratiques pour aider les gestionnaires d'hôtels à formuler des stratégies visant à créer une expérience client dans des conditions sûres.

Mots clés : COVID-19; Industrie hôtelière; Gestion de crise; Réponse stratégique; Changement organisationnel;

Abstract

The COVID-19 pandemic caused significant business disruptions around the world, with travel and tourism being particularly impacted. In response, governments and businesses implemented drastic responses to reduce the impact of the virus and mitigate the corresponding loss in business. This study responds to calls for research on the devastating impact of the Covid-19 pandemic on the hotel industry by analyzing crisis management strategies used in hotels. Through 10 semi-structured interviews with senior hotel managers in Marrakech, participants were able to understand the response model and their perceptions of the long-term consequences of these COVID-19 responses. The nature of responses appear to match those of previous crises, with some variations. In the meantime, participants believed that the common long-term impacts were business closures, business development and operational improvements. Based on these findings, this research proposes a strategic response model and suggests practical implications to help hotel managers formulate strategies to create a safe customer experience.

Keywords: COVID-19; Hotel industry; Crisis management; Strategic response; Organizational change;

Introduction

La COVID-19 est une Maladie respiratoire émergente apparue en Chine fin 2019 avant de diffuser dans le monde entier, la covid 19 est causée par un coronavirus, le SARS-CoV-2, qui a gravement affecté la vie quotidienne des individus partout dans le monde (Garrido-Moreno et al, 2021 ; Sigala, 2020). En réponse au COVID-19, les gouvernements se sont tournés vers diverses politiques pour ralentir la contagion, y compris l'encouragement et l'application de la loi en matière de nettoyage des mains, le port du masque, la distanciation sociale et les confinements (Carlsson-Szelak et al, 2020 ; Garrido-Moreno et al, 2021). Le virus a freiné la croissance des marchés dans le monde entier et a entraîné la perte la plus importante sur les marchés boursiers mondiaux depuis la crise financière de 2008. L'économie mondiale s'est arrêtée et a laissé les investisseurs incertains quant au marché actuel. Les projections varient d'une baisse de 9 % à 1 % du PIB, ce qui en fait la pire récession depuis la grande dépression (UNIDO, 2020). Le secteur du voyage et de l'hôtellerie a été l'une des industries les plus touchées en raison des fermetures répétées et des pratiques de distanciation sociale.

En plus de la distanciation sociale, de nombreux pays ont également mis en place des restrictions de voyage pour limiter la propagation du virus, ce qui a eu un impact significatif sur les voyages dans le monde. Les projections mondiales estiment une perte de 100,8 millions d'emplois et une diminution de 2,7 billions de dollars américains du PIB dans le secteur des voyages et du tourisme (Garrido-Moreno et al, 2021), ce qui rend l'impact du COVID-19 cinq fois pire que la crise financière de 2008 (UNIDO, 2020).

Alors que certains marchés ont dû faire face à des pandémies similaires, comme le SRAS et la grippe H1N1 (Gu et Wall, 2006; Henderson et Ng, 2004; Hung et al., 2018; McKercher et Chon, 2004; Pine et McKercher, 2004; Tew et al., 2008), il s'agit de la première pandémie mondiale qui frappe l'hôtellerie de cette manière (Jiang et Wen, 2020). Par conséquent, les leçons tirées de pandémies antérieures ont une application généralisée limitée à la COVID-19 (Garrido-Moreno et al, 2021). Bien que la recherche sur les réponses stratégiques des hôtels à la pandémie soit en croissance (Garrido-Moreno et al, 2021), les conséquences de ces réponses doivent être prises en considération. Il est important d'explorer les effets possibles à long terme de ces réponses stratégiques afin que lorsque les hôtels tentent de « revenir à la normale » et d'annuler certaines de leurs réponses, il y ait des directives sur ce qui peut être modifié, à quel rythme et compte tenu des considérations. Les résultats de l'étude permettront à l'industrie hôtelière de mieux connaître les différentes stratégies utilisées pour répondre à la COVID-19 et leurs répercussions perçues à long terme.

Cette analyse permettra d'expliquer les conséquences des changements dans le secteur hôtelier dans un monde post-COVID-19. De plus, l'analyse tiendra compte de la longévité de ces changements qui seront bénéfiques tant pour les investisseurs hôteliers que pour les employés, car elle montrera comment l'industrie a changé en raison du virus. Plusieurs articles sont disponibles qui offrent des renseignements et des suggestions détaillés sur les crises en général, ainsi que sur la COVID-19. Cependant, il y a un manque notable d'études empiriques qui sont nécessaires pour explorer des stratégies spécifiques et appliquées (Garrido-Moreno et al,

2021 ; Heredia-Colaço et Rodrigues, 2021; Lai et Wong, 2020) et se préparer aux conséquences à long terme de ces stratégies.

La recherche s'est interrogée sur les répercussions à long terme de la réponse stratégique à la COVID-19 dans l'industrie hôtelière. Comme objectifs, cette étude vise à : a) examiner ; comment les systèmes stratégiques préexistants de gestion de crise ont soutenu l'industrie hôtelière pendant la pandémie de COVID-19 ? b) analyser ; comment la COVID-19 a changé l'industrie hôtelière ? Et c) comprendre ; comment la réponse stratégique à la COVID-19 a changé l'industrie hôtelière ?

Pour atteindre ces objectifs et répondre aux questions de la recherche, nous allons tout d'abord présenter une revue de littérature à-propos de la gestion des crises en tourisme. Ensuite, nous allons décrire la méthodologie utilisée pour conduire cette étude. Enfin, nous allons analyser l'impact de la réponse stratégique à la COVID-19 sur le changement organisationnel des établissements hôteliers à Marrakech.

1. Revue de littérature

1.1 La gestion des crises en tourisme

La littérature a défini la gestion des crises de diverses façons, en se concentrant souvent sur des exemples spécifiques de crises. Cependant, trois éléments communs définissent la gestion de crise : un danger pour la survie d'une organisation, un événement surprenant ou imprévisible et un court laps de temps pour élaborer une intervention (Garrido-Moreno et al, 2021 ; Mehr et Jahanian, 2016), qui ne peut avoir lieu qu'après l'événement (Kim et al, 2005). La définition la plus courante de la gestion de crise proposée par Preble (1997, p. 773) énonce « le processus qui tente d'identifier et de prévoir les zones de crise, l'élaboration d'actions ou de mesures visant à prévenir les crises ou l'évolution d'un incident en crise et réduire au minimum les effets des perturbations découlant d'une crise qui ne pouvait être évitée. » La gestion de crise est donc le moyen mis en œuvre par une entreprise pour se préparer et se relever des crises. Cela englobe les actions de précaution et les mesures réactionnaires prises pour protéger l'entreprise contre les dommages (Vargo et Seville, 2011 ; Wang et Ritchie, 2012). Les crises ont été différenciées des catastrophes en raison du degré de contrôle organisationnel et de réponse préparée à l'événement, où les organisations ont un certain contrôle sur les crises et peu ou pas de contrôle sur les catastrophes (Garrido-Moreno et al, 2021 ; Ritchie et Jiang, 2019).

Les crises touristiques peuvent être définies comme des « événements d'une ampleur suffisante pour donner lieu à des circonstances dans lesquelles le fonctionnement courant de l'industrie du tourisme est gravement perturbé » (Ghaderi et al, 2014 : 613). Au cours des deux dernières décennies, l'industrie du tourisme international a été exposée à plusieurs crises, y compris des attaques terroristes (détournement d'avions le 11 septembre 2001, les attentats de Bali en 2002 et 2005 et les attentats terroristes de Paris en 2015), des troubles civils. (Égypte, Grèce, Israël, Thaïlande, Tunisie et Turquie) (Selmi, 2017), catastrophes naturelles (tremblements de terre, ouragans, tsunamis et éruptions volcaniques), ralentissements financiers mondiaux (2008-2010) et pandémies (SRAS, H1N1 et MERS) (Garrido-Moreno et al, 2021; Gurtner, 2016). Ces événements entraînent souvent une réduction du nombre de touristes, dont le degré varie en fonction de la gravité de la crise, et peuvent même avoir des répercussions à long terme sur

l'image de la destination, selon leur gestion de la crise (Garrido-Moreno et al, 2021; Selmi, 2017).

La sensibilité du tourisme à de telles situations signifie qu'il est essentiel de prendre des mesures urgentes pour contrôler et récupérer (Garrido-Moreno et al, 2021). Faulkner (2001) a proposé un modèle à utiliser pour développer et analyser la stratégie de gestion de crise dans le tourisme. Le cadre est divisé en 5 phases : pré-événement, prodromique, urgence, intermédiaire, récupération et résolution à long terme : La phase pré-événement fait référence aux plans établis pour se préparer à diverses crises (Faulkner, 2001), qui peuvent inclure les formations nécessaires en situation de crise et les évaluations des risques ou des vulnérabilités (Kaushal et Srivastava, 2021). La phase Prodromique survient lorsque les systèmes d'alerte indiquent qu'une catastrophe est imminente et que des centres de commandement ont été établis pour mettre en œuvre les plans de crise (Faulkner, 2001). La phase d'urgence est celle où la crise bat son plein (Faulkner, 2001), où la communication et la prise de décisions rapides sont importantes pour aider à survivre à la crise (Hirudayaraj et Sparkman, 2019). La quatrième phase, Intermédiaire, met l'accent sur le rétablissement des services touchés pour qu'ils redeviennent « normaux » (Faulkner, 2001 ; Gössling et al, 2021). Cela comprend la communication avec les médias (Selmi, 2017) pour gérer les perceptions des clients et aider les entreprises à passer à la cinquième phase (Reprise à long terme) pour reconstruire l'infrastructure commerciale (Faulkner, 2001). La phase finale de résolution vise à ajuster les modèles de contingence existants pour se préparer aux crises futures (Faulkner, 2001).

Au-delà d'une simple réponse à une crise, les entreprises peuvent se voir offrir des possibilités d'amélioration, de la mise en œuvre de nouveaux systèmes d'alerte précoce (Vargo et Séville, 2011) à l'adoption de nouvelles pratiques commerciales, de politiques gouvernementales ou même d'orientations de recherche. (Brouder, 2020; Hall et al., 2020; Sigala, 2020). Certains centres de villégiature thaïlandais, par exemple, ont pu profiter du tsunami de 2004 pour restructurer leurs activités en mettant à jour leurs ressources afin de les adapter à de nouveaux segments de marché (Scott et al, 2008). En fait, une crise n'offre peut-être pas une occasion de changer plutôt que d'essayer de revenir au statu quo (Sigala, 2020).

1.2 Gestion des crises précédentes et des urgences de santé publique mondiale

La pandémie de SRAS est l'un des exemples les plus cités d'un virus qui a eu un impact significatif sur les voyages. Les zones touchées par la maladie ont été mises en quarantaine et les restrictions de voyage ont limité l'industrie du tourisme (Pine et McKercher, 2004). Cooper (2006) indique que les régions sans virus ont également connu une baisse des ventes des compagnies aériennes et des hôtels, en particulier en Asie. Il y a cependant un débat sur le degré de dommages causés par le virus, par rapport à une réaction excessive au virus. Dans le cas du SRAS, cela a été appelé SARS Induced Panic (SIP) (McKercher, 2003). L'effet des pandémies sur l'industrie hôtelière repose principalement sur les impacts psychologiques qui dissuadent les touristes de voyager et les restrictions gouvernementales sur les vols (Hung et al, 2018).

Le virus du SRAS a pris Singapour au dépourvu et le tourisme a fortement diminué. Au plus fort de l'épidémie en mai 2003, le nombre de visiteurs a connu une réduction annuelle de plus de 70 % (Henderson et Ng, 2004). En raison de la nature soudaine du SRAS, les entreprises

n'ont pas pu se préparer correctement dans la phase pré-événement et prodromique (Chien et Law, 2003 ; Henderson et Ng, 2004 ; Pine et McKercher, 2004 ; Tew et al, 2008). Pour contrôler le virus, les hôtels de Singapour ont mis en place des contrôles de température fréquents pour le personnel et les clients, et une certification facultative "COOL" a été développée par l'Office du Tourisme pour la certification d'hygiène (Henderson et Ng, 2004), ainsi qu'une formation supplémentaire du personnel à l'hygiène (Israéliens et Reichel, 2003). Plusieurs pratiques supplémentaires ont été mises en œuvre dans les zones touchées, notamment la résiliation des contrats externes, la réduction des salaires, l'encouragement à l'utilisation des congés des employés ou des congés sans solde et le lobbying du gouvernement pour un fonds de secours (Chien et Law, 2003 ; Henderson et Ng, 2004 ; Pine et McKercher, 2004 ; Tew et al, 2008). Ces pratiques étaient souvent soutenues par des campagnes de marketing ciblant les voyageurs nationaux (Henderson et Ng, 2004). Alors que la Chine s'est rapidement redressée, les tarifs des chambres augmentant de 12,61 % environ 2 semaines après que l'OMS a levé l'alerte aux voyageurs sur la Chine, le gouvernement national a pu concentrer sa reprise à long terme sur les Jeux olympiques et l'Expo de Shanghai (Gu et Wall, 2006). L'ampleur de l'impact de la pandémie de grippe porcine H1N1 sur le tourisme, bien qu'elle soit clairement préjudiciable, est moins claire puisque la pandémie a coïncidé avec la récession mondiale (Lee et al, 2012).

D'après leur expérience avec le SRAS et la grippe porcine (H1N1), la plupart des entreprises et des gouvernements en Asie ont élaboré de nouvelles lignes directrices pour la gestion de pandémies similaires si elles se reproduisaient (Gu et Wall, 2006; Hung et al., 2018). Cependant, la recherche ne montre pas si ces lignes directrices préventives ont eu un effet proactif sur la réponse à la grippe H1N1, mais les recherches antérieures ont tout de même demandé de meilleures mesures pour se préparer aux futures pandémies dans l'industrie hôtelière. (Chien et Law, 2003 ; Gu et Wall, 2006; Henderson et Ng, 2004; Hung et al., 2018; Lee et al., 2012; Pine et McKercher, 2004; Tew et al., 2008), et la COVID-19 ne semble pas différente.

2. Méthodologie de la recherche

Cette étude exploratoire visait à obtenir des renseignements et des descriptions détaillés afin de clarifier les mesures prises en réponse à la pandémie de COVID-19 et leurs conséquences potentielles à long terme. Compte tenu de la nature exploratoire de l'étude, ainsi que des caractéristiques uniques de la COVID-19, une étude qualitative approfondie a été jugée la plus appropriée pour offrir les renseignements et les explications nécessaires. Les entretiens qualitatifs semi-structurés ont été considérés comme la méthode la plus appropriée pour obtenir de tels renseignements et encourager plus d'explications et de détails (Creswell, 2009; Dimache et al, 2017; Jennings, 2010; Kaushal et Srivastava, 2021; El Azyzy et Sabri, 2022). Un échantillon ciblé de dix cadres supérieurs de l'hôtellerie à Marrakech a été collecté. Les participants ont été sélectionnés en fonction de leur poste et contactés via les réseaux sociaux, tels que LinkedIn, et des contacts personnels par e-mail pour les inviter à participer à l'étude. Une saturation théorique a été constatée après le neuvième entretien. La taille de l'échantillon a été jugée appropriée car elle permettait une analyse plus approfondie (Nam et al, 2020) suivant

une approche constructiviste (Boddy, 2016 ; Dimache et al, 2017). Le tableau (1) suivant fournit des détails sur les participants.

Tableau 1 : Profils personnel et professionnel des répondants aux entretiens.

N	Genre	Poste de Responsabilité	Éducation / Expérience	Type d'hôtel	État actuel (fin Avril 2022)	Classement en étoile
P1	Femme	Directrice relation clientèle	Master + 15 ans d'expérience	Hôtel Independent	en activité	5 Etoiles de luxe
P2	Homme	Directeur des Opérations	Master + 23 ans d'expérience	Hôtel Independent	en activité	5 Etoiles de luxe
P3	Homme	Directeur d'Hébergement	Master + 12 ans d'expérience	Chaîne affiliée	En préparation d'ouverture	5 Etoiles
P4	Femme	Assistante Manager	Master + 10 ans d'expérience	Chaîne affiliée	en activité	5 Etoiles de luxe
P5	Homme	Directeur F&B	Master + 30 ans d'expérience	Chaîne affiliée	en activité	5 Etoiles
P6	Femme	Assistante Manager	Master + 15 ans d'expérience	Chaîne affiliée	en activité	5 Etoiles de luxe
P7	Femme	Directeur Commercial	Master + 18 ans d'expérience	Chaîne affiliée	en activité	5 Etoiles
P8	Femme	Assistante Manager	Master + 15 ans d'expérience	Chaîne affiliée	en activité	5 Etoiles de luxe
P9	Homme	Manager général	Master + 33 ans d'expérience	Chaîne affiliée	en activité	5 Etoiles
P10	Homme	Directeur de vente	Master + 20 ans d'expérience	Chaîne affiliée	en activité	5 Etoiles

Source : fait par l'auteur

Le protocole d'entretien a été conçu sur la base de la revue de la littérature sur la gestion stratégique de la pandémie de COVID-19. Il a été prétesté avant la collecte des données pour s'assurer que le sens des questions était clair et que leur formulation était sans ambiguïté. Au cours de cette phase, la qualité globale de l'instrument de collecte de données et, par conséquent, la validité interne des résultats ont été améliorées. Le prétest a pris la forme de conversations ouvertes (Jafari et al, 2013) avec trois directeurs d'hôtel cinq étoiles différents contactés via les réseaux personnels. Les résultats du prétest ont indiqué que le protocole était conçu de manière appropriée pour guider les entretiens dans le cadre de cette étude qualitative. Sur la base des commentaires de ces responsables, certaines phrases ont été reformulées pour plus de clarté et une meilleure compréhension. Étant donné que ces trois participants n'ont suggéré aucune révision, ajout ou suppression majeur lors du prétest, leurs réponses ont été incluses dans l'analyse finale des données. Après avoir collecté des informations démographiques de base, des questions exploratoires ont porté sur l'expérience de première main des cadres supérieurs des hôtels en termes de réponse à la pandémie de COVID-19. Plus précisément, les questions ont exploré les connaissances des participants sur les stratégies de gestion de crise utilisées dans

leur hôtel et leurs opinions sur les effets à long terme de leur réponse au COVID-19. Les questions du protocole d'entretien étaient les suivantes :

- 1) Qu'entendez-vous par le terme gestion de crise ? Quel est le but de la gestion de crise ?
- 2) Quels plans de gestion de crise aviez-vous en place avant le COVID-19 ?
- 3) Pouvez-vous parler de votre réponse à la pandémie ?
- 4) Quelles prochaines étapes de la réponse envisagez-vous pour aller plus loin ?
- 5) Selon vous, quelles pourraient être les conséquences à long terme de la pandémie sur les hôtels ?
- 6) Croyez-vous que certains des plans que vous avez mis en place pour survivre à la pandémie resteront à long terme ?

L'étude a été réalisée à Marrakech, la capitale touristique du Maroc. Les participants ont été interrogés via télématique en raison du temps et de la disponibilité des informateurs. L'intervieweur a joué un rôle d'interprétation principalement stratégique et s'est concentré sur l'écoute et l'évitement des sources potentielles de distraction. Dans certains cas, des entretiens en ligne asynchrones ont été menés (Hewson et Laurent, 2008) afin de prioriser le confort des Managers (Bowden et Galindo-Gonzalez, 2015 ; Hight et al, 2019) et de répondre à leurs contraintes de temps en cette période difficile. Les entretiens ont été menés durant le mois d'avril 2022, Une durée moyenne de 45 minutes a été trouvée entre les dix entretiens, et les durées d'entrevue variaient de 30 minutes à une heure. Dans certains cas, des précisions ou des questions supplémentaires étaient nécessaires, et les répondants ont été contactés de nouveau. Les entretiens ont été réalisés principalement en français, avec quelques-uns en anglais, qui ont ensuite été traduits en français. La signification et la cohérence de la traduction des réponses aux entretiens en français ont ensuite été vérifiées par d'autres chercheurs universitaires maîtrisant les deux langues afin de s'assurer qu'elle conservait la subtilité et la signification des réponses originales (Hogg et al, 2014). Les entretiens ont été menés et enregistrés, avec la permission des participants.

Les transcriptions ont été analysées par le biais d'une analyse de contenu, à la recherche de thèmes existants et émergents (Creswell, 2009 ; Jennings, 2010 ; Saldaña, 2016). Les transcriptions ont été lues à plusieurs reprises par les chercheurs afin de découvrir les thèmes appropriés et les citations à l'appui. Un mélange de thèmes émergents et existants ont été recherchés de manière indépendante et par la suite faire la comparaison de différentes analyses pour assurer la validité du codage. Au total, quatre thèmes et dix sous-thèmes sont ressortis du processus d'analyse des données. Chaque thème central trouvé était directement associé à l'un des objectifs de recherche et a aidé à générer les données nécessaires pour comprendre le sujet de recherche. Par exemple, lorsqu'on leur a posé la question, les participants ont décrit diverses mesures que leur hôtel avait mises en œuvre pour lutter contre la COVID-19. Ces mesures comprenaient la distanciation sociale, l'utilisation de désinfectant et les licenciements de personnel ou les réductions de salaire.... Lors de l'analyse de ces mesures, elles ont été regroupées en fonction de leur résultat prévu, pour lutter contre la nature sanitaire de la COVID-19 (distanciation sociale et désinfectant), pour soutenir la survie des entreprises (les licenciements de personnel et réductions de salaire). Dans l'analyse qui suit, elles ont été placées sous les thèmes de la réponse spécifique et de la réponse générique, respectivement.

3. Résultats de la recherche

Plusieurs thèmes sont ressortis de l'analyse des entretiens. Certains thèmes étaient nouveaux dans cette recherche, tandis que d'autres l'ont déjà été dans la littérature existante. Tout d'abord, les participants ont décrit les facteurs qui ont influencé leur réponse, notamment les règlements gouvernementaux et les plans de gestion de crise. Le deuxième thème qui est ressorti concernait la réponse des hôtels à la pandémie et a été divisé en trois sous-thèmes couvrant la réponse à la nature sanitaire spécifique de cette crise, les pratiques de gestion de crise plus générales et les méthodes de continuité des activités. Le dernier thème portait sur les perceptions des participants quant aux répercussions à long terme de leurs réponses. Il a été divisé en trois sous-thèmes, soit la fermeture, le regroupement et le développement des activités et les améliorations opérationnelles.

3.1. Influenceurs de la réponse

Lorsqu'on leur a demandé ce que les hôtels ont fait et pourquoi ils ont choisi de telles méthodes pour répondre à la pandémie, les participants ont décrit deux sources d'influence : la réglementation gouvernementale et les plans de gestion de crise des entreprises.

3.1.1. Les règlements gouvernementaux

Les participants ont décrit que le facteur le plus important et le plus fréquent qui a influé sur leur processus décisionnel concernant leur réponse était fondé sur la réglementation gouvernementale. Au moment de déterminer la ligne de conduite à adopter, les hôtels devaient d'abord tenir compte des réglementations gouvernementales pertinentes et en constante évolution, notamment la fermeture des frontières, les pratiques d'hygiène et l'application des politiques de distanciation sociale.

De plus, ces règlements nécessitaient également une réponse de l'hôtel ; en plus de répondre à la crise pour rétablir les affaires, les hôtels devaient également répondre aux réglementations gouvernementales qui ont entraîné une perte d'activité pour les hôtels car ils ont vu leurs marchés cesser de voyager et obliger de nombreux hôtels à fermer leurs portes.

"Dans notre secteur d'activité, dès que vous empêchez les gens de leur donner l'occasion de se déplacer, notre secteur d'activité est en déclin... Nous avons déjà aujourd'hui quelques hôtels qui sont ouverts et en activité mais nous avons encore, malheureusement, environ de 40% de notre réseau, qui est fermé". (Participant 5)

Les participants ont également commenté le manque de souplesse et la nature en constante évolution de ces règlements :

"Le plus grand défi que nous ayons est de suivre les directives... J'ai fait inspecter l'intérieur de l'hôtel par un auditeur expert ce matin. Il y avait un mari et une femme à l'intérieur de la piscine, et l'inspecteur] a dit qu'ils devaient être à quatre mètres l'un de l'autre... les membres de la famille, les adultes, doivent veiller sur leurs enfants, il n'y a pas moyen que vous allez nager avec votre enfant et être à quatre mètres de distance. Parce que tout ce que font les inspecteurs, c'est de lire la directive,

une personne tous les quatre mètres carrés. Maintenant, c'est absurde". (Participant 1).

Les réglementations gouvernementales ont donc influencé les hôtels dans deux domaines principaux. Premièrement, la réglementation a dicté une réponse spécifique aux hôtels, telle que l'application d'une distanciation sociale et de meilleures pratiques de désinfection. Deuxièmement, la réglementation a agi comme une crise secondaire qui a nécessité une réponse des hôtels. Par exemple, les réglementations gouvernementales réduisant la capacité et fermant les frontières ont obligé les hôtels à répondre à la demande et à l'offre réduites.

3.1.2. La Planification de la gestion de crise

Le deuxième facteur qui a affecté leur réponse et leur processus décisionnel a été la présence et les détails relatifs au plan de gestion de crise de l'entreprise. Alors que la crise commençait à prendre forme, les participants ont décrit comment ils utiliseraient leurs plans de gestion de crise existants pour orienter leur réponse. Cependant, bien que tous les participants aient mis en place des plans de gestion de crise, ils n'ont pas tous abordé les situations de pandémie et ceux qui l'ont fait étaient davantage axés sur les cas antérieurs de SRAS ou de MERS.

"Nous avons des plans de continuité des activités, qui tiennent compte de choses comme les inondations, les actes de terreur, les choses habituelles. Les pandémies?... Quand on regarde la documentation sur une pandémie, c'est vraiment la dernière grande réflexion à ce sujet qui remonte à l'époque du SRAS... il y a peut-être eu une petite révision avec le MERS, mais pas grand-chose depuis... les plans étaient en place, mais pas au niveau requis aujourd'hui". (Participant 10)

Une autre préoccupation importante soulevée par les participants était que les plans traitaient rarement des crises continues. Dans le cas de la COVID-19, les plans de gestion de crise actuels ne sont pas en mesure d'orienter la réponse de l'hôtel à une pandémie qui touche toujours les entreprises un an après sa propagation initiale.

"S'il y a un incendie, vous évacuez le bâtiment, vous relogez les gens, vous leur rendez tout leur argent, le bâtiment brûle, vous éteignez le feu... et puis vous savez, que c'est fait. Mais celui-ci est continu". (Participant 1)

Les plans de gestion de crise ont constitué la base, après la réglementation gouvernementale, de la façon dont les hôtels ont planifié leur réponse à la crise. Toutefois, bon nombre des participants ont constaté que leurs plans ne visaient pas spécifiquement les pandémies ou ne tenaient pas compte de la longévité de la crise, comme l'illustre la COVID-19.

3.2. La Réponse des hôtels à la pandémie

Pour répondre à l'écllosion de COVID-19, les hôtels ont mis en œuvre diverses stratégies qui peuvent être classées dans les catégories Réponse spécifique à une crise, Réponse générale à une crise et Reprise des activités.

3.2.1. La Réponse Spécifique

Étant donné que la pandémie de COVID-19 était à l'origine une crise de santé et de sécurité, la première réponse visait précisément à répondre aux préoccupations en matière de santé. Il s'agissait non seulement pour l'entreprise d'atténuer les préoccupations des clients, mais aussi, en partie, d'une réponse imposée par le gouvernement. Au-delà de l'utilisation réglementée des masques, des écrans faciaux, du désinfectant, des gants et du rappel au personnel et aux invités de la distanciation sociale, certains participants ont également décrit comment ils devaient adapter leurs formations et leurs services aux invités :

"La propreté et le nettoyage en profondeur des chambres sont désormais renforcés. Il faut plus de temps pour nettoyer une pièce parce que c'est plus minutieux du point de vue de la désinfection... des choses ont été retirées des pièces pour essayer d'éviter la contamination croisée et des choses comme ça...". (Participant 8)

En ce qui concerne le personnel, une formation supplémentaire était nécessaire pour former le personnel sur les nouvelles procédures. Ces formations, elles-mêmes, devaient être dispensées différemment pour rester conformes à la réglementation, en utilisant des plateformes telles que Facebook (Participant 3), des MOOC externes (Participant 7) ou via Zoom (Participant 10) :

"Nous sommes capable d'organiser de petites séances de formation pour un maximum de 10 personnes, à condition de respecter les consignes de distanciation sociale et les lignes directrices. Nous partageons également tout avec le personnel via un groupe Facebook privé". (Participant 3)

D'autres participants ont tenté de considérer leur réponse spécifique à la pandémie comme une occasion de se démarquer :

"Nous avons collaboré avec une organisation internationale qui effectue des tests d'évaluation mystère (mystery shopping tests) sur les entreprises pour déterminer leur niveau d'hygiène... nous sommes accrédités par ce tiers... Les clients qui séjournent dans notre hôtel auront accès à l'un des 840 000 médecins sur le réseau d'assurance dans le monde entier". (Participant 9)

Ces réponses étaient spécifiquement axées sur la nature de cette crise, à savoir une pandémie sanitaire. D'autres réponses faisaient référence à une continuité des activités plus générale.

3.2.2. La Réponse Générale

Comme pour la plupart des autres crises, au-delà du problème réel, il y a d'autres impacts sur L'entreprise hôtelière, principalement en termes de réduction de la demande et de la nécessité d'optimiser les coûts. Les participants ont fréquemment décrit les actions qu'ils devaient mettre en œuvre pour réduire les coûts à mesure que la demande disparaissait :

"Donc, la première chose que nous avons fait, était de demander à tous les employés de prendre tous les congés annuels restants... La deuxième chose est de leur demander de prendre des congés non payés. Et la troisième chose que nous avons faite, nous n'avons payé que 20 % du salaire". (Participant 4)

Une autre méthode utilisée par quatre personnes interrogées pour réduire les coûts dans leurs hôtels consistait à examiner et revoir les contrats avec les fournisseurs, les entreprises sous-traitantes et les employés :

"Chaque contrat a été révisé et examiné. Et beaucoup d'entre eux ont été mis en mode inactif par exemple, la nourriture du personnel, au lieu d'avoir un service de traiteur à l'extérieur, nous l'avons fait à l'intérieur de l'hôtel..., pareil avec le transport du personnel, au lieu d'avoir un autobus qui coûte des milliers de dirhams chaque mois, nous mettons ce contrat en attente... nous avons retiré la compagnie de voiturier, et nous avons commencé à utiliser notre propre personnel pour faire du voiturier... nous avons des chefs qui travaillent maintenant comme voituriers, nous avons des serveurs qui travaillent maintenant pour faire les contrôles de température". (Participant 3)

Les hôtels ont dû réajuster les prévisions de la demande pour les trois prochains cycles économiques :

"Cette année (2022), nous ferons 50 % de revenus de moins que prévu... Plus que probablement, nous n'avons aucun bénéfice, peut-être pas une perte, mais notre bénéfice 2021 sera peut-être de 30 % de 2019, sachant que en 2023 nous espérons un 100 % de 2019".(Participant 6)

Trois participants ont également déclaré que leur organisation avait réaffecté des fonds de l'entreprise, comme le paiement des actionnaires, pour soutenir l'entreprise :

"En tant qu'entreprise, nous arrêtons le paiement aux actionnaires... nous annulons le dividende, nous leur demandons de mettre une somme d'argent pour aider les membres... les membres de l'équipe souffraient de COVID-19 et n'étaient pas en mesure de payer un loyer ou quoi que ce soit". (Participant 3)

3.2.3. La Reprise d'activité

La stratégie finale mise en œuvre par les hôtels visait à augmenter la demande. Dans le cas de cette crise, cela signifiait souvent se tourner vers le marché intérieur et favoriser les staycations. Cinq participants ont déclaré qu'ils avaient commencé à s'adresser davantage aux clients à long terme :

"Je serai le propriétaire le plus flexible. Si vous venez pour un mois et que tout d'un coup vous voulez y aller après deux semaines, je dirai pas de problème et vous rembourserai. Parce qu'il y a une opportunité (les clients potentiels)". (Participant 2)

Trois enquêteurs ont déclaré que le segment des clients en séjour prolongé était également composé d'invités bloqués au Maroc en raison de la fermeture des frontières internationales :

"Beaucoup de gens sont restés coincés ici. Ce sont donc ces gens que nous avons déplacés de nos hôtels de luxe, des hôtels cinq étoiles, vers des hôtels de milieu de gamme, où les prix sont abordables". (Participant 5)

3.3. Impacts à long terme

A la suite de la COVID-19 et des réponses des hôtels à la pandémie, les participants croyaient qu'il y aurait trois conséquences majeures à long terme : la fermeture des entreprises, la consolidation et le développement des entreprises et les améliorations opérationnelles.

La fermeture d'entreprises : En raison de la faible demande, de nombreux hôtels ont dû fermer temporairement. La plupart des participants croyaient que les entreprises qui ferment maintenant pourraient rester fermées plus longtemps que prévu.

"... ne pourront pas rouvrir... parce qu'ils ont fait faillite et qu'ils n'ont tout simplement pas assez d'argent pour redémarrer l'entreprise". (Participant 2)

On a estimé que la fermeture permanente affecterait surtout les petites entreprises puisque les grandes chaînes auraient des flux de trésorerie plus importants pour les soutenir. Les participants étaient donc d'avis qu'un certain nombre d'activités liées à l'accueil fermeraient de façon permanente et réduiraient le niveau global de concurrence dans le secteur une fois que la reprise après la COVID-19 aurait commencé à s'accélérer. Les effets de ces fermetures seraient particulièrement perceptibles puisque d'autres établissements pourraient chercher à fusionner.

Consolidation et développement de l'entreprise : Les participants ont expliqué qu'à la suite de cette crise, l'industrie semblerait plus consolidée avec plus de fusions en cours. Cette consolidation se poursuivrait également du point de vue de la demande, les entreprises qui adoptaient une stratégie de limitation des actifs pourraient poursuivre leur développement hôtelier, tandis que les propriétaires d'hôtels éprouveraient des difficultés :

"Les affaires n'ont pas ralenti du point de vue du développement. Nous recevons encore énormément de pistes. Si vous construisez un hôtel, c'est une décision à long terme. Ce n'est pas quelque chose que vous faites qui sera perturbé par une panne annuelle". (Participant 6)

Cette perspective a été débattue avec d'autres participants qui ont exprimé plus de difficultés et qui anticipaient un retard dans la reprise.

"Nous construisons un hôtel et nous avons un contrat de gestion avec des tiers. Et pour quelques-uns d'entre eux, ils ne seront pas en mesure de rouvrir l'hôtel... nous ralentissons le développement de notre entreprise. Parce qu'il est plus compliqué de trouver des partenaires qui veulent investir dans l'hôtel". (Participant 2)

Dans l'ensemble, les participants ont décrit une industrie avec une plus grande rivalité, certaines entreprises se regrouperaient et fusionneraient avec d'autres, les chaînes prendraient le contrôle d'un plus grand nombre d'hôtels et chercheraient à en exploiter davantage, et moins d'investisseurs seraient prêts à investir dans les voyages et le tourisme pour le moment. Cela créerait un secteur avec des chaînes hôtelières en expansion et moins d'opérateurs indépendants et d'investisseurs pour soutenir la croissance.

Améliorations opérationnelles : L'impact final portait sur les améliorations opérationnelles visant à améliorer l'efficacité ou à adapter l'expérience des clients. Tous les participants étaient d'avis que les hôtels devaient tirer des leçons de la crise de la COVID-19 et devenir plus efficaces à l'avenir :

"Nous ne pouvons pas continuer comme avant la COVID-19. Pour nous permettre d'être en sureffectif et ensuite laisser partir les gens simplement parce que nous avons trop de personnel... au lieu d'avoir de gros départements lourds, nous aurons plus de départements allégés". (Participant 7)

De la même façon, le participant 9 s'attendait à ce que la direction générale participe davantage aux activités quotidiennes, ce qui réduirait les besoins en dotation et, possiblement, la bureaucratie.

"Les DGs seront plus directement impliqués dans les opérations quotidiennes, il n'y aura pas autant de cadres intermédiaires... au lieu d'avoir un manager Front Office et un Housekeeping manager, vous avez un Directeur des opérations qui gère deux départements à la fois".

L'activité MICE pour l'hôtellerie devrait être particulièrement affectée. Alors que certains s'attendaient à ce que le secteur revienne dans une certaine mesure et d'autres déclaraient le contraire :

"Je pense qu'il y a eu beaucoup de spéculations sur [MICE]... Je pense que les affaires se font en étant assis face à face devant quelqu'un... Je pense que du point de vue des affaires, les gens voudront quand même se réunir individuellement et en groupe, alors je ne pense pas que cela va disparaître du tout". (Participant 8)

"Je pense certainement que ce sera le segment le plus touché par les rassemblements de masse... nous pouvons croire que ce sera vraiment compliqué pour le secteur des RVMCE dans notre commerce, notre exposition, notre grande conférence, ce genre de choses va être très compliqué pour l'avenir". (Participant 3)

Une grande utilisation de logiciels de conférence en ligne tels que Zoom et Microsoft Teams devrait avoir plus de conséquences à long terme de la taille du marché MICE :

"... via Zoom et via Teams pendant plusieurs mois, et je pense que beaucoup d'entreprises continueront à faire des réunions comme celle-ci". (Participant 4)

On s'attendait à un autre changement dans l'expérience des invités, avec l'adoption de plus grands outils numériques pour réduire la réutilisation des magazines, stylos et papier, etc. :

"Dans les chambres, vous ne trouverez plus de stylos, cartes et plus de papier... nous travaillons avec le numérique. Donc, c'était aussi un bon prétexte pour aller plus vite vers le numérique... Nous vous demandons votre numéro de téléphone mobile et nous vous envoyons un WhatsApp, et vous aurez l'occasion de voir le menu... vous pouvez communiquer directement pour WhatsApp... nous n'avons plus de menus". (Participant 4)

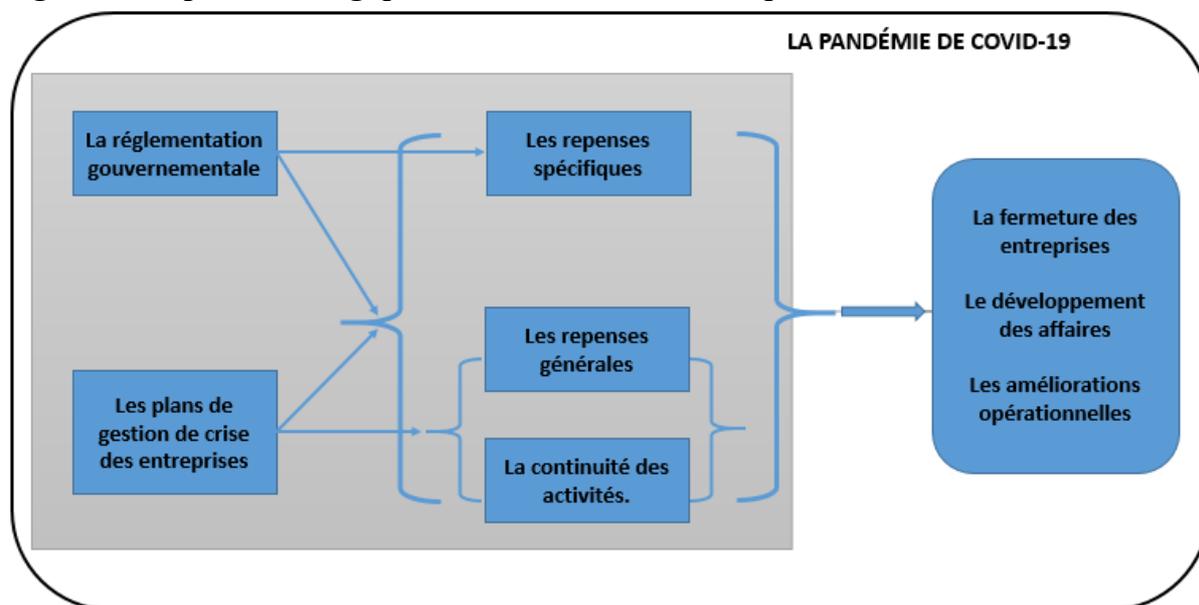
Les équipements de santé et de sécurité devaient également être plus disponibles dans les hôtels :

"Je pense que COVID-19 et la peur d'une autre pandémie ou la peur d'un autre virus comme celui-ci préoccupent les gens, vous savez, la sécurité a tout éclipsé. Les gens veulent séjourner dans un hôtel propre et avec sécurité." (Participant 8)

L'effet combiné de ces trois thèmes proposés par les participants suggère tous un secteur plus compétitif à court et moyen terme, avec un potentiel d'innovations plus important à l'avenir. Cela, conjugué aux changements opérationnels découlant de la COVID-19, se traduirait par des

innovations à long terme visant à accroître l'efficacité des pratiques opérationnelles. Ces résultats et leurs relations ont été reflétés dans la figure suivante.

Figure 1 : Réponse stratégique à la COVID-19 et conséquences.



Source : Fait par l'auteur

La figure illustre le rôle joué par la réglementation gouvernementale et les plans de gestion de crise des entreprises, qui ont considérablement influencé les réponses des hôtels à la COVID-19. Bien que les deux aient influé sur les réponses des hôtels, la réglementation gouvernementale semble avoir une incidence particulière sur les réponses des hôtels à la crise, c'est-à-dire la distanciation sociale et le port de masques. Les plans ministériels de gestion de crise semblaient jouer un rôle plus influent dans la réponse générale et les efforts de continuité des activités. Les réponses précises ont eu une incidence supplémentaire sur la réponse générale et les stratégies de continuité des activités. Bien que les participants croyaient que les conséquences communes à long terme étaient la fermeture des entreprises, le développement des affaires et les améliorations opérationnelles, ils n'ont pas déterminé si certains types de stratégie entraîneraient une conséquence particulière.

4. Discussion des résultats

4.1. La réponse stratégique à la crise de la COVID-19

La COVID-19, comme la pandémie de SRAS, a été un événement soudain et imprévu qui a pris la plupart des entreprises hôtelières par surprise, ce qui a forcé ces entreprises à prendre des décisions immédiates. La nature dynamique de la crise de la COVID-19 signifiait que de nouveaux renseignements sur l'évolution de la dynamique de la crise étaient continuellement analysés, et que les stratégies devaient être ajustées en conséquence (Frandsen et Johansen, 2011; Hirudayaraj et Sparkman, 2019).



La réponse stratégique à la pandémie de COVID-19 peut être classée en trois sous-groupes : la réponse spécifique à la crise, la réponse générale à la crise et la reprise des activités, qui peuvent être comparés aux phases d'urgence, à moyen et à long terme (rétablissement) de Faulkner (2001). Toutefois, compte tenu de la nature des réponses des participants et de la nature continue de cette pandémie, ces sous-groupes ne peuvent pas être classés dans une seule phase. Le premier groupe, "la réponse spécifique à la crise", couvrirait les réponses des hôtels à cette crise particulière, à savoir leurs actions d'hygiène (Kaushal et Srivastava, 2021). Celles-ci comprenaient la fourniture d'EPI (équipement de protection individuelle/ Personal Protective Equipment), l'accès à des médecins et à des programmes d'assurance et l'obtention de certificats de santé. De telles actions ont eu lieu lors de précédentes crises liées à la santé, telles que le SRAS et le H1N1 (Chien et Law, 2003 ; Henderson et Ng, 2004 ; Pine et McKercher, 2004 ; Tew et al, 2008). Une pratique hygiénique qui n'a pas été couramment discutée pendant les crises était le retrait des articles qui peuvent être facilement contaminés des chambres et des espaces publics. Ceux-ci comprenaient des magazines, des journaux, des stylos et des blocs-notes, des menus réutilisables, des rasoirs, de la crème à raser et des peignes. Compte tenu de la nature « continue » de cette pandémie (Participant 1), alors que ces actions ont été mises en œuvre pendant la phase d'urgence (Faulkner, 2001), elles sont toujours mises en œuvre et appliquées pendant que les entreprises se rétablissent. Ces actions particulières se concentrent sur la nature sanitaire de cet événement de choc (Aliperti et al, 2019).

Le deuxième groupe de réponses a porté sur les mesures générales de gestion de crise. Ils ont abordé la crise secondaire, la perte d'activité, et ont cherché à réduire les coûts et à recentrer les tâches pour faciliter la continuité des activités, avec la possibilité de compenser la perte de revenus (El Azyzy & Sabri, 2022 ; Gössling et al, 2021 ; Kaushal & Srivastava, 2021 ; Yeh, 2012). Ces mesures rapportées par les participants et dans des études antérieures (Chien & Law, 2003 ; Henderson & Ng, 2004 ; Pine & McKercher, 2004; Tew et al., 2008) demandaient au personnel de prendre des congés, des congés sans solde, de réduire les salaires, d'annuler des contrats et de mettre fin à des dépenses « inutiles ». La cohérence trouvée entre la littérature et les réponses des participants suggère que ces actions ne sont pas spécifiques à la crise et sont régulièrement utilisées pour aider les entreprises lorsqu'elles rencontrent des difficultés, contrairement à la réponse spécifique à la crise. Là où, la présente étude diffère légèrement de la littérature en ce qui concerne le recentrage des objectifs opérationnels et la planification financière. Contrairement à la pandémie de SRAS, qui a vu une baisse du marché asiatique pendant environ un cycle économique (Cooper, 2006 ; McKercher & Chon, 2004), l'étude a révélé que les marques hôtelières prévoient une baisse de la demande touristique mondiale jusqu'en 2023, ce qui donc nécessite une correction à plus long terme. Compte tenu de l'impact à plus long terme de la crise, bon nombre de ces réponses générales à la crise ont donné plus de temps aux entreprises pour s'adapter aux nouvelles procédures d'exploitation, aux nouvelles tendances de la demande et à établir des stratégies plus efficaces pour se préparer à la « nouvelle normalité ». Ces réponses sont donc davantage axées sur l'étape d'urgence des crises de Faulkner (2001) afin de donner le temps aux entreprises hôtelières d'élaborer des réponses plus significatives.

La dernière série de réponses a examiné la reprise des activités et abordé les efforts de l'hôtel pour rétablir les affaires. Les participants à cette étude ont décrit deux approches clés : le passage aux marchés intérieurs et aux séjours de longue durée. Le basculement vers le marché intérieur est une action commune qui a été signalée au cours d'autres crises (Henderson & Ng, 2004 ; Israel & Reichel, 2003 ; Quang et al, 2020). L'accent mis sur le marché des séjours à long terme n'a toutefois pas été trouvé dans la littérature auparavant. Certains participants ont cité les résidents comme une cible potentielle dans ce contexte, en offrant des appartements d'hôtel aux résidents comme une solution de rechange plus souple à la location d'un appartement (Yeh, 2020). Cependant, l'essence des deux stratégies de rétablissement était la même, ciblant de nouveaux marchés (Quang et al, 2020 ; Sigala, 2020), une réponse fréquemment appliquée, ce qui suggère sa polyvalence. L'utilisation courante de cette approche suggère qu'elle devrait être mieux documentée dans la politique de gestion de crise des entreprises pour encourager sa mise en œuvre plus rapide et promouvoir des applications plus stratégiques. Il est intéressant de noter qu'à part l'établissement de règlements et de politiques, les participants ont rarement parlé de soutien gouvernemental aux entreprises (Khalid et al, 2021), malgré les efforts déployés par le gouvernement pour éviter un deuxième confinement et d'importants plans de relance économique.

4.2. L'impact à long terme de la COVID-19 sur l'industrie hôtelière

Les managers interrogés estimaient que la fermeture des hôtels serait un problème à long terme, car certains de ces hôtels pourraient ne pas rouvrir en raison d'un manque de liquidités, d'une faillite ou d'une demande insuffisante. Ce phénomène n'a pas été relevé dans la littérature précédente sur le SRAS ou le H1N1, peut-être en raison de la nature prolongée et mondiale de la pandémie de COVID-19 (El Azyzy et Sabri, 2022 ; Garrido-Moreno et al, 2021). Il est également important de mentionner que l'étude a révélé que les petites marques hôtelières et les hôtels indépendants étaient plus susceptibles de faire faillite, tandis que les grandes marques auraient plus de solidité financière et de ressources pour survivre à la pandémie. À Marrakech, ces fermetures pourraient entraîner une correction du marché, compte tenu de l'offre excédentaire d'hôtels avant 2020. Les participants croyaient également que les grandes marques hôtelières, qui avaient des positions financières plus solides, seraient en mesure de maintenir un pipeline de développement approprié, de construire de nouveaux hôtels et d'acheter des hôtels existants. Dans l'ensemble, cela donne à penser qu'il s'agit d'un marché dominé principalement par les grandes marques hôtelières qui ont non seulement été en mesure de survivre à la pandémie, mais aussi d'acheter leurs concurrents plus petits et en difficulté.

Les participants s'attendaient à d'importantes améliorations opérationnelles et d'efficacité significatives comme résultat à long terme de la réponse de l'hôtel à la COVID-19. On s'attendait à une amélioration de l'efficacité en réduisant le nombre d'employés, plusieurs participants expliquant qu'avant la COVID-19, les hôtels étaient surchargés de personnel et que cette crise allait remettre cette pratique à zéro. Des crises semblables, comme le SRAS, donnent à penser que cela ne s'est pas produit auparavant et que les pratiques commerciales sont revenues à la « normale » une fois les crises atténuées (Henderson et Ng, 2004). Toutefois, la COVID-19 a eu une incidence sur les voyages pendant plus longtemps que le SRAS, ce qui



donne à penser qu'un changement aux pratiques commerciales pourrait se produire. En outre, de nouvelles technologies, telles que l'Intelligence Artificielle, sont mises à disposition pour remplacer le personnel. Le désir de retourner aux affaires pendant la pandémie et de trouver des méthodes d'exploitation plus rentables pourrait rendre les technologies comme l'intelligence artificielle plus attrayantes pour les clients et les gestionnaires. (Gössling et al, 2021). Les participants ont également décrit les changements apportés aux événements avec divers degrés de technologie. Une telle éventualité aurait une incidence sur la fréquentation, la durée de l'événement, le nombre de participants et le degré d'interactivité des événements.

L'impact sur la compétitivité de l'industrie décrit par les participants est similaire à l'impact décrit par Porter (1996) en référence à l'efficacité opérationnelle. Porter décrit l'efficacité opérationnelle comme réalisant des activités similaires mieux que ses rivaux et que lorsque les gains d'efficacité ne sont plus possibles, la seule façon pour les entreprises de mieux performer qu'une autre est d'acheter l'autre. À ce stade, on assistera à la consolidation et à la fusion de l'industrie (Porter, 1996). Bien que le secteur n'en soit pas encore nécessairement à cette étape, la COVID-19 et les réponses des hôtels ont limité les gains d'efficacité et, comme l'ont prédit les participants, ont entraîné une consolidation de l'industrie, comme l'a expliqué Porter. Il y a deux conséquences possibles à cela. Premièrement, s'il s'agit d'une activité de pseudo-consolidation, elle prendra probablement fin une fois que la « nouvelle normalité » sera établie. À ce moment-là, l'industrie pourrait devenir plus fragmentée et concurrentielle à mesure que de nouveaux concurrents s'ouvriront et que de nouveaux investisseurs accéderont à la propriété hôtelière. Deuxièmement, la consolidation pourrait stimuler l'innovation alors que les entreprises tentent de trouver un avantage concurrentiel plus unique et durable. Les participants ont décrit des situations qui donnent à penser que les premières étapes de ce processus commencent par une meilleure intégration de la technologie, explorent de nouveaux styles de gestion des événements, de nouveaux niveaux de dotation, etc. Cela pourrait être le début d'innovations importantes dans l'hôtellerie et le tourisme, conduisant à l'adoption de nouveaux procédés et technologies. Il reste à voir si ceux-ci offrent des avantages concurrentiels à long terme similaires à la stratégie de l'océan bleu de Kim et Mauborgne (2015). Cependant, étant donné qu'il s'agira probablement d'ajustements progressifs aux pratiques existantes, selon les exemples actuels des participants, cela est peu probable.

L'appui à de nombreux commentaires des participants trouvés dans la documentation donne à penser qu'il y a des leçons à tirer de la crise précédente qui peuvent contribuer à la reprise (Cooper, 2006 ; Henderson et Ng, 2004 ; McKercher et Chon, 2004). Cependant, certains commentaires semblent contredire la littérature ou n'ont pas été discutés auparavant, comme l'évaluation mitigée de l'avenir des événements ou l'incidence sur la compétitivité de l'industrie. Il existe deux principales possibilités d'expliquer les différences entre la documentation et les commentaires des participants. Premièrement, l'ampleur de la COVID-19 est plus grande que celle de la crise précédente mentionnée, tant sur le plan géographique que sur le plan temporel, touchant pratiquement le monde entier et sur une plus longue période que les chocs touristiques précédents, comme le 11 septembre, le SRAS et la grippe H1N1. Cela signifie que l'impact sur les entreprises est plus important, engendrant possiblement plus de changements à long terme (Gössling et al, 2021 ; Ugur & Akbiyık, 2020). La deuxième

différence est le développement de technologies, comme l'IA, qui offrent une solution de rechange possible et une alternative réalisable aux pratiques commerciales antérieures à la COVID-19. La COVID-19 pourrait donc être le catalyseur pour encourager les entreprises à mettre de côté leurs préoccupations antérieures à l'égard de ces technologies (Nam et al, 2020) et à saisir ces nouvelles occasions (Sigala, 2020).

Conclusion

La pandémie de COVID-19 a semé le désordre dans les entreprises du monde entier et devrait avoir des répercussions considérables sur l'industrie touristique mondiale qui entraîneront très certainement une nouvelle normalité dans le secteur de l'hospitalité. En réponse à la pandémie, les hôtels ont adopté de nombreuses stratégies pour assurer une certaine continuité des activités. Les impacts à long terme de ces changements sur l'industrie ont été évalués par le biais d'entretiens qualitatifs avec dix cadres supérieurs de l'hôtellerie à Marrakech. Les participants ont estimé que cette pandémie était plus complexe que les crises précédentes auxquelles ils ont été confrontés en raison de la portée mondiale et de la longue durée de la pandémie, la reprise n'étant pas attendue avant 2023. Les hôtels de Marrakech ont répondu avec un mélange de stratégies visant à faire face à la crise spécifique ; améliorer les normes d'hygiène et de santé, contrôler les coûts et la planification financière et favoriser la relance en ciblant principalement les marchés locaux. On s'attend à ce que de nombreux petits hôtels ferment à cause de la pandémie, tandis que les grandes chaînes pourraient consolider leur position en continuant à ouvrir de nouvelles propriétés et à acheter de petits hôtels. Des améliorations des opérations et de l'efficacité étaient attendues, bien que certains changements plus drastiques comme la fin des événements en personne, aient été plus débattus.

Les résultats sont principalement étayés par la littérature qui a exploré des crises similaires, notamment le SRAS (Cooper, 2006 ; Gu & Wall, 2006 ; Henderson & Ng, 2004 ; Hung et al, 2018 ; McKercher & Chon, 2004 ; Pine & McKercher, 2004 ; Tew et al, 2008) et la grippe H1N1 (Hung et al, 2018 ; Lee et al, 2012), suggérant un certain degré d'orientation des crises passées. Cependant, plusieurs nouveaux aspects sont apparus, tels que des impacts plus drastiques sur la fermeture des hôtels, la dotation en personnel et l'avenir des événements, ce qui est probablement dû à la nature mondiale et continue de cette pandémie (Gössling et al, 2021 ; Ugur & Akbıyık, 2020).

Des recherches supplémentaires pourraient explorer la possibilité de généraliser de telles réponses dans d'autres zones géographiques, d'autres crises, et déterminer si ces types fonctionnent à des stades notables ou non. C'est-à-dire, la gestion de crise spécifique vient-elle toujours en premier et y a-t-il une transition distincte vers la gestion de crise générale. Les recherches futures devraient envisager une étude qualitative ou, de préférence quantitative plus approfondie pour mieux comprendre la généralisation de ces résultats. En outre, certains participants étaient réticents à partager plus de détails sur leur réponse à la crise, pour des raisons de confidentialité des affaires. Une étude quantitative pourra peut-être compenser ici en offrant aux participants plus d'anonymat et des réponses non spécifiques aux questions relatives à leurs plans de réponse à la crise.

Bien qu'il soit trop tôt pour commenter les conséquences à long terme de la COVID-19, d'autant plus que la pandémie est toujours en cours, les résultats donnent un aperçu du processus de gestion de la crise et des conséquences possibles à long terme de ces réponses stratégiques. Pour l'industrie, les résultats documentent les réactions des hôtels à une pandémie mondialisée qui peut fournir une orientation pour les futures pandémies, en particulier en termes de catégorie de réponse et d'exemples de réponses. Les résultats peuvent être utilisés par les gestionnaires et les propriétaires d'hôtels pour recommander un plan d'action pour les opérations hôtelières afin d'aider à identifier les opportunités possibles découlant de ces difficultés (Sigala, 2020) et de fournir une meilleure préparation pour les événements similaires futurs (Aliperti et al, 2019). Sur le plan académique, la catégorisation de la réponse à une crise en gestion de crise spécifique, en gestion de crise générale et en reprise des activités est une nouvelle perspective sur la façon dont les entreprises gèrent les crises. Les résultats de cette étude suggèrent qu'à la lumière des diverses mesures prises par les gouvernements et les entreprises en réponse à la COVID-19, l'hôtellerie et le tourisme devraient connaître une période de consolidation avant que les innovations technologiques et de processus ne prolifèrent. Cela pourrait introduire l'industrie dans une « nouvelle normalité ».

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Aliperti, G. Sandholz, S. Hagenlocher, M. et al. (2019) "Tourism, crisis, disaster: An interdisciplinary approach". *Annals of Tourism Research*, 79. DOI: [10.1016/j.annals.2019.102808](https://doi.org/10.1016/j.annals.2019.102808).
- Brouder, P. (2020) "Reset redux: Possible evolutionary pathways towards the transformation of tourism in a COVID-19 world". *Tourism Geographies* 22(3): 484–490. DOI: [10.1080/14616688.2020.1760928](https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1760928).
- Carlsson-Szelak, P. Reeves, M. & Swartz, P. (2020) "Understanding the economic shock of Coronavirus". Cambridge, MA: Harvard Business Review.
- Chien, GCL. & Law, R. (2003) "The impact of the severe acute respiratory syndrome on hotels: A case study of Hong Kong". *International Journal of Hospitality Management* 22(3): 327–332. DOI: [10.1016/S0278-4319\(03\)00041-0](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(03)00041-0).
- Cooper, M. (2006) "Japanese tourism and the SARS epidemic of 2003". *Journal of Travel & Tourism Marketing* 19(2–3): 117–131. DOI: [10.1300/J073v19n02_10](https://doi.org/10.1300/J073v19n02_10).
- Creswell, JW. (2009) "Research Design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches". 3rd edition. California: Sage Publications.
- DTCM (2021) "Tourism sector performance". Disponible sur: <https://www.dubaitourism.gov.ae/en/research-and-insights> (accessed 17 March 2021).
- EL AZYZY, Y & SABRI, M. (2022) "Une étude qualitative de l'impact de la pandémie de COVID-19 sur la conception de l'expérience client : le cas des Hôtels de luxe au Maroc". *Revue Française d'Economie et de Gestion* «Volume 3 : Numéro 6»: 530-561. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.6652201>
- EL AZYZY, Y. (2022) "Stratégie de marketing sur les réseaux sociaux : votre page Facebook fait elle ce dont votre hôtel a besoin en 2022. Premium Travel News. (11 Mars, 2022). Disponible sur: <http://premiumtravelnews.com/strategies-de-marketing-sur-les-reseaux-sociaux-votrepag-facebook-fait-elle-ce-dont-votre-hotel-a-besoin-en-2022//>
- EL AZYZY, Y. (2022) "Digitalisation, Personnalisation et Bleisure : Tendances clés du BusinessTravel". Premium Travel News, (17 Janvier, 2022). Disponible sur: <http://premiumtravelnews.com/digitalisation-personnalisation-et-bleisure-tendances-clesdu-business-travel/>
- EL AZYZY, Y. (2020) "Le tourisme marocain à l'ère du covid-19, quels éléments seront fondamentaux pour la renaissance d'un nouveau modèle touristique ?". *Journal of Integrated Studies in Economics, Law, Technical Sciences & Communication JIS.ELTSC* . Issue 1.
- Faulkner, B. (2001) "Towards a framework for tourism disaster management". *Tourism Management*, 22(2): 135–147. DOI: [10.1016/S0261-5177\(00\)00048-0](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(00)00048-0).
- Frandsen, F. & Johansen, W. (2011) "The study of internal crisis communication: Towards an integrative framework". *Corporate Communications: An International Journal* 16(4): 347–361. DOI: [10.1108/13563281111186977](https://doi.org/10.1108/13563281111186977).
- Garrido-Moreno, A. Garcia-Morales, VJ. & Martin-Rojas, R. (2021) "Going beyond the curve: Strategic measures to recover hotel activity in times of COVID-19". *International Journal of Hospitality Management* 96: 102928. DOI: [10.1016/j.ijhm.2021.102928](https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102928).

- Ghaderi, Z. Mat Som, AP. & Wang, J. (2014) "Organizational learning in tourism crisis management: An experience from Malaysia". *Journal of Travel & Tourism Marketing* 31(5): 627–648. DOI: [10.1080/10548408.2014.883951](https://doi.org/10.1080/10548408.2014.883951).
- Gössling, S. Scott, D. & Hall, CM. (2021) "Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19". *Journal of Sustainable Tourism* 29(1): 1–20. DOI: [10.1080/09669582.2020.1758708](https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708).
- Gu, H. & Wall, G. (2006) "Sars in China: Tourism impacts and market rejuvenation". *Tourism Analysis* 11(6): 367–379. DOI: [10.3727/108354206781040731](https://doi.org/10.3727/108354206781040731).
- Gurtner, Y. (2016) "Returning to paradise: Investigating issues of tourism crisis and disaster recovery on the island of Bali". *Journal of Hospitality and Tourism Management* 28: 11–19. DOI: [10.1016/j.jhtm.2016.04.007](https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.04.007).
- Hall, CM. Scott, D. & Gössling, S. (2020) "Pandemics, transformations and tourism: Be careful what you wish for". *Tourism Geographies* 22(3): 577–598. DOI: [10.1080/14616688.2020.1759131](https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1759131).
- Henderson, JC. & Ng, A. (2004) "Responding to crisis: Severe acute respiratory syndrome (SARS) and hotels in Singapore". *International Journal of Tourism Research* 6(6): 411–419. DOI: [10.1002/jtr.505](https://doi.org/10.1002/jtr.505).
- Heredia-Colaço, V. & Rodrigues, H. (2021) "Hosting in turbulent times: Hoteliers' perceptions and strategies to recover from the Covid-19 pandemic". *International Journal of Hospitality Management* 94: 102835. DOI: [10.1016/j.ijhm.2020.102835](https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102835).
- Hirudayaraj, M. & Sparkman, TE. (2019) "Building leadership capacity: A framework for disruptive events in tourism". *Industrial and Commercial Training*. 51(2): 114–124. DOI: [10.1108/ICT-09-2018-0077](https://doi.org/10.1108/ICT-09-2018-0077).
- Hung, KKC. Mark, CKM. Yeung, MPS. et al. (2018) "The role of the hotel industry in the response to emerging epidemics: A case study of SARS in 2003 and H1N1 swine flu in 2009 in Hong Kong". *Globalization and Health* 14(1): 117. DOI: [10.1186/s12992-018-0438-6](https://doi.org/10.1186/s12992-018-0438-6).
- Israeli, A. & Reichel, A. (2003) "Hospitality crisis management practices: The Israeli case". *International Journal of Hospitality Management* 22(4): 353–372. DOI: [10.1016/S0278-4319\(03\)00070-7](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(03)00070-7).
- Jiang, Y. & Wen, J. (2020) "Effects of COVID-19 on hotel marketing and management: A perspective article". *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 32(8): 2563–2573. DOI: [10.1108/IJCHM-03-2020-0237](https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2020-0237).
- Kaushal, V. & Srivastava, S. (2021) "Hospitality and tourism industry amid COVID-19 pandemic: Perspectives on challenges and learnings from India". *International Journal of Hospitality Management* 92: 102707. DOI: [10.1016/j.ijhm.2020.102707](https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102707).
- Khalid, U. Okafor, LE. & Burzynska, K. (2021) "Does the size of the tourism sector influence the economic policy response to the COVID-19 pandemic?". *Current Issues in Tourism* 1–20. DOI: [10.1080/13683500.2021.1874311](https://doi.org/10.1080/13683500.2021.1874311).
- Kim, SS. Chun, H. & Lee, H. (2005) "The effects of SARS on the Korean hotel industry and measures to overcome the crisis: A case study of six Korean five-star hotels". *Asia Pacific Journal of Tourism Research* 10(4): 369–377. DOI: [10.1080/10941660500363694](https://doi.org/10.1080/10941660500363694).

- Lai, IKW. & Wong, JWC. (2020) "Comparing crisis management practices in the hotel industry between initial and pandemic stages of COVID-19". *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 32(10): 3135–3156. DOI: [10.1108/IJCHM-04-2020-0325](https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0325).
- McKercher, B. & Chon, K. (2004) "The over-reaction to SARS and the collapse of Asian tourism". *Annals of Tourism Research* 31(3): 716–719. DOI: [10.1016/j.annals.2003.11.002](https://doi.org/10.1016/j.annals.2003.11.002).
- Mehr, MK. & Jahanian, R. (2016) "Crisis management and its process in organization". *Mediterranean Journal of Social Sciences* 7: 51. DOI: [10.5901/mjss.2016.v7n51p143](https://doi.org/10.5901/mjss.2016.v7n51p143).
- Nam, K. Dutt, CS. Chathoth, P. et al. (2020) "The adoption of artificial intelligence and robotics in the hotel industry: Prospects and challenges. *Electronic Markets*". DOI: [10.1007/s12525-020-00442-3](https://doi.org/10.1007/s12525-020-00442-3).
- Pine, R. & McKercher, B. (2004) "The impact of SARS on Hong Kong's tourism industry". *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 16(2): 139–143. DOI: [10.1108/09596110410520034](https://doi.org/10.1108/09596110410520034).
- Porter, ME. (1996) "What is strategy?". *Harvard Business Review*. Disponible sur: <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>.
- Preble, JF. (1997) "Integrating the crisis management perspective into the strategic management process". *Journal of Management Studies* 34(5): 769–791. DOI: [10.1111/1467-6486.00071](https://doi.org/10.1111/1467-6486.00071).
- Quang, TD. Tran, TC. Tran, VH. et al. (2020) "Is Vietnam ready to welcome tourists back? Assessing COVID-19's economic impact and the Vietnamese tourism industry's response to the pandemic". *Current Issues in Tourism*, 1–19. DOI: [10.1080/13683500.2020.1860916](https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1860916).
- Ritchie, BW. & Jiang, Y. (2019) "A review of research on tourism risk, crisis and disaster management". *Annals of Tourism Research* 79: 102812. DOI: [10.1016/j.annals.2019.102812](https://doi.org/10.1016/j.annals.2019.102812).
- Scott, N. Laws, E. & Prideaux, B. (2008) "Tourism crises and marketing recovery strategies". *Journal of Travel & Tourism Marketing* 23(2–4): 1–13. DOI: [10.1300/J073v23n02_01](https://doi.org/10.1300/J073v23n02_01).
- Selmi, N. (2017) "Tunisian tourism: At the eye of an arab spring storm. An Industry Perspective. *Aspects of Tourism* 78. Bristol; Blue Ridge Summit: Channel View Publications, pp. 145–160
- Sigala, M. (2020) "Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research". *Journal of Business Research* 117: 312–321. DOI: [10.1016/j.jbusres.2020.06.015](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.015).
- Tew, PJ. Lu, Z. Tolomiczenko, G. et al. (2008) "SARS: Lessons in strategic planning for hoteliers and destination marketers". *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 20, pp. 332–346. DOI: [10.1108/09596110810866145.3](https://doi.org/10.1108/09596110810866145.3)
- Ugur, NG. & Akbıyık, A. (2020) "Impacts of COVID-19 on global tourism industry: A cross-regional comparison. *Tourism Management Perspectives* 36: 100744. DOI: [10.1016/j.tmp.2020.100744](https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100744).
- Vargo, J & Seville, E. (2011) "Crisis strategic planning for SMEs: Finding the silver lining". *International Journal of Production Research* 49 (18): 5619–5635. DOI: [10.1080/00207543.2011.563902](https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563902).

Wang, J. & Ritchie, BW. (2012) "Understanding accommodation managers' crisis planning intention: An application of the theory of planned behavior". *Tourism Management* 33(5): 1057–1067. DOI: [10.1016/j.tourman.2011.12.006](https://doi.org/10.1016/j.tourman.2011.12.006).

Wenzel, M. Stanske, S. & Lieberman, MB. (2021) "Strategic responses to crisis". *Strategic Management Journal* 42(2): O16–O27. DOI: [10.1002/smj.3161](https://doi.org/10.1002/smj.3161).

Yeh, R. (2012) "Hotel general managers' perceptions of business ethics education: Implications for hospitality educators, professionals, and students". *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism* 11(1): 72–86. DOI: [10.1080/15332845.2012.621056](https://doi.org/10.1080/15332845.2012.621056).

Yeh, SS. (2020) "Tourism recovery strategy against COVID-19 pandemic". *Tourism Recreation Research* 46: 188–194. DOI: [10.1080/02508281.2020.1805933](https://doi.org/10.1080/02508281.2020.1805933).