



Pour Karim Soleilhavoup, DG du groupe Logis Hôtels, « La restauration à table de demain avancera sur un modèle hybride »



Regroupant quelque 2300 établissements hôteliers indépendants, dont 1800 dotés d'un restaurant, le groupe Logis Hôtels est entré dans la crise sanitaire avec des cartes peu favorables. Mais se positionnant très tôt sur la vente à emporter, testant depuis peu des offres de co-working, ses adhérents réinventent une proposition qui, après la crise, pourrait devenir pérenne, selon [Karim Soleilhavoup](#), directeur général de Logis Hôtels.

Comment le groupe Logis Hôtels, exposé sur son activité hôtelière comme en restauration, s'est-il adapté aux conditions très délicates d'exploitation de ces douze derniers mois ?

Avec la crise sanitaire, et le premier confinement, le mot d'ordre a été de dire à nos adhérents : « Vos restaurants sont fermés, ouvrez vos cuisines pour les transformer en solution de restauration. » L'idée était de partir du principe qu'autour des 1800 hôtels-restaurants du Groupe, pour la plupart situés dans le péri-urbain et en zones rurales, il y avait une clientèle locale, pas forcément cliente jusque-là des établissements, qui aurait envie de se faire plaisir, alors même que les restaurants restaient fermés. Et cela a tout de suite fonctionné, parce que cette notion de plaisir est tout à fait liée à la restauration, et qu'au-delà du soutien aux établissements, une offre en VAE bien pensée permet de s'offrir cette parenthèse réconfortante. Chez



[Visualiser l'article](#)

beaucoup de nos adhérents, les voisins sont devenus la clientèle la plus contributrice à l'activité, au point d'ailleurs où, l'été dernier, quand il a fallu fonctionner en salle avec une jauge restreinte, les établissements ont continué à travailler la VAE, qui est un fil rouge de l'activité depuis douze mois, mais qui a supposé aussi un gros travail d'adaptation dans les établissements.

Sur quels points ce travail a-t-il principalement porté ?

La première nécessité a été d'accompagner les hôteliers-restaurateurs sur les contenants. La barquette, ça ne s'invente pas, nous avons référencé des articles qui leur permettent de poursuivre leurs objectifs RSE sur les barquettes, les couverts, etc. Le deuxième axe, nous l'avons observé sur l'expérience-client. Dans le choix des recettes, des instructions de remise en température, il y a un vrai enjeu d'image pour l'établissement, qui va d'ailleurs jusqu'à la transformation des espaces de restauration en boutiques dédiées au take away et à la vente de produits d'épicerie et de fournisseurs locaux. Ce mouvement vers la VAE bouscule la restauration, vers des cartes plus courtes, des approvisionnements revus, des process simplifiés, mais aussi une révision des grammages, comme des accompagnements, et la recherche de marqueurs de qualité. Cela correspond à des attentes de fond, qui précédaient la pandémie, et cela vaut la peine de s'y positionner : lorsque les salles rouvriront, le coût marginal d'une offre en VAE sera à peu de choses près lié exclusivement au coût-matière. Les ressources, en termes d'équipe comme de matériel, pour les produire, sont déjà là. Ce sont des préparations qui peuvent s'intégrer dans les temps creux de la restauration assise, et qui en feront partie intégrante ces prochaines années.

C'est-à-dire ?

Je suis convaincu que la restauration à table de demain avancera sur un modèle hybride. La restauration traditionnelle perdurera parce que l'on aura toujours envie de se faire servir, mais il y aura toujours d'autres typologies de clientèle, ou les mêmes sur d'autres moments, à servir en offre à emporter. C'est une activité complémentaire, qui peut permettre de faire évoluer sa clientèle, plus jeune parfois, mais aussi plus près de l'établissement souvent. Ces voisins qui ne venaient jamais, cette clientèle familiale qui se laisse convaincre, pour une question de prix mais aussi parce que l'expérience d'un restaurant avec des enfants, ce n'est pas toujours évident... Il y a une portion de ces usages qui restera, et dont il serait dommage de se détourner, une fois ses salles rouvertes. Cela correspond aux anticipations de nos adhérents : parmi les quelque 300 établissements à avoir répondu à une enquête sur le sujet en février dernier, la moitié (49%) s'est déployée sur la vente à emporter, et 7 établissements sur 10 ont l'intention de continuer à travailler cette proposition après la crise sanitaire. Cela a d'ores et déjà du sens aujourd'hui en room-service, en paniers-repas proposés lors du check-out, qui étaient très peu travaillés, et cela continuera à en avoir demain, au service d'une expérience hôtelière plus aboutie, comme auprès de la clientèle locale.

Une transformation de l'activité, des métiers aussi ?

Ces changements sont structurels, et vont impacter durablement l'activité des établissements... à condition effectivement de s'adapter sur la communication auprès des clients, sur les outils de click&collect, sur le fait d'avoir une présence sur les réseaux sociaux, et d'y communiquer sur cette offre, etc. Jusqu'à présent, c'est la réputation des établissements qui leur amenait des clients, aujourd'hui il faut aller les chercher. C'est sans doute là un des principaux changements amenés par la crise sanitaire.