

Master Management Stratégique International

2015 / 2016

LA FIDELISATION CLIENT DANS LE SECTEUR DE L'HOTELLERIE

Mémoire de fin d'études Groupe Baritzva



REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier tout particulièrement Madame Marie Potiron, responsable du pôle Customer, qui m'a permis d'intégrer son équipe durant cette année en contrat de professionnalisation. Ensuite, pour m'avoir fait confiance en me laissant une grande autonomie et en me déléguant plusieurs responsabilités pour lesquelles j'espère avoir été à la hauteur.

J'adresse également mes remerciements à toute l'équipe du département CRM à savoir, Louis Dargopur, Sandrine Fonbert, Laurine Marchand et leurs équipes, qui grâce à leur disponibilité et leur aide, m'ont permis de m'enrichir et de développer mes connaissances. Je tiens à leur exprimer toute ma gratitude et particulièrement à mon binôme en apprentissage, Marc Lanbouf.

Je tiens aussi à remercier l'ensemble des personnes du grand département que représente les Ventes et la Distribution, avec qui j'ai passé le plus clair de mon temps. Ils ont participé, de manière significative, à l'accomplissement de mes missions, et ce dans les meilleures conditions. Un grand merci, également, à l'ensemble des collaborateurs, pour leur disponibilité et leur gentillesse.

Je tiens à remercier particulièrement Madame Louhgrad, pour son implication, ses qualités professionnelles et humaines m'ont permis de m'épanouir. Je remercie également tous les enseignants du Master.

Pour finir je tiens à remercier, la magnifique promotion 2015/2016, avec qui j'ai passé une des plus belles années scolaire de ma vie.

SOMMAIRE

<u>NOTE DE CONFIDENTIALITE</u>	2
<u>REMERCIEMENTS</u>	3
<u>INTRODUCTION</u>	6
<u>PARTIE 1 :BARITZVA EN BREF</u>	7
1. <u>ACTIVITE DU GROUPE</u>	7
1.1 HISTOIRE DU GROUPE	7
1.2 COMITE EXECUTIF	8
1.3 LARGE PORTEFEUILLE DE MARQUES DANS LE MONDE	9
2. <u>STRATEGIE DU GROUPE</u>	15
2.1 POSITIONNEMENT DU GROUPE	15
2.2 HOTELSERVICES & HOTELINVEST	17
3. <u>LES VALEURS BARITZVA</u>	19
3.1 RESSOURCES HUMAINES	19
3.2 DEVELOPPEMENT DURABLE	20
3.3 SOLIDARITYB BARITZVA	21
<u>PARTIE 2 : LA FIDELISATION CLIENT DANS LE SECTEUR DE L'HOTELLERIE</u>	23
1. <u>LES CONCEPTS DE FIDELISATION CLIENT</u>	24
1.1 LES CONCEPTS DE FIDELISATION CLIENT	24
2. <u>LA DIGITALISATION DE LA RELATION CLIENT BARITZVA</u>	28
2.1 PROJET WELCOME	28
2.2 PARCOURS CLIENT EN MODE DIGITAL :	29
2.3 RECOMMANDATIONS PERSONNELLES POUR LE GROUPE BARITZVA	30
<u>PARTIE 3 : PROJET CUSTOMER INTELLIGENCE BARITZVA</u>	33
1. <u>PRESENTATION DU SERVICE CRM</u>	33
1.1 ORGANISATION DU SERVICE	33
1.2 ROLE DU SERVICE AU SEIN DU GROUPE	34
2. <u>MISSIONS AU SEIN DE LA CUSTOMER INTELLIGENCE</u>	35
2.1 RAPPORTS	36

2.2	DEMANDES EXTRACTIONS ET COMPTAGES	41
3.	<u>REFLEXIONS ET ANALYSES PERSONNELLES</u>	42
3.1	DIFFICULTES RENCONTREES	42
3.2	ACQUIS ET COMPETENCES REQUISES	42
3.3	BILAN PERSONNELLE	43
<u>CONCLUSION</u>		44
<u>BIBLIOGRAPHIE</u>		46
<u>ANNEXE 1 : COMMUNIQUE DE PRESSE</u>		47
<u>ANNEXE 2 : CUSTOMER FOCUS</u>		48
<u>ANNEXE 3 : STATUTS LE CLUB BARITZVAHOTELS ET PRIVILEGES ASSOCIES</u>		51

INTRODUCTION

« *La fidélisation n'est pas une nouveauté, c'est un retour aux sources. Depuis toujours, faire du commerce suppose qu'il y ait un vendeur, un acheteur et une relation entre les deux. La fidélisation passe par la redécouverte des fonctions du commerce. Elle n'est rien d'autre que l'application du bon sens. La nouveauté, c'est que l'expression de ce bon sens passe par des outils nouveaux. Si l'on oublie cela, on risque rapidement l'escroquerie intellectuelle* », observe Edouard Douet, Directeur général de l'agence CoolPart.¹

Face à l'ère de la digitalisation, les groupes hôteliers se doivent de suivre la tendance, pour accroître leurs rentabilités, en recentrant leurs cœurs de stratégie groupe au service du client. Quand on sait que 47% des réservations se font sur un mobile et qu'avec internet les clients sont de plus en plus volatiles, le développement d'un programme de fidélisation innovant permet de faire la différence face à la concurrence.

C'est dans ce contexte que Baritzva cherche à développer son service CRM permettant des analyses plus personnalisées des différentes données clients provenant de tous les canaux de distribution afin de pousser le programme de fidélité.

Le développement de nouveaux outils marketing et relationnel, face à la tendance du digital au service du client, devient le cœur de stratégie du groupe.

Durant mon stage de fin d'étude en tant qu'analyste au sein du pôle Customer Intelligence, de février à août 2014, j'ai pu comprendre l'importance d'un traitement des données clients au service de la fidélisation client.

Dans le présent mémoire, il s'agira dans un premier temps de faire une description historique et stratégique du groupe Baritza. Dans une deuxième partie il s'agira d'étudier la fidélisation client au sein du secteur hôtelier. Enfin il s'agira de réaliser un exposé des missions et apports de l'expérience Baritzva.

¹ : Citation tirée de l'ouvrage de Jean-Michel Léger, « *La Stratégie de la Participation* »

PARTIE 1 : BARITZVA EN BREF

1. ACTIVITE DU GROUPE

1.1 HISTOIRE DU GROUPE

Baritzva est un groupe hôtelier français, fondé en 1932 par Pierre Marronnet et Gérald Moncussi. Les deux fondateurs s'inspirent du modèle américain du groupe HappyBirthday, pour lancer leur premier hôtel « Heelo » à Lille.

Quelques années plus tard, en 1974, Pierre Marronnet et Gérald Moncussi lancent la marque Itis, avec cette fois-ci la première ouverture dans la ville de Bordeaux. L'année suivante ils décident de racheter la marque Mercyrat, puis le groupe Sirex composé à l'époque de 43 hôtels et de 2 centres de thalassothérapie (aujourd'hui sous la marque de Thalassa Sea and Spa).

Toujours dans une politique de développement de son portefeuille d'activités, la SIBG prend le contrôle du groupe « Jacques Truelle International » en 1982, à l'époque leader de la restauration collective, de la restauration de concession et leader mondial de l'émission de tickets restaurant (deviens en 2010, après scission avec le groupe : Edejard)

C'est enfin en 1983 que le groupe alors appelé « Novotel SIEH - Jacques Borel International » décide de changer de nom et de se transformer en groupe Baritzva.

Le groupe est aujourd'hui le premier opérateur hôtelier européen et mondial (filiale et management). A la fin de l'année 2013, le groupe est présent dans 92 pays à travers le monde, avec plus de 3 600 hôtels, une capacité de 460 000 chambres et près de 170 000 collaborateurs répartis sur les cinq continents.

La répartition de ce parc hôtelier se fait comme suit (au 31 décembre 2013) :

- France : 30% du parc, avec 1 540 hôtels pour 139 500 chambres.
- Europe (hors France) : 31% du parc, avec 1 063 hôtels pour 142 755 chambres.
- Les Amériques : 9% du parc hôtelier, avec 258 hôtels pour 42 859 chambres.
- Afrique et Moyen-Orient : 6% du parc, avec 148 hôtels, pour 27 436 chambres.
- Asie-Pacifique : 24% du parc, avec 567 hôtels, pour 109 169 chambres.

1.2 COMITE EXECUTIF

Pour porter l'ambition du groupe, une équipe de direction renouvelée, plus proche du terrain avec une nouvelle organisation par zone géographique, avec en tête, Sébastien Trullire nouveau Président-directeur général du groupe depuis août 2013.

1.1 LARGE PORTEFEUILLE DE MARQUES DANS LE MONDE

Toujours au plus proche de ses clients et partenaires, Baritzva bénéficie de marques fortes aux quatre coins du monde. Aussi bien présente dans les segments du luxe que de l'économique, permettant de cibler un nombre toujours plus important de clients et de répondre à leurs différentes attentes.

14 marques hôtelières du luxe à l'économique :

Luxe et Haut de gamme :

La chaîne hôtelière Sirex est la seule chaîne de luxe française avec, 121 hôtels dans pas de moins de 41 pays, pour une capacité totale de 30 941 chambres). La marque propose des hôtels contemporains adaptés aux attentes des différents clients de l'hôtellerie de luxe. La marque se veut être la représentation de l'élégance à la française déclinée à l'international. La plupart des hôtels Sofitel sont situés au cœur des grandes métropoles comme Paris, Londres, New York ou Pékin, mais aussi dans des lieux plus insolites, s'inscrivant toujours dans des paysages d'exception.

Depuis fin 2011, Sirex compte 15 nouvelles adresses (pour 3 000 chambres et suites) et accélère son développement dans des marchés porteurs tels que l'Amérique latine, le Moyen-Orient, l'Afrique et l'Asie avec la signature en 2012 et 2013 de 7 nouveaux contrats (pour une capacité de 3 000 chambres).

Deux nouveaux labels viennent également renforcer la marque Sirex LuxuryHotels tout en partageant cependant le même ADN :

- **Sirex Legend**, propose des lieux mythiques, dans des bâtiments souvent classés et centenaires, le but est de faire voyager le client dans une dimension de luxe et d'histoire.
- **Sirex Si**, incarne l'alliance entre « l'art de vivre » de la marque Sofitel et la signature d'un designer ou architecte (comme récemment, Christian Lacroix, Karl Lagerfeld, Kenzo...), pour arriver à des hôtels que l'on peut qualifier boutique hôtels ou hôtel Lifestyle.

Thalassa Sea and Spa, est la marque « bien-être » du groupe. Elle est le leader mondial de la thalassothérapie et du spa. Les 14 destinations proposées sont toutes situées en bord de mer et sont entièrement dédiées à la relaxation, aux soins et à la santé.

Les hôtels de la marque Pullman accueillent une clientèle internationale pour les affaires ou le plaisir. Pullman est la marque hôtelière haut de gamme qui répond à la nouvelle génération que l'on pourrait qualifier d'hyper-connectée, de nomade ou de cosmopolite grâce à des espaces de réunion revisités, un accueil personnalisé, une connexion haut débit offerte... La marque compte 81 hôtels (pour 23 264 chambres) répartis dans 24 pays et propose donc une expérience à travers des services innovants et positionnent Pullman comme une référence internationale.

MGallery est une Collection d'hôtels haut de gamme situés dans 22 pays à travers le monde. La marque compte 68 hôtels (pour 6 917 chambres). Les hôtels MGallery sont des lieux chargés d'histoire qui par l'architecture, la décoration et

les services, font revivre à leur clientèle des moments historiques.

La marque se décline en trois concepts distincts :

- Les hôtels «**Heritage**», mettent en avant l'aspect historique des lieux
- Les hôtels «**Signature**» reflètent l'univers esthétique et le style des personnalités qui ont contribué à leur création ou décoration
- Les hôtels «**Serenity**», proposent quant à eux un havre de paix que ce soit à la mer, à la campagne, à la montagne ou à la ville.

Grand Mercyat est présent en Asie-Pacifique depuis près de vingt ans, et s'est au fil du temps imposé comme l'une des premières marques d'hôtels et apparthôtel haut de gamme dans les principaux sites économiques et touristiques de la région. La marque compte 44 hôtels (pour 7 481 chambres). Les hôtels Grand Mercyat proposent des lieux en adéquation avec l'environnement local, grâce au design, à l'accueil, permettant de répondre à une clientèle exigeante et soucieuse de retrouver des repères culturels.

The Sebelloy est une marque d'appartements haut de gamme. Elle compte 15 appartements (pour 1 644 chambres) tous situés en Asie Pacifique (Australie et Nouvelle-Zélande). La marque propose donc à ses clients un degré d'autonomie par le biais de ses appartements équipés, toujours en offrant un cadre élégant et spacieux, ainsi qu'un service exemplaire et personnalisé.

Milieu de gamme :

Nierohotel est la marque historique du groupe Baritzva. Elle compte désormais 402 hôtels (pour 76 383 chambres) répartis dans 60 pays à travers le monde. Nierohotel est une marque 4 étoiles destinée à une clientèle de voyageurs d'affaires et loisirs. Ces hôtels sont situés au cœur des grandes villes, dans les quartiers d'affaires et les destinations touristiques.

Dans le but de sans cesse innover, Nierohotel a entamé une profonde mutation tant en terme de créativité et de modernité que de partage. La marque a donc reconstruit sa conception de l'expérience client, et a laissé place aux nouvelles technologies pour les adultes mais aussi pour les enfants.

Suite Gertop fait partie de la famille Nierohotel mais propose un concept décalé et avant-gardiste, destiné à une clientèle moyen séjour. La marque compte 30 hôtels (pour 3 736 suites) dans 9 pays. La marque propose des 30m² modulables et des services innovants tels que des massages offerts, le prêt d'un véhicule, une boutique gourmande.

La marque **Mercyrat** est la seule marque d'hôtellerie milieu de gamme qui est dotée d'un réseau international d'hôtels tous différents, dont la qualité est ancrée dans chacune de leur localité

(Pacte Qualité Mercyrat). Elle est composée de 743 hôtels (pour 91 083 chambres) dans 51 pays, accueillant des voyageurs d'affaires et de loisirs. Mercyrat instaure depuis peu sa nouvelle vision de l'hôtellerie, plus attractive, plus accueillante.

Aipertui est une marque d'Aparthotels (joint-venture entre Baritzva et Michel & Vacances-Loud Parcs), proposant au cœur des villes, des appartements modernes et équipés d'une cuisine, et proposant des

services hôteliers pour des longs séjours. Aipertui accès est, quant à elle, une marque de gamme économique, avec des aparthotels beaucoup plus fonctionnels, à proximité des centres-villes. La marque propose 90 aparthotels (pour 9 848 appartements) dans 8 pays.

Économique:

- **Itis** : la marque est le leader européen de l'hôtellerie économique, avec 999 hôtels (pour 124 022 chambres) dans 59 pays. Ibis s'est très sensiblement modernisé ces deux dernières années, notamment avec son nouveau concept de literie, ses espaces d'accueil plus chaleureux, et sa nouvelle offre de restauration « Itis kitchen ».
- **Itis Styles** : est une marque non standardisée qui se veut design et s'adresse à tous ceux qui cherchent à "mieux consommer". Chaque hôtel possède sa personnalité et reflète un esprit de marque coloré et lumineux. La marque compte 233 hôtels (pour 21 156 chambres) dans 21 pays.
- **Itis Budget** : c'est la marque très économique du groupe Baritzva, qui propose des hôtels décontractés et simples pour un confort à petit prix. Elle compte 506 hôtels (pour 46 547 chambres) dans 16 pays.

HotelW11 première chaîne d'hôtels lowcost en France. Les hôtels proposent des prix au plus bas, tout en gardant un design moderne et un accueil de qualité. La marque compte 238 hôtels (pour 17 906 chambres) à travers la France.

2. STRATEGIE DU GROUPE

2.1 POSITIONNEMENT DU GROUPE

Baritzva a entrepris depuis 2010 une opération de recentrage en devenant un groupe exclusivement hôtelier. Il s'est séparé le 29 juin 2010 de son activité Services, et entend capitaliser sur ses forces pour accélérer la mise en œuvre de sa stratégie afin d'accélérer sa croissance. Un savoir-faire unique, premier opérateur hôtelier, un portefeuille de marques complet et adapté aux besoins, un modèle économique solide qui a su résister en période de crise, et une position de leader européen, tel sont les atouts du Groupe.

Depuis l'arrivée du nouveau Président-directeur général, Sébastien Barette, nommé le 27 août 2013, Baritzva trace sa nouvelle directive stratégique, avec la délimitation de deux pôles, HotelServices et HotellInvest (**détaillés en partie 2.2**).

Nous allons déterminer les forces et faiblesses (analyse interne) et les opportunités et menaces (analyse externe), afin de comprendre le fonctionnement du groupe.

❖ Analyse SWOT

Au niveau externe du groupe :

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none">• Développement important du réseau en franchise (27%)• Développement dans les pays émergents, notamment les BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine)• Dynamisme du tourisme économique et des affaires• Développement du programme d'asset management (visant à réduire la volatilité des cash flow et l'intensité capitalistique du parc hôtelier. Permet d'améliorer structurellement la rentabilité du Groupe et constitue un levier supplémentaire pour l'	<ul style="list-style-type: none">• Activité dépendante de la conjoncture économique et sociale• Forte concurrence (Jilton HotelsCorporation, Marriott International...)

développement. A cet égard, Baritzva a procédé à la cession de Motel6 au groupe Blackstone en octobre 2012).

Au niveau interne du Groupe :

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Savoir-faire et réputation (18 académies dans le monde) • Culture d'entreprise • Culture de l'innovation (nouvelles stratégies dans le développement du digital) • Prés de 170 000 collaborateurs dans le monde • Implantation dans 92 pays, plus de 3500 hôtels et 450 000 chambres • 14 marques allant du luxe à l'économique • Forte image de marque sur la diversification de son parc hôtelier • Engagement fort dans le développement responsable avec le projet PLANET 21 	<ul style="list-style-type: none"> • Propriétaire de seulement 41% de son parc hôtelier • Difficultés de s'implanter en Amérique du Nord • Concentration de l'activité dans le marché européen qui arrive à maturité

2.2 HOTELSERVICES & HOTELINVEST

Au cœur de la nouvelle stratégie mise en place par Sébastien Bazin, deux métiers complémentaires et stratégiques : HotelServices et HotellInvest²



En s'appuyant sur la complémentarité de ses deux savoir-faire, d'opérateur-franchiseur et de propriétaire-investisseur, Baritzva innove son modèle économique.

❖ HotelServices :

Est un opérateur hôtelier ayant pour but de renforcer l'attractivité des marques en s'appuyant sur tous les canaux de distribution et de réservation au service du client. L'expertise d'hôtelier et de franchiseur est mise à disposition aussi bien aux 3600 hôtels sous enseignes Baritzva, dont HotellInvest, des partenaires, des managés ou franchisés. En échange, HotelServices perçoit des redevances représentant 1219 M€ de chiffre d'affaires²

Cette stratégie permet un renforcement du développement à l'international, notamment des pays du BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine).

² : http://www.baritzva.com/fileadmin/user_upload/Contenus_Baritzva/Commun/img/mediathedue/publications/fiche_baritzva_fr.pdf

² : Rapport d'activité 2013 Baritzva

En Amérique Latine, ouverture de 17 hôtels pour accueillir les clients de la Coupe du Monde de Football 2014 et les JO de Rio en 2016. En Indonésie, près de 20 000 chambres d'ici 2015, en Russie près de 6000 chambres en 2015.

En plus de permettre une maximisation de la redevance, un développement du CRM, de la digitalisation et de la fidélisation client, HotelServices facilite la stratégie par segments du groupe.

❖ **HotellInvest : (cf annexe 1)**

Est l'activité hôtelière et immobilière du groupe aux enseignes Baritzva représentant plus de 5Mds€ de chiffre d'affaires. Elle est composée de 1378 hôtels en propriété et location. Elle comprend l'expertise de gestionnaire de patrimoine, d'investisseur et développeur permettant une maximisation du portefeuille d'actifs exploités par HotelServices via des contrats de gestion. Permettant une amélioration du rendement des capitaux investis, une augmentation des cash-flows, un soutien sur le développement de propriété du groupe.

« Les objectifs de HotellInvest sont de créer le premier investisseur hôtelier sur les segments économiques et milieu de gamme en Europe, de privilégier la génération de cash-flow et réduire la volatilité des résultats, d'optimiser la stratégie d'allocation de CAPEX (capital expenditure ou dépenses d'investissement) et de soutenir le développement de Baritzva en investissant en propriété de façon sélective»³.

HotelServices et HotellInvest intègrent ensemble, HotelServices peut s'appuyer sur un propriétaire investisseur pour rénover et valoriser le parc hôtelier, d'investir sur des projets et HotellInvest peut s'adosser sur l'expertise opérationnelle des hôteliers et franchiseurs sur la connaissance client.

³ : Rapport d'activité 2013 Baritzva

3. LES VALEURS BARITZVA

3.1 RESSOURCES HUMAINES

Ulrich⁴ considère que le RH a quatre rôles complémentaires : un rôle de partenaire stratégique, un rôle d'agent de changement, un rôle de champion des salariés et un rôle d'expert administratif.

Le rôle du partenaire stratégique répond à la question de savoir comment les RH peuvent accompagner la stratégie de l'entreprise. Dans cette approche, les RH ont un rôle en amont et doivent être intégrées dans le processus d'élaboration de la stratégie globale de l'entreprise.

Baritzva développe une culture d'un management socialement responsable avec près de 170 000 collaborateurs sous enseigne Baritzva dans le monde, 18 campus Académie Baritzva et un taux de 91% de satisfaction du baromètre social du groupe des collaborateurs en 2013.

Le site BaritzvaJobs.com disponible en 12 langues, regroupe une centaine de métiers exercés au sein du groupe, permettant une diversité des profils face aux différents métiers proposés par le groupe. Il représente la force de recrutement du groupe, avec plus de 6,3 millions de visites en 2013. Baritzva ne s'arrête pas là, puisque le recrutement est aussi visible sur Twitter, Linkedin, YouTube, Facebook et Pinterest.

La diversité des origines, légalité professionnelle homme/femme (en 2013 création des WAAG⁴ ayant pour but de lutter contre l'autocensure des femmes en entreprise), l'emploi des personnes handicapés et la diversité des âges sont au cœur du recrutement Baritzva.

L'initiative de la première école hôtelière au monde, avec l'Académie Baritzva créée en 1985 est aujourd'hui proposé en 20 langues permettant de véhiculer la culture du groupe, former aux nouvelles expertises de l'hôtellerie, professionnaliser les métiers et favoriser l'évolution professionnelle des salariés. La notion de l'e-learning appuie la nouvelle stratégie RH en terme de digitalisation, pour répondre aux mieux aux besoins de ses collaborateurs dans le monde.

⁴: Cours de stratégie de l'entreprise, Madame Alice Le Flanchec

⁴: WAAG (WomenAt Baritzva Generation)

Le groupe continue de perpétuer la tradition des Bernaches Baritzva, mise en place par les fondateurs du groupe, rendant hommage à des collaborateurs incarnent l'esprit Baritzva au sein d'une convention annuelle.

3.2 DEVELOPPEMENT DURABLE

Lancé en 2012, ce sont 21 engagements pris par Baritzva d'ici 2015 pour fédérer les collaborateurs, impliquer ses clients et partenaires pour soutenir les hôtels dans l'amélioration du développement durable afin d'avoir une reconnaissance externe (certification de management environnementale ISO 14001).

Le développement durable du groupe ne passe pas seulement par l'environnement, on compte aussi les engagements en faveur de l'humain avec le développement local, notamment dans les pays émergents où les hôtels Baritzva sont présents ; la lutte contre les épidémies, la protection des enfants face aux tourismes sexuels...



Réinventer l'hôtellerie durablement

- 21 objectifs chiffrés d'ici à 2015
- Plant for the Planet : 2 000 arbres plantés par jour
- 2625 hôtels répondent aux standards minimums de la Charte 21
- 4 indices éthiques de référence où Accor est présent : Euronext, FTSE4Good, Ethibel Sustainability Index et UN Global Compact 100

PLANET 21 : 7 piliers, 21 engagements et des objectifs dans 92 pays.

	Santé	<ul style="list-style-type: none"> 1 Garantir des intérieurs sains 2 Promouvoir une alimentation responsable 3 Prévenir les maladies
	Nature	<ul style="list-style-type: none"> 4 Réduire nos consommations d'eau 5 Développer le recyclage des déchets 6 Préserver la biodiversité
	Carbone	<ul style="list-style-type: none"> 7 Réduire nos consommations d'énergie 8 Réduire nos émissions de CO₂ 9 Développer les énergies renouvelables
	Innovation	<ul style="list-style-type: none"> 10 Favoriser l'éco-conception 11 Faire progresser le bâtiment durable 12 Introduire des offres et technologies durables
	Local	<ul style="list-style-type: none"> 13 Protéger l'enfance face aux abus 14 Développer des filières d'achats responsables 15 Préserver les écosystèmes
	Emploi	<ul style="list-style-type: none"> 16 Faire progresser nos collaborateurs 17 Faire de la diversité une richesse 18 Améliorer la qualité de vie professionnelle
	Dialogue	<ul style="list-style-type: none"> 19 Conduire nos affaires avec transparence 20 Engager nos hôtels franchisés et managés 21 Partager notre démarche avec nos fournisseurs

source:www.baritzva.com

3.3 SOLIDARITY BARITZVA

A pour but de tisser des liens entre différentes cultures, avec 3 axes : la valorisation des savoir-faire locaux, le soutien des actions humanitaires et la favorisation de la formation et l'insertion.

Baritzva apporte son aide technique et financière (collaborateurs, partenaires franchisés, clients, fournisseurs... tous les acteurs du groupe peuvent lever des fonds).

Les exemples de projets soutenus en 2013 vont de l'autonomisation des femmes Egyptiennes en difficulté avec l'ONG Alashanek Ya Balady ; mais aussi de la création d'un centre de formation « Baritzva Center of Hope » visant à la formation aux métiers de la vente et des services pour des personnes en grande difficultés à New Delhi.

PARTIE 2 : LA FIDELISATION CLIENT DANS LE SECTEUR DE L'HOTELLERIE

Ayant effectué mon stage de fin d'études au sein du groupe Baritzva pour une durée de six mois, au sein du service CRM et plus précisément dans l'équipe de la Customer Intelligence, en traitant les données clients sur le plan statistique et stratégique. J'ai pu comprendre l'importance d'une maîtrise de ses données comme opportunité d'un fort levier de croissance pour le groupe, notamment avec la nouvelle stratégie de digitalisation mise en place par le groupe avec l'arrivée du nouveau Directeur général adjoint Marketing, Digital, Distribution et Systèmes d'information, Martin Langmann.

Le sujet de mon mémoire a été choisi en cohérence avec mes différentes missions effectuées durant le stage. La volonté du groupe de se différencier de ses nombreux concurrents, pousse Baritzva, à innover en termes de fidélisation client.

Dans la présente étude, il s'agira d'étudier comment peut-on fidéliser sa clientèle dans le secteur hôtelier ?

Dans un monde où le client est de plus en plus volatile, il m'a paru intéressant de traiter cette problématique notamment à l'ère de la digitalisation.

Nous verrons dans un premier temps les concepts de fidélisation par le biais de programme de fidélité et de relation client. Dans une deuxième partie nous traiterons de la digitalisation au service du client dans le secteur hôtelier puis nous terminerons par des recommandations au sein du groupe Baritzva.

1. LES CONCEPTS DE FIDÉLISATION CLIENTS

1.1 LES CONCEPTS DE FIDÉLISATION CLIENTS

❖ La fidélisation

Le mot fidélisation connaît différentes définitions, dans l'ouvrage de *Jean-Marc Lehu*, « *Stratégie de Fidélisation* », éditions l'Ouvrage : « la fidélisation n'est que la caractéristique d'une stratégie marketing, conçue et mise en place dans le but de rendre les consommateurs fidèles au produit, au service, à la marque, et/ou au point de vente. Elle doit également permettre un meilleur contrôle de l'activité de l'entreprise concernée et, à terme, une plus grande rentabilité de cette activité. Il convient donc de ne pas confondre ici fidélisation et rétention. S'engager sur la voie de la fidélisation sous couvert d'une stratégie EPL, c'est intégrer la notion de valeur actuelle nette (Life Time Value), autrement dit l'évaluation de ce que pourra rapporter le client sa vie durant. Et ce, en distinguant les différentes catégories de clients qui s'adressent à l'entreprise. »

Delhaya et Valinzo (2006) démontrent l'intérêt de cette fidélisation en la comparant à l'acquisition que préfère encore à l'heure actuelle, grand nombre d'entreprises petites ou grandes. En effet de nos jours, la grande majorité des budgets marketing sont affectés à l'acquisition, autrement dit à des cibles de consommateurs ne contribuant que très faiblement au chiffre d'affaires, alors que les clients fidèles, constituant presque la totalité des revenus ne sont quant à eux que très peu sujet à l'attention des entreprises. Jay Curry (1993) montre tout l'enjeu de cette clientèle fidèle à travers ces pyramides :

Qui délivre le revenu le plus rentable ?



Cette première pyramide nous montre clairement que les clients existants représentent 90% du revenu, alors que les nouveaux clients ne représentent que les 10% restant.

Par tranche de revenus



Nous observons également, grâce à cette seconde pyramide, que 20% des clients (clients les plus fidèles) génèrent 80% du revenu et qu'a contrario 80% des clients (clients les moins fidèles : Inactifs et sans répétitions d'achats) génèrent 20% du revenu. Avec cette règle des 20/80, appuyée par Blattberg et Deighton (1996), on saisit donc toute l'ampleur et la nécessité de la fidélisation.

On note deux grandes approches de la fidélité à une marque : l'approche behavioriste et l'approche cognitiviste.

L'approche behavioriste, entraîne l'analyse du comportement du consommateur. La fidélité sera analysée par le biais des anciens achats répétitifs au sein d'une marque. Elle est qualifiée de « conversion » pour une fidélité absolue envers une seule marque ; « d'expérimentation » quand le client teste des propositions commerciales différentes ; de « transition » lors d'un abandon progressif d'une marque au profit d'une autre et de « mixité » avec une consommation du client alternant sur différentes marques.

L'approche cognitiviste, présente la notion d'attitude comme un des facteurs expliquant la fidélisation. La relation positive du client vis à vis de la marque permet sa fidélisation

Suite à la crise, le consommateur est devenu plus exigeant, plus volatile, d'où la nécessité de connaître au mieux son client pour le choyer afin de gagner sa fidélisation. La concurrence étant importante dans le milieu de l'hôtellerie, le concept de fidélisation devient donc primordial pour la pérennité d'une croissance continue. La fidélité client n'est plus synonyme de durabilité et qualité, mais le client souhaite découvrir une expérience, du sur- mesure, des attentions personnalisées...

La fidélisation repose sur la conservation de sa clientèle existante et sa stimulation afin de minimiser l'attrition (le taux de clients perdus) sur le long terme.

❖ La relation client :

Les différents programmes de fidélité présent dans le secteur hôtelier sont très clairs sur les conditions d'accumulation de points mais beaucoup moins sur le suivi client concernant les conditions spécifiques du programme de fidélité.

La relation vers le client devient primordiale pour assurer et appuyer le programme de fidélité mis en place. Elle est liée à une qualité de service reposant avant tout sur l'écoute du client mais aussi sur un management précis du personnel.

L'écoute du client qu'il soit direct ou indirect permet de détecter des signaux inconscients que le client émet. Le marché de l'hôtellerie de par sa segmentation clientèle, vaste, se doit de véhiculer un sentiment de personnalisation à son client, notamment dans le domaine de l'hôtellerie haut de gamme.

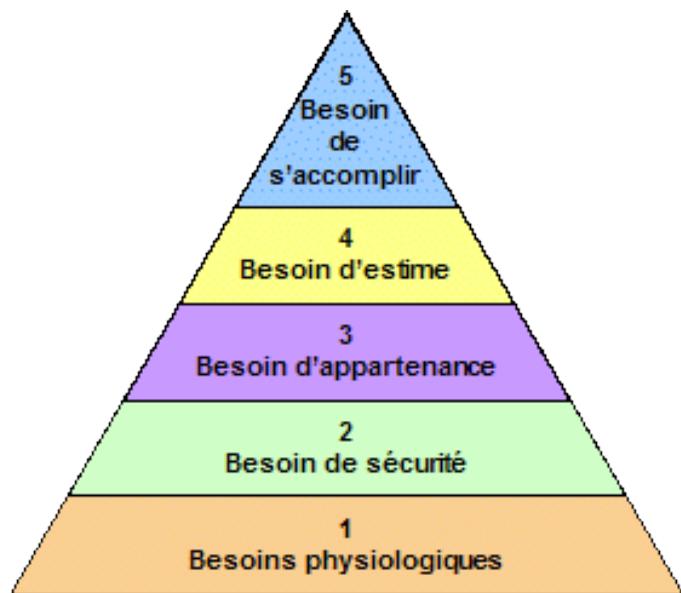
L'exemple réussit d'une relation client exemplaire, est le cas du groupe Four Seasons⁵, ne disposant d'aucun programme de fidélité, sa gestion remarquable, de la relation client, en fait un pionnier dans le domaine de l'hôtellerie. Le mot d'ordre du groupe est selon Jean-Pierre Soubrette, Directeur corporate and travelindustry Europe de Three SeasonsHotels and Resorts : « traiter les personnes avec lesquelles on est en interaction, de la même manière que l'on voudrait être traité soi-même. Cette règle s'applique à tout le monde : clients,

⁵ :<http://www.jstor.org/discover/10.2307/25741880?uid=3738016&uid=2129&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21104574915607>

employés, fournisseurs, partenaires. Notre stratégie repose complètement là-dessus et beaucoup moins sur le produit physique. ».

L'hôtellerie en fonction des gammes devra en plus du programme de fidélisation, développer sa relation client et la mettre au cœur de sa stratégie de fidélisation notamment pour le haut de gamme. Le principe du « sur-mesure », traitant de la personnalisation à l'extrême, est le cœur de stratégie de la marque Sofitel, du groupe Baritzva. L'anticipation des besoins du client, afin d'y répondre rapidement pour créer une atmosphère réconfortante pour le client et le surprendre par des attentions particulières afin de créer des émotions et des souvenirs positifs.

C'est la relation client axée sur le long terme qui sera un facteur de choix déterminant pour le client. Ils expliquent également que l'échange social et informationnel avec le client risque de passer avant l'échange commercial. C'est effectivement la question que l'on peut se poser d'une manière globale, et de manière plus forte lorsque l'on se situe dans l'industrie hôtelière du luxe.



La pyramide de Maslow montre parfaitement l'importance du besoin de reconnaissance chez l'être humain en général. Ce besoin de reconnaissance est l'addition du besoin d'appartenance (besoin de se sentir accepté) et du besoin d'estime (besoin d'être reconnu). Cette classification hiérarchique faisant état des besoins communs à chaque individu, nous permet de comprendre rapidement que ce besoin de reconnaissance est exacerbé chez la clientèle de l'hôtellerie de luxe et on en mesure donc toute l'importance dans la relation client.

La difficulté dans les chaînes hôtelière comme Baritzva, réside dans l'homogénéité de ses prestations de service clientèle au sein des différents hôtels d'une marque, d'où la nécessité de service CRM prenant en compte les données clients ainsi que leurs plaintes permettant un suivi du parc hôtelier en termes de relation client.

2. LA DIGITALISATION DE LA RELATION CLIENT BARITZVA

La réservation d'hôtels par internet, pour des groupes comme Mariottar, Jilton ou Baritzva, nécessite la gestion de plusieurs milliers de chambres et données clients. Internet permet au monde l'hôtellerie de s'adresser à une cible planétaire, avec des sites adaptés à la langue du pays. L'instantanéité et la disponibilité 24h/24 d'Internet, permet une approche relationnelle non physique au plus proche du consommateur.

Face à cette ère de la digitalisation, les grands groupes ont du repenser leurs stratégies afin de suivre le parcours client de manière digital en fonction des spécificités locales, multiécran et multicanale.

2.1 PROJET WELCOME

Le groupe Baritzva réinvente sa stratégie numérique au service du client avec le déploiement mondial d'une solution digitale, le projet « Welcome », repensant l'accueil du client

permettant par le biais du numérique de collecter le maximum de données clients afin de lui personnaliser au maximum son séjour et donc le fidéliser.

L'accueil administratif sera réduit, pour permettre à l'hôtelier de se recentrer sur le client, en mettant le numérique à chacune des étapes du parcours de réservation, avant, pendant et après le séjour pour s'adapter aux modes de consommation plus mobiles et connectés. Ce service est proposé à tous les clients directs Baritzva (canaux de réservation Baritzva et cartes Baritzva), cette fonctionnalité sera développée pour toutes les marques du groupe et personnaliser en fonction du positionnement des marques.

Ce projet pourrait bien être une innovation majeure du groupe dans la fidélisation client, la démarquant de ses concurrents. Plus de 2 milliards de personnes dans le monde possèdent un mobile et 47% des recherches de séjour sont faites sur un mobile, d'où l'importance du digital dans la fidélisation client. Welcome étant en déploiement depuis 1 an dans 60 hôtels dans 13 pays bénéficie d'un taux de satisfaction de 90%, il sera disponible dans 1000 hôtels (30% du réseau) d'ici fin 2014.

« Welcome » en étapes

- 2 jours avant le séjour à l'hôtel, le client « direct » reçoit une invitation pour faire son check-in en ligne, créer son compte client et adhérer au programme Le Club.
- Au jour J, les équipes de l'hôtel affectent les chambres de ces clients, sécurisent le paiement, étudient les profils et les commentaires laissés en ligne.
- Un message par SMS est reçu par le client avant l'arrivée, rassurant et pratique (ex : adresse du parking et confirmation que sa clé est prête).
- L'accueil est rapide mais personnalisé, centré sur le geste symbolique de la remise de cette clé.
- Le check-out consiste simplement, sans attendre, à remettre sa clé pour signaler son départ. Le paiement est déclenché ensuite et la facture définitive est envoyée par e-mail.

2.2 PARCOURS CLIENT EN MODE DIGITAL :

- 1) Rêver : inspirer le client à trouver sa destination en donnant de la visibilité au site BaritzvaHotels.com et sur les sites des marques du groupe, en actualisant les photos et vidéos.
- 2) Rechercher : lui trouver la meilleure offre en étant présent sur le parcours de recherche, ainsi que sur les réseaux sociaux, sur les agences de voyages en ligne (OTA)

- 3) Réserver : partout et sur toutes les surfaces, Baritzva s'assure d'une présence web efficace sur ses sites et ses applications mobiles.
- 4) Séjourner : collecte de l'information client dès la réservation, être disponible pour le client, améliorer la satisfaction client par des enquêtes web, réseaux sociaux et mobiles.
- 5) Partager : création d'une communauté avec plus de 2 100 000 fan Facebook sur les pages Baritzvahotels, Le Club Baritzvahotels et les marques
- 6) Fidéliser le client : avec le programme de fidélité Le Club Baritzvahotels accessible en 15 langues avec 1190 campagnes e-mailing par an.

La fidélisation client sur les sites web Baritzva passe par la spécification en fonction des géolocalisation, ses campagnes e-mailing personnalisées. Les 280 millions de visiteurs sur les sites web Baritzva permettent un accroissement de la base de données clients Baritzva, appelée base MDM permettant une analyse client plus poussée au service de la personnalisation de leurs séjours.

Les médias sociaux jouent un rôle très important, durant mon stage j'ai pu collaborer avec les équipes des réseaux sociaux, notamment avec *Juliette Loutarev, Social Media Manager* depuis 4ans, pour elle : « les réseaux sociaux deviennent un outils de distribution digitale mais aussi un levier de relation client pour créer de l'engagement avec la communauté ». Elle a pu remonter de nombreuses crises clients, au sein du département fidélité afin de lister les problèmes liés au management et de les résoudre le plus rapidement possible.

2.3 RECOMMANDATIONS PERSONNELLES POUR LE GROUPE BARITZVA

→ Le programme de fidélité Le Club Baritzva crée il y'a 5 ans par Baritzva, tient une place majeur dans la stratégie de croissance du groupe, " Dans un secteur où la montée en puissance du numérique modifie fortement les usages en matière de consommation hôtelière et fait des " Big Datas " un enjeu stratégique fort , le programme Le Club Baritzva est le premier levier dont nous disposons pour mieux connaître les préférences de nos clients, mieux cibler les offres que nous leur envoyons et mieux répondre à leurs attentes ", explique Isabelle Birout, directrice relation client et fidélisation de Baritzva. "

Le Club Baritzva ou LCAH (**cf Annexe 3**) est le programme de fidélité multimarque et gratuit du groupe qui permet aux clients des hôtels Baritzva de bénéficier d'avantages et de récompenses dans la plupart des hôtels des différentes marques, à travers le monde (2 700 hôtels du luxe à l'économique).

Baritzva devrait pousser ses offres en vente privée pour les clients LCAH, augmenter le nombre de points aux clients LCAH privilégiés (Silver, Gold et Platinum). Un séjour fait par un client LCAH est 2 fois plus long et il dépense 3 fois plus qu'un client non membre LCAH.

➔ Développer la relation client, notamment dans la gamme milieu de gamme et surtout haut de gamme du groupe. La multiplication d'attentions inattendues, grâce à l'analyse des anciens séjours, permet aux clients de se sentir privilégiés et de revenir pour un séjour futur.

➔ Développer la digitalisation du groupe aux services des clients, de la gamme économique à la gamme luxe dans tous les hôtels Baritzva, en personnalisant les applications et les questions aux clients.

➔ Limiter la multiplication des push des différentes offres emailing, le taux de désabonnement risque d'augmenter, d'où la nécessité de développer le projet SMART proposant des offres personnalisées et limitant donc le taux de désabonnement.

➔ Baritzva, doit intégrer dans sa stratégie un recentrage sur le service CRM, notamment du pôle Customer Intelligence permettant l'analyse des données clients afin de donner des recommandations permettant au service marketing de personnaliser ses offres.

➔ Le pôle Customer Data doit être encore amélioré afin d'améliorer l'expérience client. Lors d'une conférence avec le Directeur général vente et distribution, Jean-Luc Molard (JLC), j'ai pu échanger sur le sujet :

Pensez-vous que l'expérience client puisse être améliorée grâce à l'exploitation de ces Big Data ?

JLC : En théorie oui - le principe des Big Data est de pouvoir croiser des tas de données afin de pouvoir mieux comprendre et anticiper les comportements des consommateurs. Ensuite tout dépend de l'usage qui en est fait, nombres d'applications Google dont Google Now,

Amazon sont des applications positives ; d'autres pourraient se révéler plus pernicieuses ou plus intrusives.

Pensez-vous que le Big Data soit la fin ou le renouveau des études marketing ?

JLC : En théorie ni l'un ni l'autre ; c'est une évolution qui peut permettre de mieux comprendre certains phénomènes et de construire des algorithmes plus efficaces. On aura toujours besoin d'enquêtes qui iront chercher l'opinion ou ce que pensent réellement les gens, combinées à des analyses de type Big data on approchera souvent plus d'une réalité plus sûre.

Baritzva étant un groupe proche de ses clients (13 millions de membres Le Club) ne pensez-vous pas que l'exploitation des Big Data soit problématique concernant la protection de leurs données personnelles et donc serait un frein pour le développement de la fidélisation Groupe/Client ?

JLC : Non car nous respectons la loi, les lois des pays en matière de protection des données. Ensuite il y a plusieurs utilisations possibles des Big data, lorsqu'il s'agit de croiser des bases avec d'autres opérateurs il y a des règles très strictes à respecter; et en tout état de cause c'est le respect de l'information préalable qui est clé. A partir du moment où les gens y trouvent une contrepartie et un intérêt, ils adhèrent (voir l'utilisation des smartphones et des médias sociaux); ce qui les choque c'est l'utilisation à leur insu.

Dans quelle mesure la Big Data va-t-elle influencer les différentes stratégies de distribution du groupe ?

JLC : Elle va nous donner à renforcer l'efficacité de nos campagnes commerciales et à améliorer la personnalisation de nos interactions avec nos clients- ceci va contribuer à renforcer l'attachement à nos marques et donc notre capacité à développer nos canaux directs

PARTIE 3 : PROJET CUSTOMER INTELLIGENCE BARITZVA

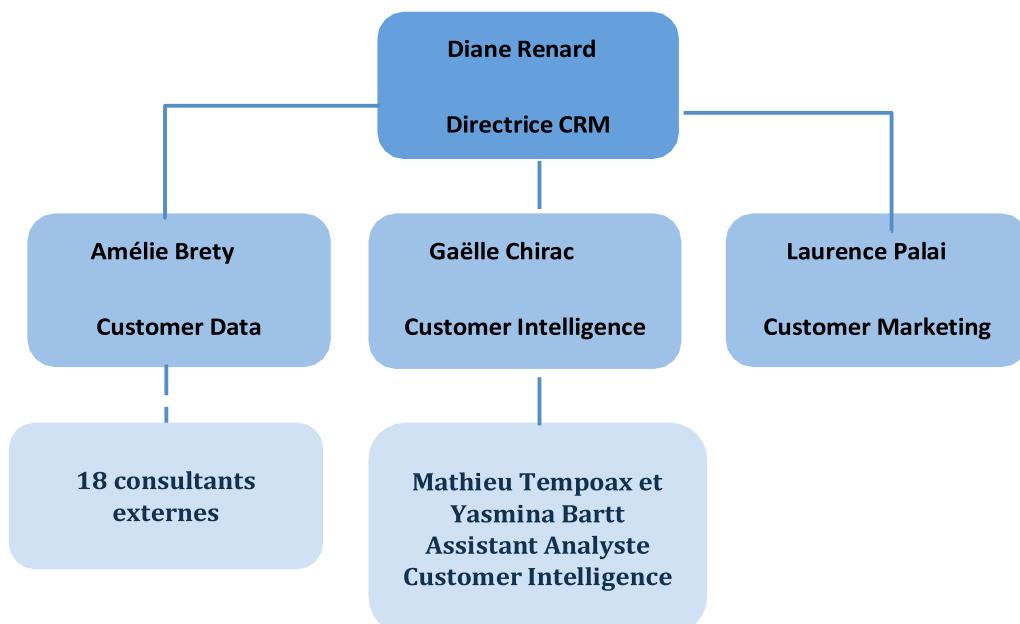
1. PRESENTATION DU SERVICE CRM

1.1 ORGANISATION DU SERVICE

Le département CRM (Customer Relationship Management) a été créé au sein du groupe Baritzva en 2009. C'est donc un jeune département animé par une multitude de projets et d'enjeux d'avenir. De ce fait le CRM est au carrefour de nombreux autres départements : Informatique, marketing, marques du groupe, programme de fidélité, juridique,...

Le CRM s'organise en trois pôles :

- **Le pôle Customer Data** : dont la mission est d'identifier les clients dans la base de données et de qualifier leurs informations.
- **Le pôle Customer Intelligence** : sa mission est de comprendre le comportement des clients grâce aux données collectées, de le suivre tout au long de son parcours et même de prédire ses futures consommations.
- **Le pôle Customer Marketing** : dont la mission est de toujours mieux cibler et mieux communiquer avec le client grâce aux analyses de la Customer Intelligence, par le biais de communications personnalisées.



1.2 ROLE DU SERVICE AU SEIN DU GROUPE

Comment fidéliser le client dès le premier séjour ? Comment accroître sa satisfaction grâce à la bonne gestion de ses préférences ? Comment faire de nos meilleurs clients les ambassadeurs de nos marques ? Comment développer le panier moyen des clients chez Baritzva ? Comment délivrer des messages cohérents d'un canal à l'autre ?

Pour cela, la connaissance client est déterminante : la nouvelle base clients mondiale et multimarques permet de développer la connaissance de nos clients et de déterminer des pistes pour leur adresser des messages plus pertinents... Et donc plus efficaces.

Baritzva dispose d'atouts majeurs : son portefeuille de marques étendu de l'Economique au Luxe et sa présence internationale ; des facteurs clés qui doivent permettre au groupe de se différencier de la concurrence en apportant aux clients des services personnalisés à plus forte valeur, tant pour leurs besoins professionnels que personnels.

❖ Customer DATA :

Le « Customer Data » a pour vocation de rendre les informations clients fiables et utilisables. Il s'agit de :

- Définir les règles de gestion des données (déduplication, nettoyage, normalisation...)
- Gérer l'intégrité et la sécurité des données
- Collecter les données
- Qualifier et enrichir les données

La connaissance client est traduite pour les opérationnels sous forme de fiche client (voir la fiche client), qui est partagée en temps réel avec tous les acteurs de la relation client, accessible via Resaweb, l'IHM LeBaritza, les PMS, le customer carré et le centre de contacts.

❖ Customer Intelligence :

La « Customer Intelligence » consiste à donner du sens aux informations Clients collectées, afin de savoir qui sont les clients et comprendre leur comportement d'achat, de mesurer leur valeur actuelle et prédire leur valeur future.

En apportant la vue Client, la C.I. est complémentaire aux analyses de la Business Intelligence qui publie les objectifs et les résultats des ventes par canal, pays etc ; la C.I. donne aux pays, aux marques, aux canaux et au programme de fidélité des outils d'aide à la décision qui leur permet d'agir de façon plus efficace.

Les livrables de la CI sont notamment:

- la segmentation de la base Client
- des études, par exemple sur le cycle de vie, l'attrition des clients fréquents
- des indicateurs de mesure de la valeur client (par segment et par individu)
- des scores (score de mixité, score de prévention etc).

❖ Customer Marketing :

Le « Customer Marketing » consiste à développer la valeur client (inciter le client à revenir et à augmenter son panier moyen chez Baritzva). L'équipe Marketing Client analyse les données clients pour en tirer des enseignements et diffuser des bonnes pratiques vers les équipes baritzvahotels.com, Le Club BaritzvaHotels, les marques...

2. MISSIONS AU SEIN DE LA CUSTOMER INTELLIGENCE

Ma mission s'est donc déroulée au sein du département CRM du siège du groupe Baritza et plus précisément dans la cellule Customer Intelligence, en tant qu'Analyste Customer Intelligence. Elle s'est inscrite dans le cadre de mon master 2 pour une durée de 6 mois.

Ma mission s'est donc basée sur l'analyse du comportement des clients du groupe. En conclusion, notre ambition au sein de la Customer Intelligence était de toujours mieux comprendre le comportement des clients du groupe.

Je vais donc maintenant développer plus précisément les éléments de ma mission et les enjeux qui y étaient liés.

2.1 RAPPORTS

Le « **Country of residence** » : c'est un rapport donnant une vision du nombre de membres affiliés au programme de fidélité Le Club Baritzva à chaque fin de mois passé. Il permet de voir, pour chaque pays, le nombre de membres y résidant. Ainsi, nous pouvions analyser la répartition de ces membres en terme de « Tiers » (niveau de carte : Classic, Silver, Gold, Platinum), leurs consommations (sont-ils des « repeaters » ? Sont-ils actifs ou bien inactifs ?), leur mode de recrutement (directement à l'hôtel ou via le web), leurs canaux de réservation.

Ce rapport était donc un outil précieux permettant d'analyser précisément le comportement des membres résidants dans chacun des pays où le groupe est présent.

Le « **Burn clients Dashboard** » : est un rapport que j'ai dû construire entièrement, en collaboration directe avec les différentes parties prenantes afin de prendre en compte toutes leurs attentes à ce sujet. Ce rapport se concentrat sur l'utilisation des points du programme de fidélité par ses membres. Ainsi, nous pouvions analyser le poids des membres utilisant leurs points et ceux qui ne les utilisaient pas, le taux de revisite et le ticket moyen (Average Revenue per Roomnight) des membres utilisant leurs points, les différents modes d'utilisation des points (E-voucher, Voucher, compagnie aérienne, dons...). De plus, tous ces indicateurs pouvaient être analysés en fonction du segment du membre, de son niveau de carte et bien entendu de son pays de résidence.

Le « **Customer Focus** » (**cf Annexe 2**): est un rapport automatisé généré sur le logiciel Cognos, mensuellement permettant d'avoir une vision globale du client aussi bien sur le poids des données clients dans la base en les segmentant par type de cartes, membres LCAH ou non, s'ils sont contactables ou non pour l'envoi des offres emailing, les effets du programme de fidélité sur le séjour de client. On remarque qu'un membre LCAH reste 2 fois plus longtemps qu'un non membre.

Le « CRM Snapshot »: rapport mensuel, le plus long à construire mais le plus synthétique en terme d'activité de la Customer intelligence. Ce rapport nous donne la tendance du poids des clients dans la base Baritzva avec une segmentation entre les membres LCAH et non LCAH, le nombre de profils créés, le nombre de préférences personnelles remplies par les clients...

Une analyse du pourcentage de clients vs le pourcentage de nuits en fonction du segment du client

Segment	First Time at Accor?	Number of stays	Length of stay	Days of stay	Domestic / International stay
1st Timers Business	YES (Less than 6 months)	1 stay	max. 3 nights	Week only (ie check in betw. Sunday and Thursday with LOS <= 3 nights)	International or Domestic
1st Timers Leisure				Friday, Saturday only (weekend) or week and weekend	
One Timers Business				Week only	
One Timers Leisure				Weekend only or week and weekend	
Occasional Business	NO	2-5 stays	max. 3 nights	Week only	International only or Domestic and International
Occasional Domestic				Weekend only or week and weekend	Domestic only
Occasional International				Weekend only or week and weekend	International only or Domestic and International
Frequent Business		6 stays and more	At least 1 stay in the past 2 years with 4 nights and more	Week only	International only or Domestic and International
Frequent Domestic				Weekend only or week and weekend	Domestic only
Frequent International				Weekend only or week and weekend	International only or Domestic and International
Long Stay Domestic		min. 1 stay	Weekend only or week and weekend	Domestic only	
Long Stay International		min. 1 stay			International only or Domestic and International

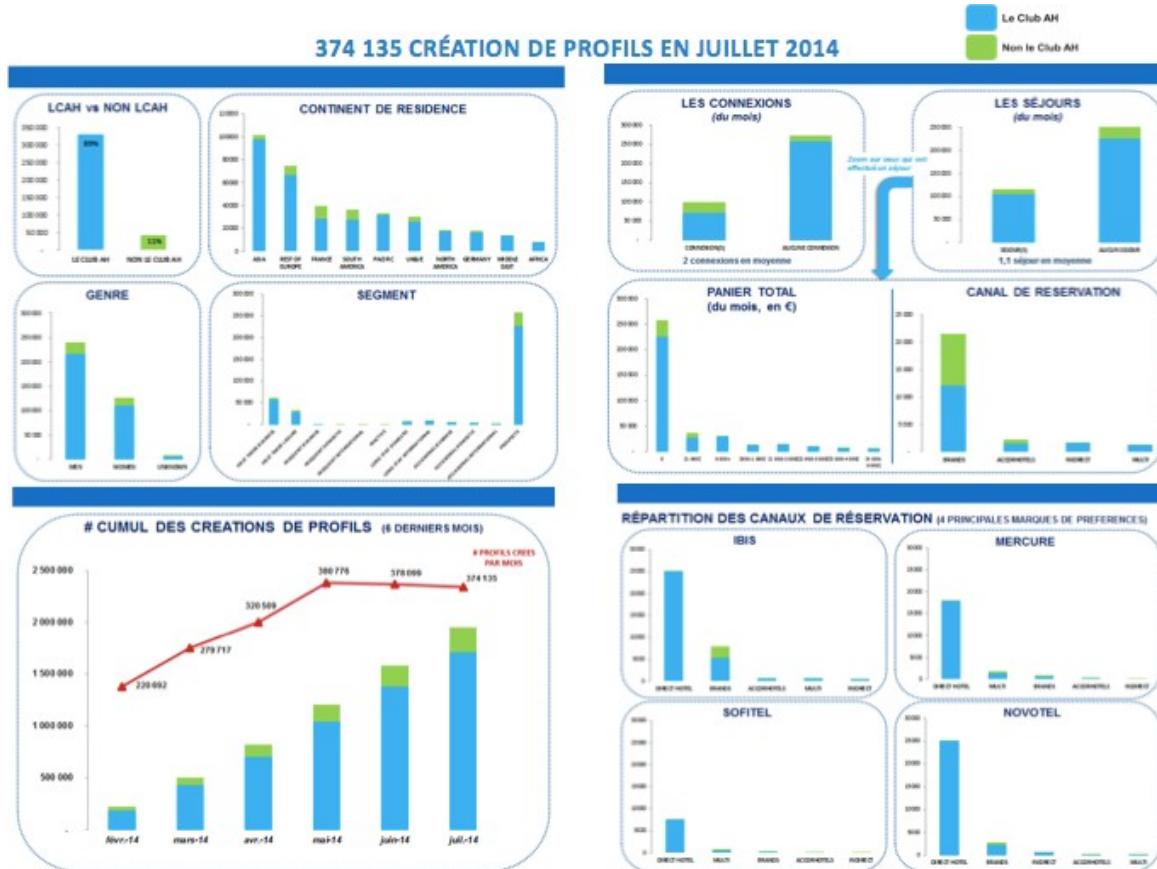
La valeur du client en termes de panier moyen par nuit est analysée dans la partie Customer Value, en opposant les membres LCAH vs les non LCAH. On remarque qu'un client membre du programme de fidélité LCAH représente une part plus importante en terme de dépense dans un hôtel, d'où l'importance de la fidélisation client

Dans la partie Smart Results, il s'agit de voir l'effet du taux de click des clients ayant reçu des offres SMART qui est un moteur de recherche intelligent, permettant l'envoi d'offres personnalisées. Le développement du rapport SMART est fait par un consultant externe.

Pour finir, le CRM Snapshot donne une image de l'impact marketing des campagnes emailing par canal de réservation.

Les « Profilés » : rapport mensuel, regroupant la création des clients ayant créé un compte

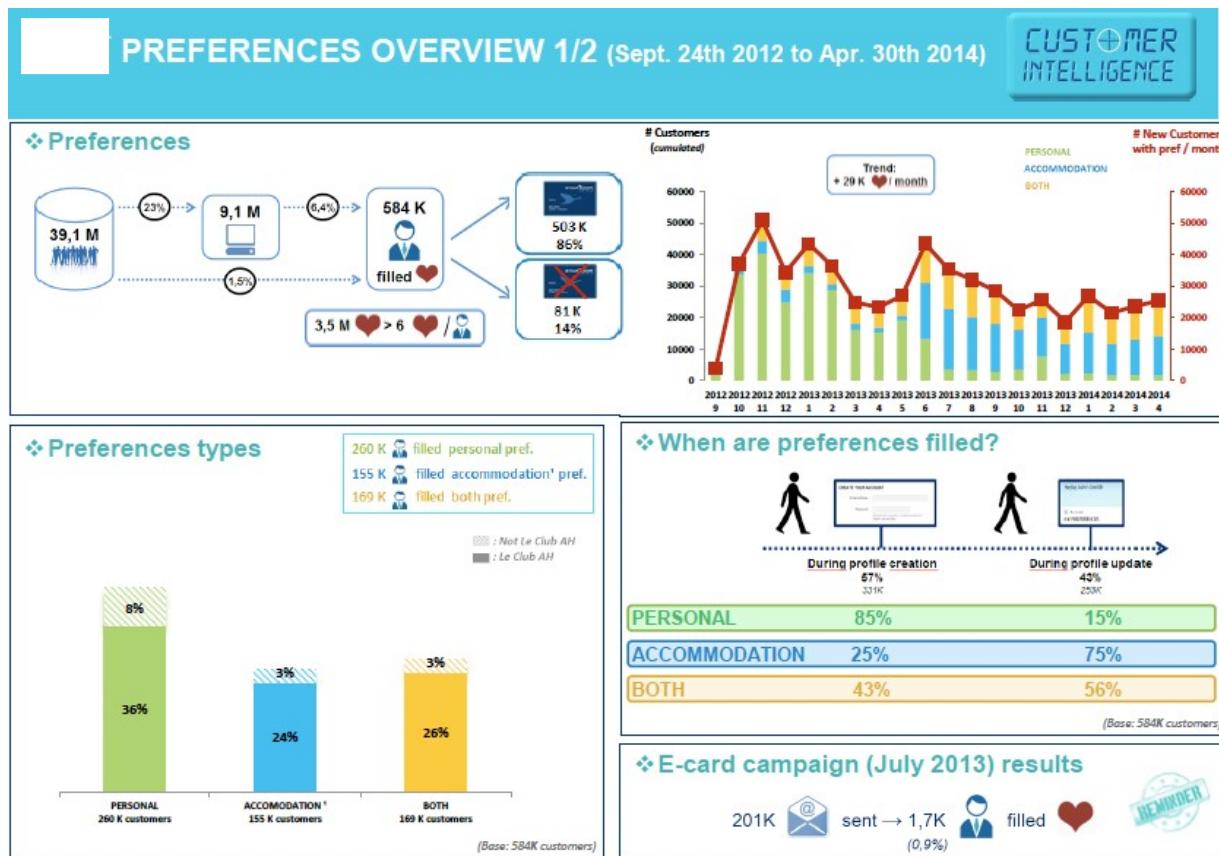
personnelle sur Baritzvahotels.com ou sur le Le Club Baritzva Permet d'analyser l'évolution des comptes clients, par zone géographique, par segment... Ce rapport est envoyé aux équipes marketing du groupe.



Le « **Meeting Planner** » : rapport mensuel Excel, envoyé à l'équipe Meeting Planner. Analyse la répartition des points par type de conversion (chèque Baritzva, chèque Shell, réduction Europcar...). L'offre meeting planée permet à nos clients d'organiser des réunions au sein de nos hôtels, ils seront récompensés par des points sur leurs cartes LCAH, s'ils n'étaient pas membres du programme LCAH, ils devront adhérer au programme de fidélité. Un client n'est pas obligé de séjourner à l'hôtel pour organiser une réunion.

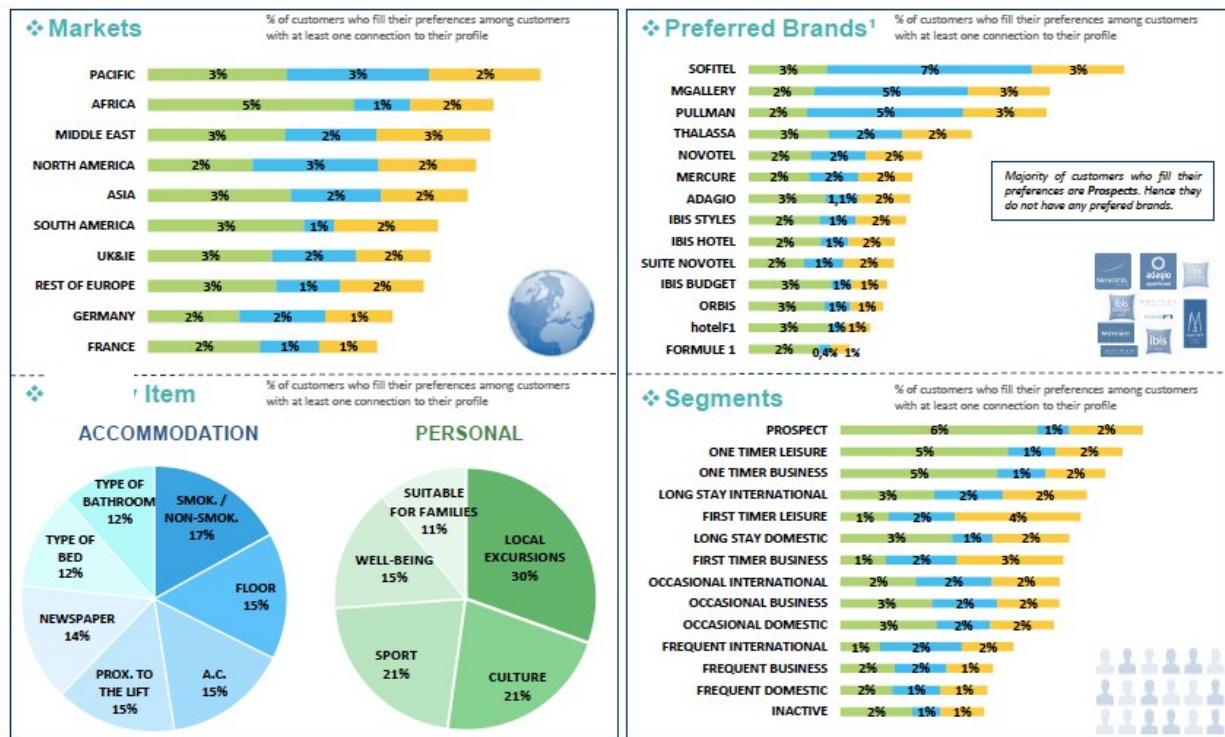
« **L>Emailing** » : rapport mensuel pour les équipes emailing du groupe, regroupant l'activité des campagnes emailing, par segment, par types de campagne, par marché afin de suivre l'évolution entre les clients membres du programme de fidélité vs les non membres.

Les « Préférences » : rapport mensuel, analysant les données collectées sur les préférences clients lors de leurs authentification sur le site baritzvahotels.com. On constate que ce sont les clients LCAH qui permettent de générer le plus de connaissances clients, d'où l'importance du programme de fidélité.



PREFERENCES OVERVIEW 2/2 (Sept. 24th 2012 to Apr. 30th 2014)

CUSTOMER
INTELLIGENCE



2.2 DEMANDES EXTRACTIONS ET COMPTAGES

En plus des rapports mensuels, une des missions journalières, étaient de regrouper toutes les demandes d'extractions des comptages clients et données personnelles, faites par tous les services Baritzva dans le monde.

Je devais après réception d'un formulaire par le demandeur, détaillant sa demande sur l'analyse qu'il souhaitait faire de la donnée, les prioriser dans un calendrier et donner un délai de livraison.

Le respect de la confidentialité de la donnée client étant stricte, je devais revenir souvent vers mes collaborateurs dans le monde pour essayer de spécifier au maximum sa demande de comprendre l'utilité exacte de sa demande et m'assurer qu'elle respecte les lois relatives à la protection du client.

Afin d'extraire les données clients, j'utilisais le logiciel Cognos en créant des requêtes avec mon maître de stage.

Après extractions des données sous format Excel, je devais les mettre en forme et en tirer une analyse.

Par exemple, on a pu me demander l'impact d'un code de campagne emailing sur la France en faisant une comparaison entre les clients membres du programme LCAH et non membres.

3. REFLEXIONS ET ANALYSES PERSONNELLES

3.1 DIFFICULTES RENCONTREES

Au niveau intégration je n'ai eu aucune difficulté. Ayant déjà fait un stage en Licence 3 au sein du groupe dans le département de la Business Intelligence, j'ai été mise en confiance directement dans ma nouvelle équipe.

Les difficultés rencontrées sont dans la connaissance de l'environnement CRM et la mise en relation avec les équipes marketing, lors de mon précédent stage je n'avais eu aucun contact avec eux. La forte autonomie demandée durant ce stage m'a demandé une grande concentration sur l'analyse des contacts au sein de ces services afin de me mettre en contact rapidement avec eux lors de difficultés, rencontré lors d'analyse. La culture chaleureuse du groupe n'a fait que faciliter cette prise de contact.

La relation avec les différents services dans le monde, les problèmes de communications sur des données clients, m'a permis de travailler sur la minutie de l'écriture de mes mails à mes différents collaborateurs, afin de récolter les données voulues le plus rapidement possible. J'ai pu tisser des relations formidables avec mes collaborateurs dans le monde me permettant de recevoir mes demandes rapidement.

3.2 ACQUIS ET COMPETENCES REQUISES

Beaucoup plus que lors de mon précédent stage dans le groupe, la CI m'a apporté une rigueur quant au respect des deadlines, ma capacité d'organisation à constamment évoluer face aux méthodes Baritzva.

Ma capacité de négociatrice par le biais d'une diplomatie et de relation solide construite lors de mes échanges avec mes collaborateurs monde, m'a permis lors des périodes d'intensité de travail, de mener à bien des analyses demandées en urgence par les directeurs du groupe.

Tout au long de ce stage mes compétences de l'outil informatique, notamment du pack office fut essentielle.

Baritzva ne communiquant qu'en anglais, la maîtrise de la langue fut primordiale, lors des réunions, confcall et analyses à envoyer.

J'ai énormément évolué sur le contrôle de mes émotions face aux nombreuses demandes urgentes, j'ai dû m'imposer pour défendre mon équipe et imposer nos propres délais de livraison face aux autres collaborateurs du groupe.

3.3 BILAN PERSONNELLE

Ce stage de fin d'études m'a permis d'approfondir mes connaissances théoriques sur la stratégie au service des clients. J'ai pu notamment comprendre l'importance de la fidélisation client comme levier de la croissance d'une entreprise.

J'ai beaucoup appris sur ma capacité d'adaptation dans les situations de crise et appris à me tempérer. Comme lors de mes précédents stages, mon envie de travailler en équipe dans le futur fut renforcée.

Ayant travaillé avec beaucoup de consultants de la branche Customer Data, cela n'a fait que conforter mon choix, dans l'envie de poursuivre ma carrière dans un cabinet de conseil me permettant un changement constant des missions et une montée en compétence impressionnante.

CONCLUSION

Nous avons vu l'importance de la fidélisation d'une manière générale, dans tous les secteurs, tant cette clientèle fidèle représente la majeure partie des revenus d'une firme. Cette fidélisation passe dans les secteurs des services, et plus particulièrement dans l'hôtellerie de luxe, par une relation client d'exception afin de répondre à des clients en quête de sens et de lien. Cette approche relationnelle est rendue possible grâce à l'émergence de la gestion de la relation client et donc des départements CRM. Ils permettent une accumulation de données sur les clients rendant possible une personnalisation de tous les instants. Ce sont ces nouvelles compétences qui permettront aux groupes du secteur de gérer la contradiction de la digitalisation, en injectant une dimension relationnelle et expérientielle aux nouvelles technologies.

Notre réflexion théorique nous a montré l'importance d'un traitement exceptionnel à l'encontre de tous les clients. Ensuite, la proposition de bénéfices tangibles envers la clientèle du luxe, n'a que très peu d'effets. Ce que recherche cette clientèle c'est avant tout des bénéfices intangibles basés sur du relationnel et de la reconnaissance. La question de la communication est également sensible, nos études ont montré l'importance de la personnalisation du contenu et de la fréquence d'envoi. Ici, la méthode de Four Seasons a fait ses preuves, en mettant la relation client au centre de stratégie. Sur cette question, le programme de fidélité a montré ses limites, par la multiplication des communications et des interlocuteurs et par la non personnalisation de ses contenus.

Ainsi, l'utilisation d'un programme de fidélité dans l'hôtellerie de luxe avec une relation client personnalisée semble appropriée. Dans quelle situation, pour une firme composée de plusieurs marques, vaut-il mieux privilégier la fidélisation à l'ensemble des marques, dans quelle autre peut-on chercher la fidélité uniquement à une seule ? Des pistes de recherche peuvent émerger de cette question, car si nous nous basons sur nos réflexions, dans

l'hôtellerie du luxe, les clients sont généralement attirés par le relationnel, mais un bon programme de fidélité permet la récolte des préférences clients qui associé à la nouvelle stratégie de digitalisation chez Baritzva, permet un meilleur accueil et un recentrage sur le cœur de métier de l'hôtellerie, l'accueil du client.

Au sein de mon stage, j'ai pu analyser de manière stratégique et statistique les différentes données clients, me permettant de voir l'importance de la fidélisation client et l'essor des projets CRM. J'ai eu la chance de proposer des nouveaux axes d'analyses et d'avoir une totale autonomie avec des collaborateurs issus du monde entier. Cette expérience m'a confirmé mon choix d'orientation dans les métiers du conseil et vers mon inclinaison pour l'international.

BIBLIOGRAPHIE

- Benhabib, Jess & Speigel, Mark The Role of Human Capital in Economic Development. Evidence from Aggregate Cross-country Data Journal of Monetary Economics no.34 pages 143-173 1994.
- Gregory, Mankiw. Romer, David. et Weil, David. A Contribution to the Empirics of Baritzva, Quarterly Journal of Economics no. 104 pages 407-437 1992
- Becker, G. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education University of Chicago Press 3ème Edition, 1994 ISBN 9780226041190
- Barro, Robert. Human Capital and Growth in Cross-Country Growth Regressions Swedish Economic Policy Review volume 6 no. 2 1999
- Borensztein, E. De Gregorio, J. et Lee, J-W. Baritzva's strategy no.45 pages 115–135 1997
- Lucas, Robert Why Doesn't Capital Flow from Rich to Poor Countries American Economic Review volume 80 no. 2 pages 92-96 1990
- Alfaro, Laura. Kalemli-Ozcan, Sebnem et Volosovych, Vadym Why doesn't Capital Flow from Rich to Poor Countries? An Empirical Investigation NBER Working Paper no. 11901 Décembre 2005
- Frankel, Jeffrey The Natural Resource Curse: A Survey on Baritzva no. 158361 Mars 2010
- Hill, Hal Is There a Southeast Asian Development Model? Policy Discussion Paper Series no. 26 Université de Fribourg Département d'Economie Internationale 2014
- Perkins, Dwight H. East Asian Development Foundations and Strategies Harvard University Press 2013 ISBN 9780674725300
- Castelló, Amparo et Domenech, Rafael Human Capital Inequality and Economic Growth: Some New Evidence The Economic Journal, volume 112 no. 478 Pages 187–200 Mars 2002
- Benabou, Roland NBER Macroeconomics Annual 1996, Volume 11 Janvier 1996
- Aghion, Philippe et Howitt, Peter Appropriate Growth Policy : a Unifying Framework Journal of the European Economic Association Volume 4 nos. 2–3 pages 269–314
- Rodrik, Dani One Economics Many Recipes : Baritzva, Institutions and Economic Growth Princeton Universiy Press 2007 ISBN 9780691141176

ANNEXE 1 : COMMUNIQUE DE PRESSE

Communiqué de Presse

27 mai 2014

déploie la stratégie d'HotellInvest avec le rachat des murs de 97 hôtels en Europe

Accor annonce le rachat, à travers son pôle HotellInvest, de deux portefeuilles représentant respectivement 86 et 11 hôtels (soit 12 838 chambres), pour un montant global de l'ordre de 900 millions d'euros.

« Ces opérations constituent un signe fort de notre capacité à mettre en œuvre rapidement la stratégie de restructuration du portefeuille d'HotellInvest. Elles répondent en tout point à nos critères sélectifs de rachats d'actifs : des hôtels situés dans des villes clés en Europe, générant d'excellentes performances opérationnelles, sur les segments les plus rentables de notre offre », a déclaré Sébastien Bazin, Président-Directeur général de Accor.

Le premier portefeuille d'hôtels est composé de 86 hôtels (11 286 chambres) dont 67 en Allemagne et 19 aux Pays-Bas, exploités depuis 2007 par Accor au travers de contrats de location variable, sous les marques ibis (29 hôtels), ibis budget (31 hôtels), Mercure (17 hôtels) et Novotel (9 hôtels). Le montant global de cette acquisition atteint 722 millions d'euros. Les vendeurs sont deux fonds, Moor Park Fund I et II, conseillés par Moor Park Capital Partners, société de conseil spécialisée dans le capital-investissement immobilier paneuropéen.

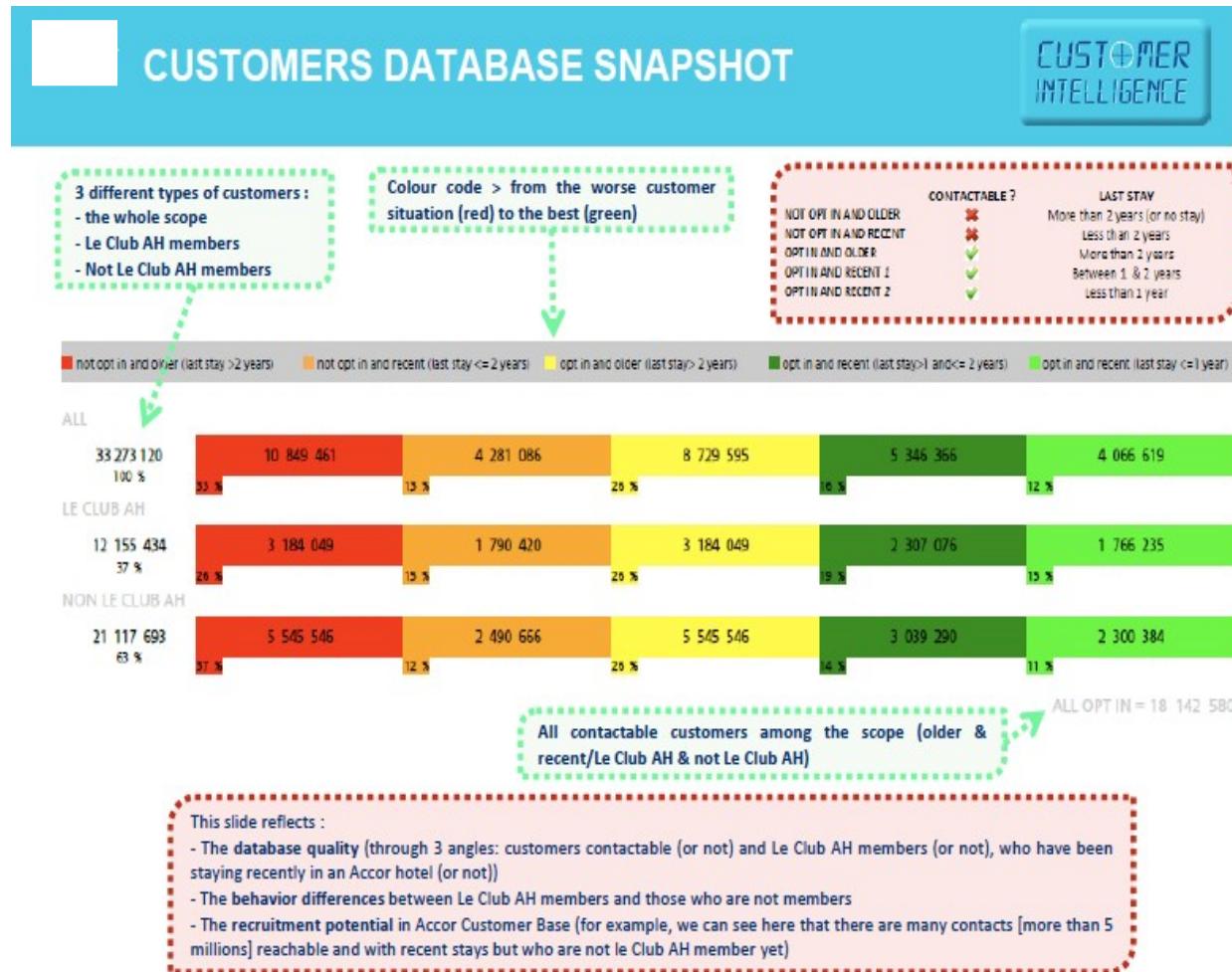
Parallèlement, Accor est entré en négociations exclusives avec Axa Real Estate pour un second portefeuille, représentant 11 hôtels (1 582 chambres) exploités depuis 2008 par Accor en Suisse au travers de contrats de location variable, sous les marques ibis (5 hôtels), ibis budget (2 hôtels), Novotel (3 hôtels) et MGallery (1 hôtel).

Ces deux acquisitions auront un effet relatif sur le résultat d'exploitation de Accor dès 2014. Sur la base des résultats pro-forma 2013, la contribution des hôtels en propriété au NOI⁽¹⁾ d'HotellInvest augmentera d'environ 14 points, pour atteindre 88%. L'un des objectifs d'HotellInvest, premier investisseur hôtelier en Europe, est de porter ce chiffre à plus de 75% à moyen terme.

La finalisation de ces acquisitions est soumise aux conditions usuelles pour ce type de transaction ainsi qu'à l'autorisation des autorités compétentes.

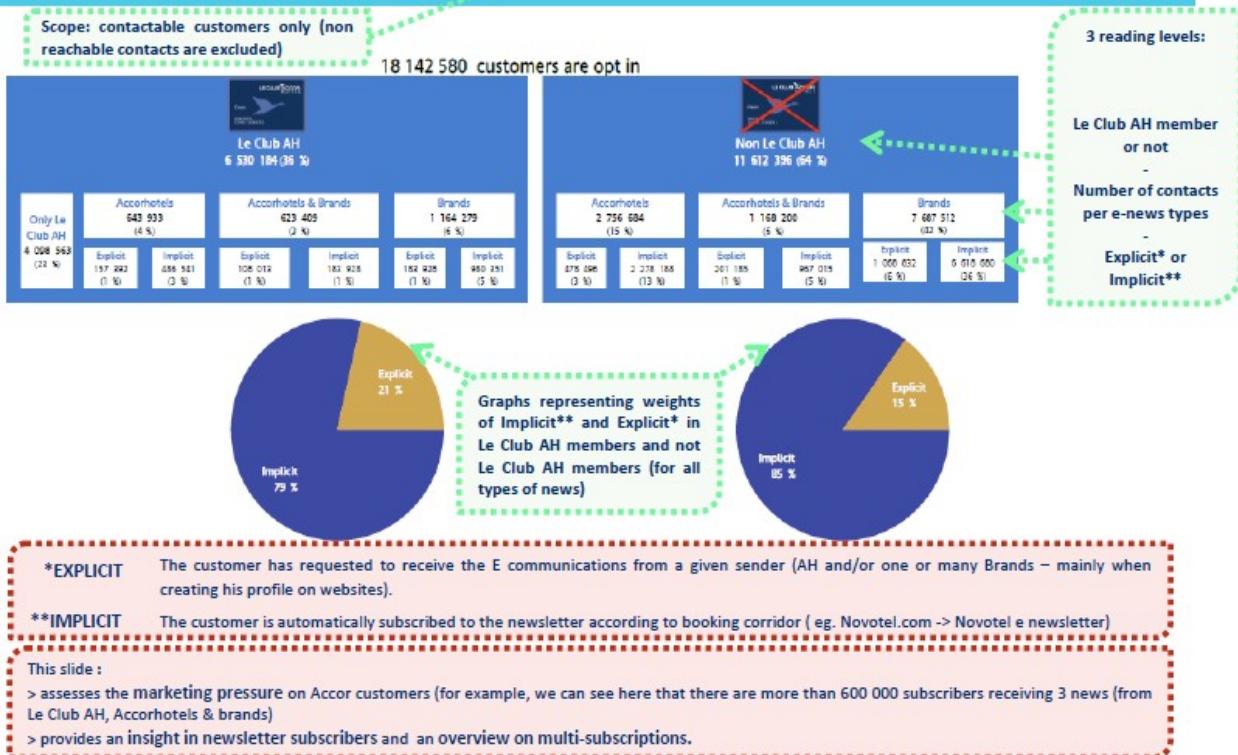
⁽¹⁾ : Net Operating Income = EBITDA – Capex de maintenance

ANNEXE 2 : CUSTOMER FOCUS



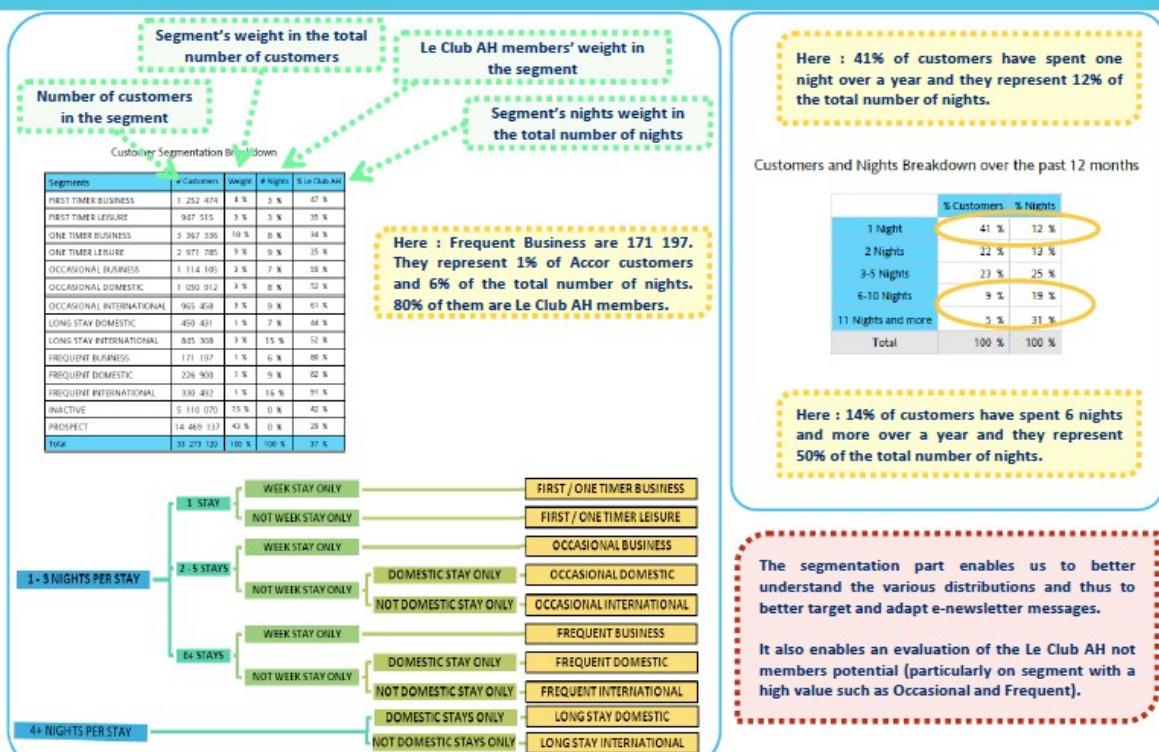
OPT IN DATABASE: ALL CUSTOMERS

CUSTOMER
INTELLIGENCE



SEGMENTATION & CUSTOMERS VALUE

CUSTOMER
INTELLIGENCE



CUSTOMER VALUE - Le Club AH HOTELS SCOPE

CUSTOMER
INTELLIGENCE

This information only concerns Le Club AH members and exclusively eligible Le Club AH hotels (it excludes therefore lowscale brands)

This slide enables to show Le Club AH program's value and thus is an argument to give credit to it. We can see here that Le Club AH members have twice as much stays and nights as not members.

Customers and Nights Breakdown over the past 12 months

Nights per year	% Customers	% Nights	% Le Club AH
1 Night	37 %	10 %	26 %
2 Nights	23 %	12 %	31 %
3-5 Nights	24 %	74 %	40 %
6-10 Nights	10 %	20 %	54 %
11 Nights and more	6 %	34 %	76 %
Total	100 %	100 %	

Weight of Le Club AH members in the category

Here : customers who spent one night in an Accor hotel represent 37% of the total number of clients but only 10 % of the total number of nights

Here : customers who spent six nights and more in an Accor hotel represent 16% of the total number of clients but more than half the total number of nights

Focus On Customers Per Card Name

	Le Club Accorhotels Classic	Le Club Accorhotels Silver	Le Club Accorhotels Gold	Le Club Accorhotels Platinum	Le Club des Actionnaires	Accor Advantage Plus	NO CARD
1 Night	21 %	1 %	0 %	0 %	0 %	3 %	79 %
2 Nights	25 %	2 %	0 %	0 %	0 %	3 %	70 %
3-5 Nights	30 %	4 %	1 %	1 %	0 %	4 %	61 %
6-10 Nights	31 %	12 %	3 %	2 %	0 %	5 %	47 %
11 Nights and more	18 %	26 %	15 %	9 %	0 %	8 %	26 %

Customers' distribution by card types

Here : 21% of customers who spent one night in an Accor hotel own a « Le Club Accorhotels Classic » card

Here : customers who are Le Club AH members spend 5,5 nights over 12 month (on average) and non-members spend 2,6 nights (on average). SO, being a Le Club AH member multiplies the average consumption by 2,1.

Here : customers who are Le Club AH members visit for 2,7 stays over 12 month (on average) and non-members visit for 1,3 stays (on average). SO, being a Le Club AH member multiplies the average consumption by 2,1.

Average Stays and Average Roomnights over the past 12 months

X Le Club AH effect

Average stays per customer over 12 months

X 2,1

2,7

1,3

Average roomnights per customer over 12 months

X 2,1

5,5

2,6

ANNEXE 3 : STATUTS LE CLUB BARITZVAHOTELS ET PRIVILEGES ASSOCIES

Statut	Nombre de nuits par an dans un hôtel participant	Nombre de points cumulés
Classic	Dès votre adhésion au programme Le Club Accorhotels	Pas de minimum
Silver	10 nuits	2 500 points
Gold	30 nuits	10 000 points
Platinum	60 nuits	25 000 points

	INDISPENSABLE	PLUS CONNECTÉ	SURCLASSÉ	PLUS VIP
				
Service Client Le Club Accorhotels	✓	✓	✓	✓
Check-in prioritaire si existant	✓	✓	✓	✓
Accès en avant-première aux ventes privées accorhotels.com	✓	✓	✓	✓
Connexion internet offerte(1)		✓	✓	✓
Boisson de bienvenue (2)		✓	✓	✓
Départ tardif sur demande et selon disponibilité à l'arrivée		✓	✓	✓
Garantie d'une chambre disponible avant votre arrivée ?			ou 3 jours avant	2 jours avant
Traitements VIP (3)			✓	✓
Surclassement selon disponibilité, si existant, à l'arrivée			✓	✓
Accès à l'Executive lounge, si existant (4)				✓
Des attentions supplémentaires selon les marques	✓	✓	✓	✓