

# HOTELS ET RESORTS

## LES DÉFIS D'UNE RUPTURE DIGITALE



# HOTELS ET RESORTS

## LES DÉFIS D'UNE RUPTURE DIGITALE

*Le marché de l'hôtellerie continue d'être secoué par l'accélération de la digitalisation du secteur, avec des prix toujours plus transparents et visibles, des hôteliers tributaires des distributeurs en ligne, qui se sont déjà accaparés 20% de la valeur du marché du tourisme en moins de six ans. Les règles du jeu changent rapidement à la faveur des acteurs digitaux.*

La réalité est néanmoins plus complexe. Un rapport de force à l'équilibre précaire s'est petit à petit établi. Alors que les intermédiaires ont constitué des bases de clients et un inventaire d'offre grandissant, leur pouvoir de négociation s'est surtout renforcé envers les hôtels indépendants. Ces derniers en paient le prix fort à travers des commissions élevées qui, dans certains cas, peuvent atteindre 30% du prix de la nuit. En revanche, les chaînes hôtelières n'ont certainement pas dit leur dernier mot. Non seulement elles s'appuient sur des politiques de développement ambitieuses, mais elles maîtrisent surtout l'ensemble du parcours client où elles peuvent agir à chaque point de contact. Une bataille feutrée s'est dès lors engagée pour le contrôle de la relation client, une des clés principales de la réussite dans ce secteur en pleine mutation.

# LES TROIS RUPTURES DU MARCHÉ HÔTELIER

L'hôtellerie fait face depuis cinq ans à une triple rupture qui rebat profondément les cartes de ce marché important (600 milliards d'Euros en 2013).

## RUPTURE #1 : LES COMPORTEMENTS D'ACHATS SONT BOULEVERSÉS ET LA DISTRIBUTION DEVIENT LE NOUVEAU CHAMP DE BATAILLE

Alors que les achats en ligne représentaient moins de 5% du marché en 2000, ils ont atteint aujourd'hui 35% et se stabiliseront autour de 50% d'ici 2017. Il existe actuellement plus d'un milliard de voyageurs connectés ayant déjà réservé leur hôtel en ligne et dont les comportements d'achats ne cessent d'évoluer. Un voyageur en phase de réservation de son hôtel visite en moyenne 16 sites avant de réaliser la transaction en ligne, que ce soit via des moteurs de recherche, des agences en ligne (Online Travel Agencies ou OTAs), les sites des hôteliers ou encore des « meta-players » (TripAdvisor, Zoover).

La prolifération de l'information a multiplié les possibilités de comparaison des produits et a contribué à éduquer un consommateur toujours plus sensible au prix et à la qualité de l'offre. Si l'élasticité au prix (variation de la demande en fonction du prix) varie en fonction des situations locales et des saisons, elle atteint des niveaux moyens plus élevés que par le passé, en particulier dans les grandes localisations. Il s'agit donc de coller chaque jour toujours plus précisément à une demande exigeante qui fait payer cher la moindre erreur. Par exemple, une baisse de 30% de la note de satisfaction des consommateurs sur TripAdvisor peut se traduire par une baisse de la marge allant jusqu'à 10%.

Et les comportements d'achats vont continuer à évoluer rapidement dans les prochaines années. L'économie collaborative, par exemple, a bouleversé le marché du voyage en à peine trois ans. Créé en 2008, AirBnB a déjà atteint une capitalisation boursière et un inventaire supérieurs aux grandes chaînes hôtelières (équivalent à 600 000 chambres). Si la cannibalisation avec les hôtels est jusqu'à présent faible en raison d'une demande orientée sur le segment loisirs entrée de gamme, l'offre évolue déjà vers le haut de gamme. De fortes turbulences sont à prévoir dans un marché tiré à 70% par la demande loisir et dont le gisement de chambres accessible par ce modèle est énorme par rapport à l'offre hôtelière classique (estimée à cinq fois l'offre hôtelière en France).\*

\* pour plus d'information sur ces thèmes, voir aussi nos autres publications : « The next battle over hotel distribution » and « The next digital disruption of leisure Travel »

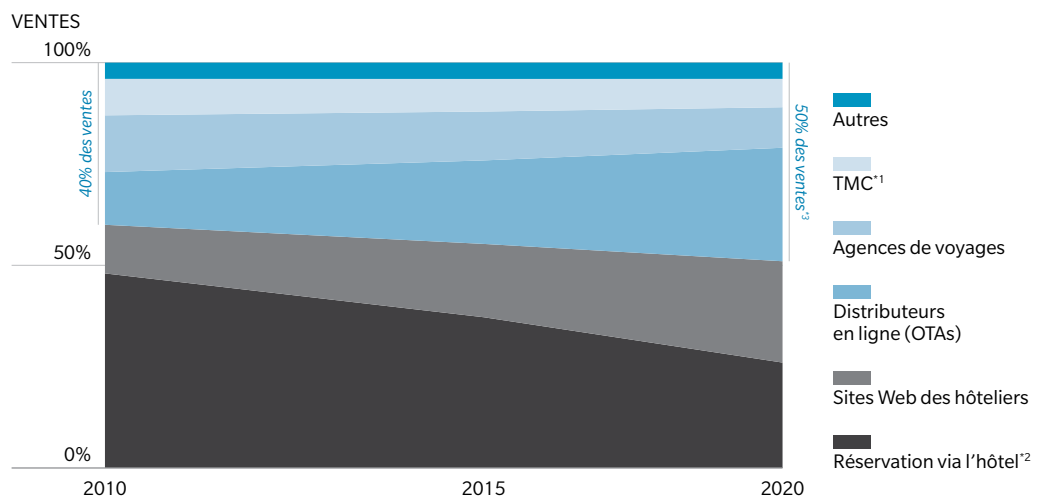
L'émergence des agences en ligne dans la seconde moitié des années 1990 a par ailleurs significativement impacté le paysage des acteurs de l'hôtellerie. Elles ont su développer un modèle rentable en attirant les clients avec une promesse d'exhaustivité de l'offre, et en surfant surtout sur la pénétration d'internet. Elles imposent aujourd'hui leurs règles du jeu en particulier auprès des hôtels indépendants (encore 50% du marché mondial) et ne cessent de surenchérir en dépenses de publicité en ligne.

Le groupe Priceline y a consacré à lui seul plus d'un milliard de dollars en 2012, représentant 2,6% des recettes de Google liées à la publicité en ligne. Et le marché va continuer à se transformer profondément : à horizon 2020, la distribution en ligne deviendra le principal canal de vente indirecte (28% des ventes) au détriment des agences de voyages physiques (-30%) mais aussi des ventes directes hôtels (-15%).

Grâce à une stratégie très offensive et résolument centrée sur le client final, les agences en ligne représentent aujourd'hui 20% de la valeur du marché du tourisme alors qu'elles ne généraient qu'1% de cette valeur en 2001.

Le mariage arrangé entre les hôtels et leurs distributeurs en ligne repose avant tout sur un rapport de forces dont l'équilibre reste fragile. Si les hôtels ont besoin des agences en ligne, notamment pour augmenter leur taux d'occupation lors des creux de demande, ils deviennent de plus en plus réticents à payer des commissions importantes (15% à 25% de commissions/sur commissions sur le volume d'affaires) sur une part toujours plus importante de leur activité. De l'autre côté, les agences en ligne sont sur un modèle d'intermédiation qui, par définition, requiert les données d'inventaire et de contenu des chambres distribuées fournies par les hôteliers.

Illustration 1 : Projection du marché à horizon 2020



\*1 TMCs = Travel Management Companies

\*2 Tous canaux sauf site web

\*3 Méta-players consultés dans 19% du trafic

Source Projections Oliver Wyman

## RUPTURE #2 : LA CONNECTIVITÉ MOBILE OUVRE DE NOMBREUSES OPPORTUNITÉS POUR ENRICHIR L'EXPÉRIENCE CLIENT... ET AUGMENTER LES VENTES

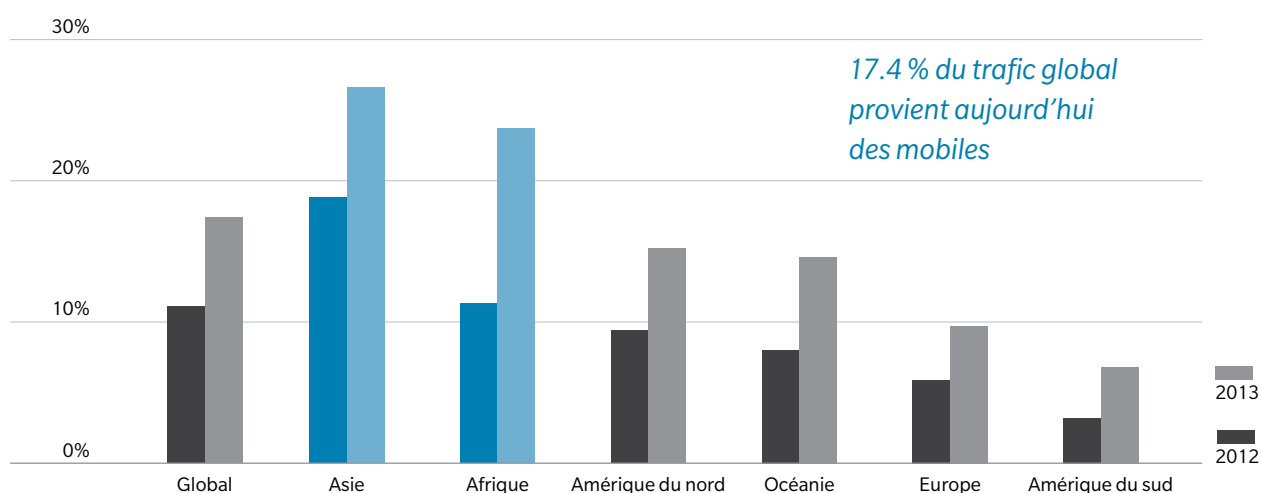
Fin 2013, 63% des consommateurs américains possédaient un smartphone. Leur taux de pénétration est encore plus important dans de nombreux pays asiatiques, en compensation du manque d'investissement dans les infrastructures télécom. En parallèle, l'usage de coupons mobile a explosé en quelques années passant de 7,4 M en 2010 à 29,5 M en 2012. Ce chiffre pourrait atteindre 47 M en 2014.

Cette connectivité permanente ouvre de nombreuses opportunités d'innovations pour améliorer l'expérience client ou pousser des offres complémentaires. Marriott, Starwood et Hyatt ont déjà lancé leur « check in » mobile qui devient un support clé pour transformer et simplifier le processus d'arrivée de leurs clients. Côté distribution, la combinaison de coupons mobiles associés aux techniques de géolocalisation devient un instrument redoutable pour comprendre le niveau de conversion des offres par localisation et segments, et ainsi amplifier considérablement les capacités de ventes de revenu complémentaire au niveau de l'hôtel (F&B, Spa, services annexes, etc.).

Mais les réservations mobiles ouvrent aussi une fenêtre vers des ajustements plus dynamiques, plus volatiles et plus proches du séjour : une chaîne hôtelière a observé que 62% des réservations mobiles avaient lieu dans les 48 heures précédant le séjour contre 33% pour des réservations sur tablettes et 28% sur ordinateur.

*L'application Passbook de Starbucks illustre bien la façon dont le mobile peut transformer un programme de fidélité. Il ne s'agit plus dépenser des points ou faciliter des ventes complémentaires mais de transformer l'expérience client en fluidifiant au maximum la monnaie virtuelle du programme et en favorisant en continue des paiements argent-plus-points sur des offres attractives.*

Illustration 2 : Pourcentage de pages vues depuis des smartphones



Source StatCounter

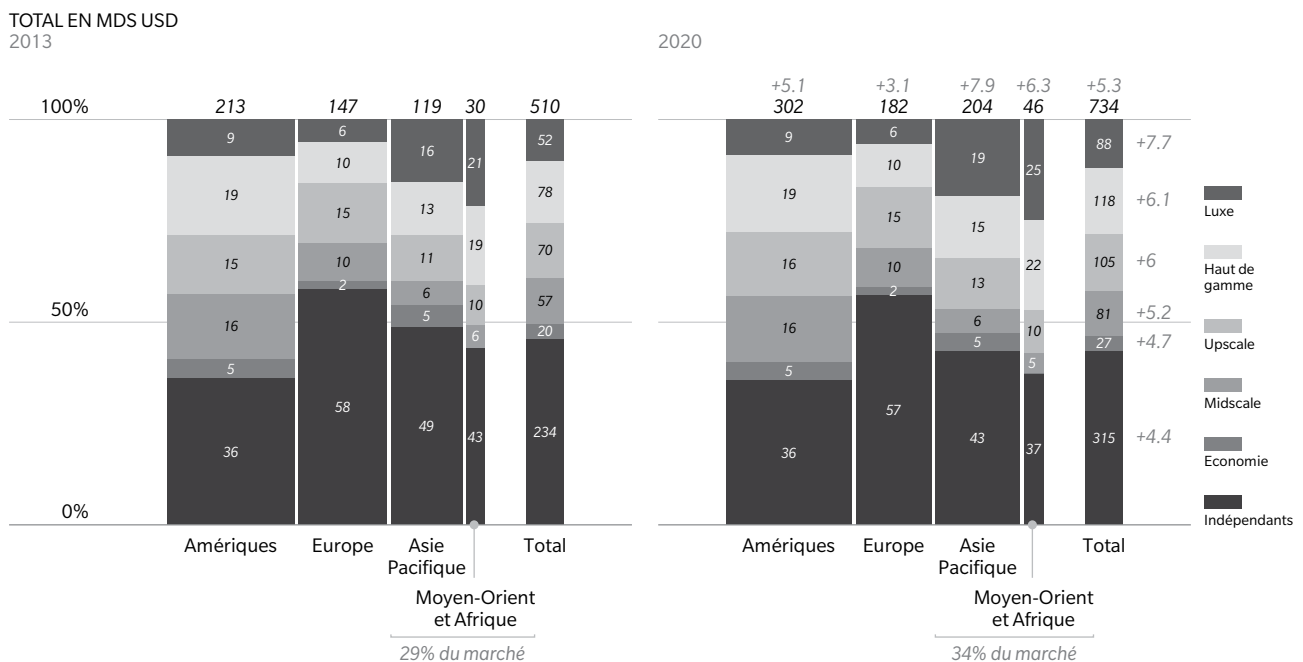
## RUPTURE #3 : LE PAYSAGE HÔTELIER MONDIAL EST EN COURS DE STRUCTURATION

Avec 30% de croissance d'ici à 2020, ce large marché de 600 milliards d'Euros est en pleine expansion et se déplace rapidement vers les pays émergents. D'ici sept ans, la part de l'Asie, du Moyen-Orient et de l'Afrique va doubler, pour atteindre près de 40% du marché.

La croissance la plus forte est attendue en Asie dont les chaînes hôtelières se développent à un rythme de 8% par an. Le continent concentre 45% du volume de chambres en cours de construction, en particulier dans le segment le plus haut de gamme. Le Moyen-Orient et l'Afrique seront les deux régions les plus dynamiques après l'Asie avec une croissance attendue de 6% d'ici 2020 (voir illustration 3).

Conséquence inévitable, ces trois ruptures favorisent largement les chaînes hôtelières au détriment des hôtels indépendants. Aux Etats-Unis, leurs marges ont décliné de 2,5% au cours des trois dernières années et leur part dans le marché mondial perd plus de 10% tous les quatre ans : 62% de l'offre d'hébergement hôtelier en 2020 sera détenue par des chaînes contre 52% aujourd'hui. Cette concentration touchera principalement l'Europe et les zones émergentes, le marché nord-américain étant déjà largement consolidé. Les dix premières chaînes y représentent actuellement plus de la moitié de l'offre hôtelière.

Illustration 3 : Marché de l'hôtellerie par région et segment



# TROIS DÉFIS POUR LES HÔTELIERS

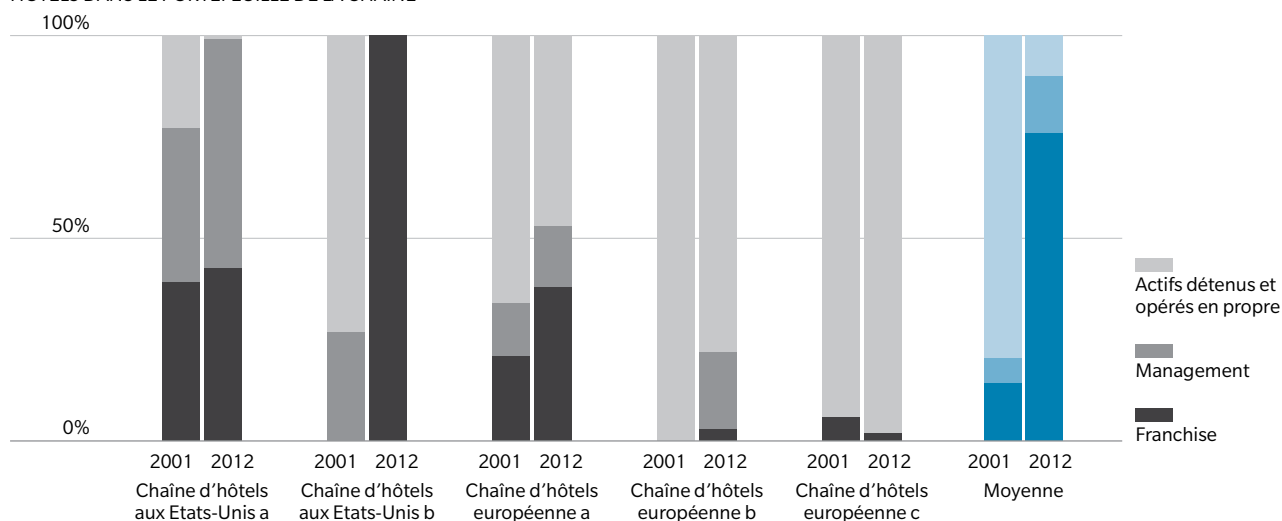
Les chaînes hôtelières annoncent des plans de développement ambitieux – et à juste titre afin de répondre à la demande toujours croissante (+60% de touristes internationaux d'ici 2020) – nécessitant des modes de détention des actifs adaptés. Afin d'accompagner leur croissance et faire face à la pression sur les prix, les hôteliers doivent continuer à améliorer leurs savoir-faire relatifs à l'excellence opérationnelle et à l'industrialisation de leurs plateformes. Enfin, dans un contexte de multiplication des canaux, tous les acteurs – chaînes, indépendants, distributeurs – vont se livrer une bataille décisive pour obtenir le contrôle de la relation avec le client final.

## DÉFI 1 : LA MISE EN PLACE DES MODÈLES DE CROISSANCE ACCÉLÉRÉS

En l'espace de quelques années, les chaînes d'hôtels ont profondément modifié leur stratégie de détention d'actifs et augmentent progressivement la part de leur portefeuille d'actifs vers un modèle « asset-light ». Les modes de détention peu capitalistiques, en « franchise » ou en « management » se sont ainsi fortement développés (voir illustration 4) permettant à la fois d'accélérer la croissance des acteurs dans ce marché dynamique avec un modèle moins risqué, mais aussi d'amortir leur base de coûts fixes croissants liés au développement nécessaire des plateformes commerciales et marketing.

Illustration 4 : Modes de détention par chaîne d'hôtels

HÔTELS DANS LE PORTEFEUILLE DE LA CHAÎNE



Source Analyses Oliver Wyman

Dans ce nouveau modèle, le métier d'hôtelier évolue vers un service « Business to Business » où la proposition de valeur du « franchiseur » ou de 'l'entreprise de management' est alors concentrée sur une prestation d'opérateur hôtelier pour des investisseurs, avec comme promesse la capacité à générer un RevPar (revenu par chambre disponible) supérieur grâce à une marque, un savoir-faire opérationnel et des plateformes commerciales efficaces.

Ces nouvelles stratégies ont aussi un impact direct sur les opérations : les nouveaux modèles d'organisation mutualisés entre hôtels se développent rapidement pour certaines compétences clés (finance, RH, ventes, revenue management). Au-delà d'une meilleure productivité (+5% à +10%), ces modèles sont surtout considérés comme des éléments structurants de la croissance pour sécuriser des pénuries de compétences (en particulier dans les pays émergents) et protéger ces compétences lors des changements de contrats.

Si cette stratégie est aujourd'hui la plus courante grâce à son profil de risque plus attractif, d'autres modes de détention peuvent néanmoins s'avérer lucratifs et mieux adaptés à certaines situations. Ainsi détenir et opérer les actifs dans le segment du luxe permet d'avoir la main sur les plans d'investissements et de rénovation. Enfin, des hôteliers tels Banyan Tree, ont recours à des véhicules d'investissements de type « REIT » (Real Estate Investment Trust) permettant dans certaines régions de lever des fonds tout en bénéficiant d'un cadre législatif attractif afin d'augmenter le portefeuille d'actifs détenus en propre.

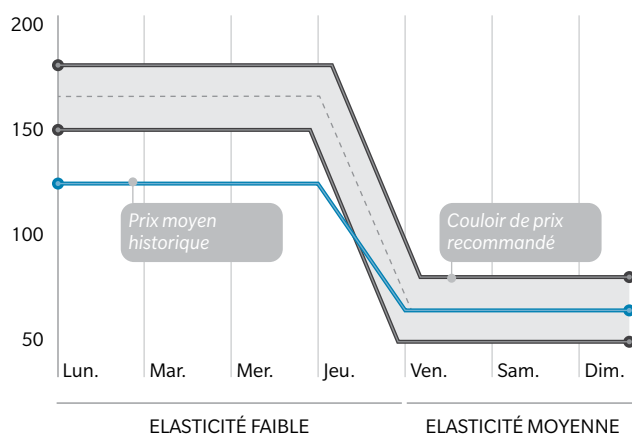
## DÉFI 2 : LA NÉCESSAIRE INDUSTRIALISATION DES PLATEFORMES

Afin d'accompagner l'accélération de la croissance et faire face à la pression sur les prix, les hôteliers doivent améliorer rapidement l'industrialisation de leurs plateformes commerciales

Illustration 5 : Impact des évolutions de prix sur la marge

### REPOSITIONNEMENT PRIX

SITE 1 – TYPE DE CHAMBRE B  
ADR (€)



### RECOMMANDATION CLÉ

#### REPOSITIONNEMENT PRIX À LA HAUSSE SUR LA SEMAINE

- En semaine : faible élasticité (0,8) et jours contraints (TO > 95%)
- En week-end : élasticité moyenne (1,3) et jours non contraints (TO < 70%)

#### IMPACT

- Taux d'occupation : +0%
- ADR : +4%
- RevPar (prix moyen de la nuitée) : +4%
- Marge : +3%

Source Analyses Oliver Wyman



de distribution : méthodes sophistiquées de pricing dynamique/revenue management, de performance CRM ou pilotage des agences en ligne, etc.

Les techniques sophistiquées de pricing dynamique/revenue management permettent par exemple aujourd'hui de réaliser les bons arbitrages entre volume et marge à partir de données historiques et concurrentielles et cela, à un niveau de granularité très fin (saison, type de produit, origine du client etc.). Ces méthodes évoluent vers des approches plus segmentées : d'un côté, les petits hôtels évoluent vers des solutions automatisées et peu onéreuses de pricing dynamique. De l'autre, les structures plus importantes et plus haut gamme se concentrent sur l'ajustement de leur architecture de prix et investissent sur l'optimisation de leurs offres Corporate, groupes ou MICE. Les hôteliers ayant mis en place les méthodologies de pricing dynamique segmentés les plus abouties génèrent des gains de 3% à 10% de revenu complémentaire et bien plus en marge.

### DÉFI 3 : LE CONTRÔLE DE LA RELATION CLIENT

La bataille que se livrent les hôteliers et leurs intermédiaires sera centrée autour du contrôle de la relation client. Chaque acteur a aujourd'hui des informations que l'autre n'a pas : les hôteliers ont accès à l'information relative aux comportements d'achats tout au long du parcours client et en particulier lors du séjour, alors que les OTAs sont capables de tracer les réservations d'un même client auprès de plusieurs chaînes hôtelières. Alors que certains OTAs ont lancé leur propre programme de fidélité, tels qu'Expedia avec Expedia Rewards, les chaînes hôtelières doivent renforcer leur contrôle de la relation client. Cela nécessite de mettre en œuvre des programmes de fidélité et CRM plus riches et plus différenciants, et ainsi mieux adaptés aux besoins changeants des clients. L'excellence dans la capture et l'exploitation de l'information client sera déterminante pour défendre ses parts de marché. L'expérience client devra être de plus en plus sophistiquée et adaptée aux comportements à travers un positionnement de marque fort et lisible.

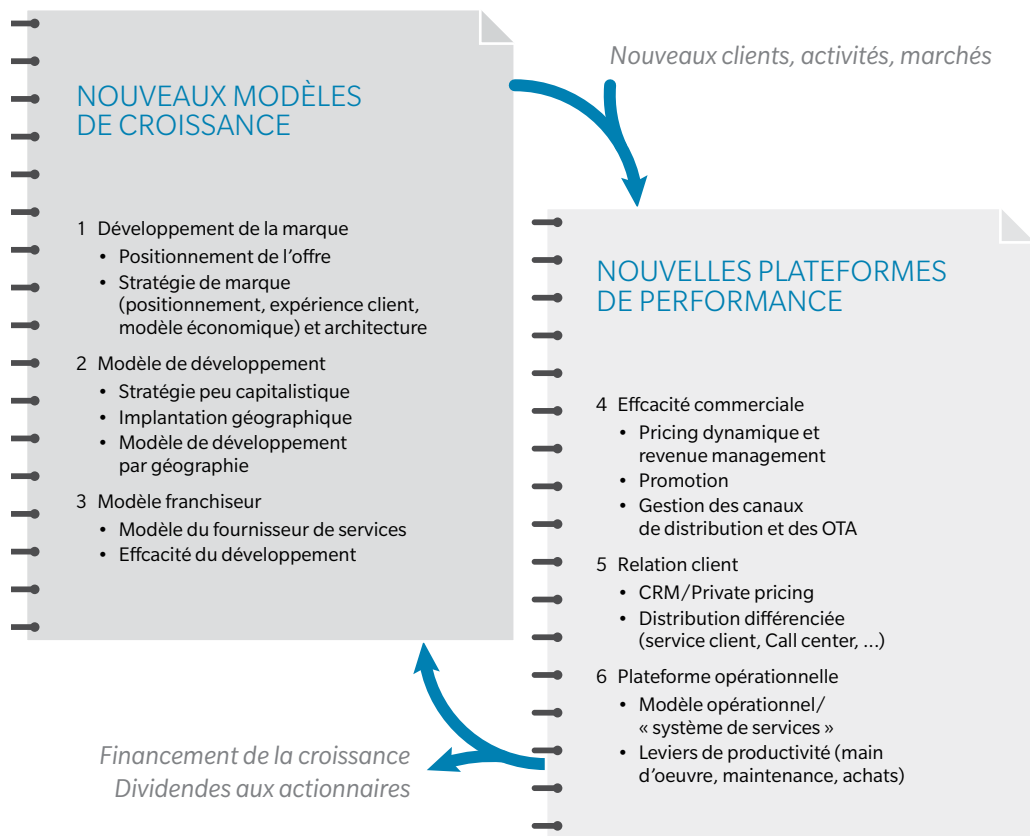
La performance CRM va devenir un des leviers majeurs des prochaines années dans la sécurisation des ventes. La capture de l'information pertinente pour mieux recruter, développer ou retenir les clients en fonction de leurs profils, de leur historique d'achats et de la prédiction de leurs comportements futurs deviendra obligatoire pour conserver ses ventes directes.

Elle devra se faire en cohérence avec une stratégie multicanale dynamique à un moment où le rapport de force n'a jamais été autant en faveur des distributeurs en ligne. Cela consistera à définir les « route-to-markets » les plus performantes pour chaque cible clients et adapter les leviers que possèdent les hôteliers pour les atteindre. La gestion dynamique des canaux indirects (on line) permet par exemple d'éviter des coûts inutiles de commission d'agences, parfois jusque dans 30% des cas.

Le contrôle du client nécessitera de refondre les sites et les applications en profondeur pour transformer ces magasins digitaux souvent transactionnels et froids en espaces relationnels offrant des services uniques et différenciant tout au long du parcours client et utilisant au maximum les nouvelles capacités du mobile (Echeck-in, réclamation, gestion du programme de fidélité, services et produits hôtelier, salles de réunions, articles de l'hôtel, échange sur les activités à proximité, etc.).

# CONCLUSION : LE « PLAYBOOK » DES HOTELIERS

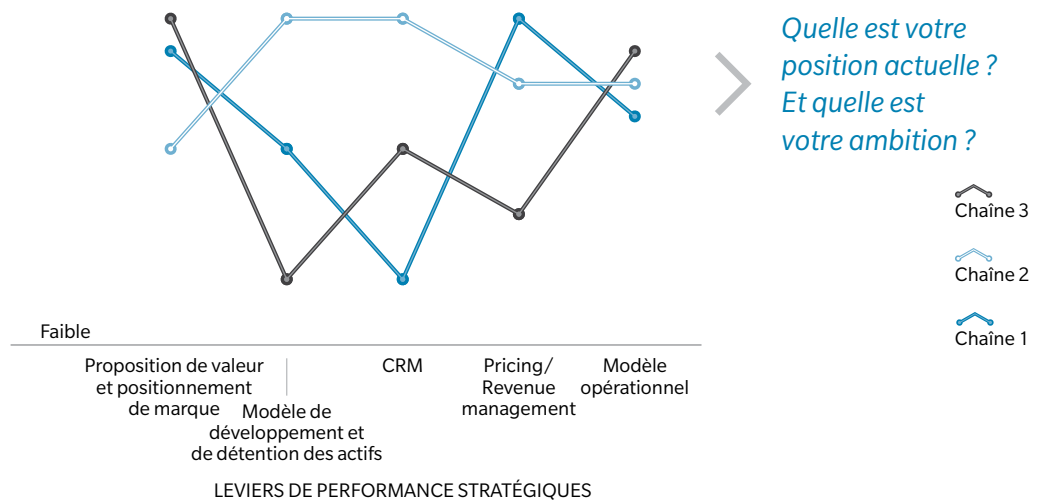
Sélectionner et investir dans des leviers de performance ciblés qui maximisent la création de valeur assurera le succès du plan stratégique sur le long-terme. Nous avons constaté que les leaders du secteur inscrivent leur stratégie dans un cadre simple pouvant être résumé par ce que nous appelons le playbook.



- Les règles ont changé. Les leviers de développement futurs ne seront pas les mêmes que ceux qui fonctionnaient par le passé. Le plan stratégique des chaînes hôtelières est-il suffisamment ambitieux et en rupture étant donné les changements du marché ? Des équipes à fort niveau de séniorité sont-elles en place dans toutes les zones géographiques afin de déployer un tel plan ?
- La rapidité d'exécution sera un levier décisif. Les chaînes hôtelières doivent prioriser l'allocation des ressources en faveur des actions et géographies les plus prometteuses
- Le succès viendra de choix précis quant aux actions à mettre en place et leur séquençage dans le temps. Des actions appropriées doivent être implémentées afin de renforcer le processus de déploiement dans le court et moyen terme : parmi toutes les actions possibles, quelles sont les priorités en termes d'investissement, qui permettront d'optimiser la cadence de croissance et de profit sans disperser les ressources ?
- Le succès a différentes significations selon les parties prenantes. Aligner l'équipe dirigeante et les parties prenantes sur une ambition commune est essentiel à la mise en place du plan. Comment le succès se traduit-il pour chaque partie ? Le plan affiche-t-il une clarté sans équivoque sur le « Pourquoi » et le « Comment » de la transformation ?

#### Illustration 6 : Leviers de performance stratégiques

VALEUR RELATIVE  
Elevée



Source Analyses Oliver Wyman

## A PROPOS D'OLIVER WYMAN

Oliver Wyman est un des tout premiers cabinets mondiaux de conseil de direction générale avec plus de 3 000 collaborateurs dans plus de 50 villes réparties dans 25 pays sur les principaux continents, dont plus de 300 à Paris. Le cabinet a développé une forte expertise dans le domaine des Services. Il fait partie de Oliver Wyman Group, ensemble qui regroupe les activités de conseil du groupe Marsh & McLennan Companies et dont le chiffre d'affaires annuel s'élève à 1,5 milliard de dollars.

[www.oliverwyman.com](http://www.oliverwyman.com)

### POUR PLUS D'INFORMATIONS, VEUILLEZ CONTACTER :

#### GEORGES VIALLE

Partner (Global Practice Leader)

+33 1 45 02 32 17

[georges.vialle@oliverwyman.com](mailto:georges.vialle@oliverwyman.com)

#### BRUNO DESPUJOL

Partner (Europe, Middle East and Africa)

+33 1 45 02 33 56

[bruno.despujol@oliverwyman.com](mailto:bruno.despujol@oliverwyman.com)

Muriel Schtickzelle et Bao Dinh, Principals, ont contribué à la rédaction de cet article.

Copyright © 2014 Oliver Wyman. All rights reserved.