

Le digital dans le secteur de l'hôtellerie : quels enjeux pour la transformation d'un modèle ?

Deux leviers conditionnent aujourd'hui le futur du secteur de l'hôtellerie : une opportunité d'une part, celle de l'augmentation du nombre de touristes, qui dépassera 1,8 milliard d'ici à 2030 contre 1 milliard actuellement, selon l'Organisation mondiale du tourisme ; une menace d'autre part, la croissance des plateformes de réservation en ligne, de type Booking.com, Expedia, et l'émergence de nouveaux modèles collaboratifs tel Airbnb.



Par **Blandine Clanet**,
Consultante
Deloitte Digital

Dans cette équation, le digital agit comme un catalyseur. Il offre aux hôteliers un canal de communication sans précédent vers la population croissante de touristes ; mais il permet aussi à de nouveaux modèles « pure players » en ligne d'émerger face aux acteurs traditionnels. La récente polémique au sujet de **Booking.com**, accusé de fausser la concurrence par sa politique tarifaire imposée aux hôteliers, illustre la nécessité pour les acteurs du secteur de se renforcer sur le digital afin de ne pas dépendre trop fortement d'autres acteurs plus visibles sur le web.

Pour les grands noms de l'hôtellerie, tous secteurs compris (hébergements économiques, d'affaires, de luxe), comme pour la plupart des secteurs d'industrie aujourd'hui, il s'agit donc d'amorcer la **transformation digitale de leur business model pour rester compétitifs et se réinventer sur de nouveaux terrains**.

La transformation digitale qui s'annonce est une révolution pour le secteur, et comme toute révolution, elle peut être vue de deux façons : une menace, mais aussi l'opportunité de réinventer tout un modèle.

Nous pouvons aujourd'hui imaginer trois axes pour cette transformation.

Premièrement, un axe de **transformation des usages**, qu'il s'agisse de l'expérience proposée au client lui-même ou du métier des personnels hôteliers ; deuxièmement, un axe **d'enrichissement de la relation client sur le web**, pour faire face à la concurrence des plateformes de réservation et des nouveaux modèles ; et troisièmement, un axe **d'amélioration de la connaissance client**, car bien que les hôteliers disposent d'un important actif data, la plupart d'entre eux sont loin de l'utiliser à son plein potentiel.

Révolution des usages, mutation des métiers

Evoquons tout d'abord la transformation des usages et des métiers : c'est de cet axe, le plus visible, le plus spectaculaire, que nous parlent aujourd'hui plus volontiers les médias.

A cet égard, l'hôtellerie est un secteur riche en possibilités, puisqu'il est possible d'y appliquer à la fois les technologies employées dans les **points de vente** (iBeacons, applications sur tablettes ou smartphones, Google Glass...) mais aussi tout l'éventail des innovations de l'**habitation connectée** (objets intelligents permettant le réglage des paramètres de température, d'éclairage et autres aspects de confort, informations contextuelles...). Cet investissement profitera plus particulièrement au secteur de l'hôtellerie de luxe, pour lequel l'aménagement connecté apportera une importante valeur ajoutée en termes d'expérience, ce qui permettra de renouveler les offres.

L'hôtellerie se double aussi d'un aspect e-commerce, puisque la réservation s'effectue souvent en ligne. Accor, par exemple, réalise 35% de son chiffre d'affaires sur le web, une part que le groupe entend porter à terme à 50%¹. Sur cet axe e-commerce, dès aujourd'hui, on pense **mobile first**, voire *mobile only*, pour l'aspect pratique apporté au client aussi bien que pour les données plus détaillées que le canal mobile peut fournir (la géolocalisation en continu permet notamment de déterminer les trajets préférés, le lieu de domicile et le lieu de travail, la catégorie socio-professionnelle, les intérêts et le style de vie d'après les localisations récurrentes en fonction des heures).

Une fois le visiteur sur place, on digitalise aussi le check-in, le smartphone devenant un dispositif d'accès à la chambre et supprimant l'intermédiaire de la réception pour la transmission des clés.

Côté métier, le digital offre un univers de possibilités pour transformer les tâches quotidiennes des personnels hôteliers : connecter les employés pour leur permettre de signaler des incidents, d'indiquer les tâches effectuées et de lister les réparations à faire ; remplacer par des dispositifs digitaux les divers échanges jusqu'ici accomplis via les panneaux de porte (demande de ménage, room service...). Les possibilités sont virtuellement infinies.

¹ Source : Challenges, octobre 2014.

Le web, levier d'enrichissement de la relation client

Penchons-nous ensuite sur l'engagement du client - via le web - pour faire face à la concurrence des plateformes de réservation et des nouveaux acteurs. 2015 sera plus que jamais le théâtre de l'**explosion des médias sociaux** : aussi bien en termes d'optimisation du référencement (il se dit que le dernier algorithme Google fera la part belle aux médias sociaux et notamment à Google Plus) qu'en termes d'utilité client, les médias sociaux seront LE terrain où investir pour faire face aux « pure players ».

En amont, très à l'écoute des avis de leurs pairs et de la communauté plus globale, mais aussi en aval, désireux d'être suivis et pris en compte dans une relation durable, les internautes se montrent très sensibles au suivi dans leur expérience et à l'e-réputation de la marque. Nombre d'acteurs de l'hôtellerie l'ont compris et innove sur des canaux inédits, à l'instar de Marriott présent sur Snapchat où il cible les plus jeunes avec du « brand content » produit par des blogueurs.

Autre outil d'engagement client, le « **retargeting** » devrait se déployer fortement dans le secteur de l'hôtellerie durant les prochains mois. En effet, le secteur semble particulièrement touché par « l'abandon de panier » : face à la variété de l'offre en ligne, les internautes cherchent à comparer les tarifs et quittent fréquemment le site en cours d'achat afin de continuer leur recherche. Le « retargeting » aide à convertir ces prospects qualifiés mais indécis, face auxquels un peu de persuasion et surtout de personnalisation permettent bien souvent de faire la différence.

Connaître le client en valorisant l'actif data

Enfin, évoquons l'enjeu de la connaissance client. Les hôteliers disposent d'un important **actif data**, mais sont, pour la plupart, très loin de l'exploiter à son plein potentiel. Pourtant, l'explosion de la quantité de données disponibles grâce au Big Data, à l'Open Data, au Quantified Self notamment, affine encore notre connaissance des habitudes utilisateur : un monde de possibilités s'ouvre à ceux qui disposeront des ressources adaptées pour traiter ces données.

Aussi, l'investissement dans des outils et des postes de *data scientists* sera pour beaucoup une priorité pour le prochain exercice.

Notons aussi le renouveau attendu des **programmes de fidélité** : pour beaucoup d'utilisateurs, c'est le cumul des points qui pousse à commander un séjour directement via le site de l'hôtelier plutôt que via une plateforme de réservation, et c'est la relation sur le long terme qui pousse à revenir dans un hôtel de la même chaîne. Mais les programmes traditionnels s'essouffent ; un peu de digital et beaucoup de créativité permettront de les renouveler, notamment via la dématérialisation de la carte de fidélité, le stockage des factures ou encore la « gamification ».

Pour répondre aux enjeux cités, il sera probablement nécessaire de mettre à niveau les infrastructures SI, mais aussi de repenser l'operating model des acteurs de l'hôtellerie : de nouveaux postes viendront s'y greffer, pour lesquels il faudra « sourcer » les talents digitaux qui impulseront la transformation ; puis tous les échelons de l'organisation seront appelés à évoluer, via des programmes de conduite du changement et des formations qui pourront lever les craintes liées à un changement de cette ampleur et libérer le potentiel d'innovation de l'organisation.

La transformation digitale qui s'annonce est une révolution pour le secteur, et comme toute révolution, elle peut être vue de deux façons : une menace, mais aussi l'opportunité de réinventer tout un modèle. Laquelle de ces deux visions prédomine chez les grands acteurs du secteur ? Pour beaucoup, ils ont déjà tranché : les plans d'investissement sont lancés, la direction est donnée, l'innovation est en marche.