



**Groupe ICHEC - ISC St-Louis - ISFSC**

Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

**Comment le digital peut-il être mis au service de l'hôtellerie et par  
quels moyens les opérateurs historiques peuvent-ils rester compétitifs face à  
la révolution numérique du secteur ?**

Étude de cas Groupe Accor

Mémoire présenté par  
**Petra GÖMÖRI**

Pour l'obtention du diplôme de  
**Master en Sciences Commerciales**

Année académique 2021-2022

Promotrice :  
Madame Nathalie VAN DROOGENBROECK

Boulevard Brand Whitlock 2 – 1150 Bruxelles



## **REMERCIEMENTS**

La rédaction d'une thèse est l'aboutissement d'une longue période de réflexion, et cela n'aurait pas été possible sans la collaboration de plusieurs personnes.

Avant tout, je tiens à exprimer ma gratitude à ma promotrice, Nathalie VAN DROOGENBRROECK, pour le temps qu'elle m'a accordé, ainsi que pour ses conseils et son soutien dans la réalisation de mon mémoire.

En ce qui concerne la formation de qualité dont j'ai pu bénéficier lors de mon programme de master à l'ICHEC, j'aimerais remercier l'ensemble des enseignants et intervenants ayant contribué à mon apprentissage.

Je souhaite également témoigner de ma reconnaissance envers mes professeurs d'hôtellerie pour leurs apports théoriques sur lesquels j'ai pu construire ma recherche.

De plus, je remercie tous les professionnels que j'ai eu la chance de rencontrer durant mes stages d'insertion, et qui m'ont aidé à développer un esprit critique quant au monde du travail. Ils m'ont exposé au côté pratique de l'industrie hôtelière, me fournissant des informations précieuses sur le thème que j'ai choisi.

Enfin, je voudrais exprimer ma gratitude à tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire, de manière directe autant qu'indirecte.

Petra GÖMÖRI

## **ENGAGEMENT ANTI-PLAGIAT**

« Je soussigné, GÖMÖRI Petra, année d'études 2021-2022, déclare par la présente que le Mémoire ci-joint est exempt de tout plagiat et respecte en tous points le règlement des études en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses signé lors de mon inscription à l'ICHEC, ainsi que les instructions concernant le référencement dans le texte et la bibliographie respectant la norme APA, mises à ma disposition sur Moodle.

Sur l'honneur, je certifie avoir pris connaissance des documents précités et je confirme que le Mémoire présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement. »

## Table des matières

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
---------------------------	----------

### **PARTIE 1 : ÉTUDE DE LA LITTÉRATURE**

<b>CHAPITRE 1 : HISTORIQUE DE L'HÔTELLERIE.....</b>	<b>2</b>
---	----------

1. DÉFINITION .....	2
2. ORIGINE DE L'HÔTELLERIE.....	2
3. ÉVOLUTION DES BESOINS.....	3

<b>CHAPITRE 2 : IMPORTANCE ÉCONOMIQUE DU SECTEUR.....</b>	<b>4</b>
---	----------

<b>CHAPITRE 3 : VERS DE NOUVEAUX MODÈLES.....</b>	<b>8</b>
---	----------

1. IMPACT DU COVID-19.....	8
2. MODÈLES À VENIR.....	11

<b>CHAPITRE 4 : TRANSITION NUMÉRIQUE DE L'ÉCONOMIE.....</b>	<b>12</b>
---	-----------

1. QU'EST-CE QUE LA TRANSFORMATION DIGITALE ? .....	15
2. CARACTÉRISTIQUES DE LA TRANSITION NUMÉRIQUE DANS L'HÔTELLERIE .....	16
2.1. HOMOGÉNÉISATION DES PRATIQUES.....	16
2.2. DESINTERMEDIATION .....	16
2.3. DÉMATÉRIALISATION.....	18
2.4. AUTOMATISATION DE LA CHAÎNE DE PRODUCTION .....	19
3. AVANTAGES ET RISQUES.....	20

<b>CHAPITRE 5 : DÉVELOPPEMENT DU COMMERCE ÉLECTRONIQUE DANS L'INDUSTRIE HÔTELIÈRE ...</b>	<b>22</b>
---	-----------

1. CARACTÉRISTIQUES DU MARKETING DIGITAL DANS L'HÔTELLERIE .....	23
1.1. RÉPUTATION EN LIGNE OU E-RÉPUTATION.....	24
1.2. EXPÉRIENCE CLIENT DIGITALISÉE.....	24
1.3. PERSONNALISATION .....	25

### **PARTIE 2 : ÉTUDE DE CAS**

<b>STRATÉGIE DIGITALE DU GROUPE ACCOR .....</b>	<b>26</b>
---	-----------

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>27</b>
---------------------------	-----------

<b>CHAPITRE 1 : PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE LA SOCIÉTÉ .....</b>	<b>28</b>
---	-----------

1. CULTURE D'ENTREPRISE.....	28
2. MODÈLE D'AFFAIRES .....	29

<b>CHAPITRE 2 : ACCOR LANCE SA TRANSFORMATION DIGITALE.....</b>	<b>30</b>
1. LES PROGRAMMES D'ACCOR.....	31
A. LES PROGRAMMES POUR LES CLIENTS.....	31
B. LES PROGRAMMES POUR LES EMPLOYÉS ET PARTENAIRES.....	32
C. LES PROGRAMMES POUR LES OUTILS ET SYSTÈMES INFORMATIQUES.....	33
2. MODERNISATION DES OUTILS.....	33
3. LES INITIATIVES D'ACCOR.....	34
<b>CHAPITRE 3 : DONNER VIE À L'HOSPITALITÉ AUGMENTÉE .....</b>	<b>35</b>
1. NOUVEAU PROGRAMME DE FIDÉLITÉ LIFESTYLE .....	35
2. NOUVELLE IDENTITÉ D'ENTREPRISE .....	36
<b>CHAPITRE 4 : LE MARKETING DIGITAL AU SEIN D'ACCOR .....</b>	<b>37</b>
1. ACQUISITION .....	37
2. DISTRIBUTION .....	37
3. EXPÉRIENCE .....	38
4. FIDÉLISATION .....	38
5. INDICATEURS DE PERFORMANCE (KPIs).....	38
6. CHARTE DES MÉDIAS SOCIAUX .....	42
6.1. GUIDE RELATIF À LA PRISE DE PAROLE RESPONSABLE CHEZ ACCOR.....	42
<b>CHAPITRE 5 : EXPÉRIENCE CLIENT DIGITALE .....</b>	<b>45</b>
1. LE PARCOURS CLIENT .....	45
2. LES NOUVEAUX ATTAQUANTS NUMÉRIQUES.....	47
3. DES ACTEURS EXCEPTIONNELS À CHAQUE ÉTAPE DU PARCOURS CLIENT.....	48
<b>CHAPITRE 6 : PERSONNALISATION .....</b>	<b>53</b>
1. PERSONNALISER POUR SATISFAIRE ET FIDÉLISER SON CLIENT .....	53
1.1. LIFESTYLE LOYALTY .....	54
1.2. PARTENARIATS STRATÉGIQUES.....	55
2. LES LIMITES DE L'HYPERPERSONNALISATION .....	56
2.1. RÈGLEMENT GÉNÉRAL SUR LA PROTECTION DES DONNÉES (RGPD) : RAPPEL .....	57
2.2. LA POLITIQUE DE CONFIDENTIALITÉ DES HÔTELS ACCOR.....	58
3. LES OUTILS DU MARKETING DE PERSONNALISATION .....	60

<b>CHAPITRE 7 : LES OUTILS DE DISTRIBUTION .....</b>	<b>62</b>
1. TARS : UN SYSTÈME CENTRAL DE RÉSERVATION – MULTI-DEVICES, MULTI-LANGUES, MULTI-CANAUx .....	62
2. LA PLATEFORME DE VENTE .....	63
A. LES VENTES DIRECTES .....	63
B. LES VENTES INDIRECTES.....	63
3. BEST DISTRIBUTION SOLUTION .....	64
A. IPMS – INTEGRATED PROPERTY MANAGEMENT SYSTEM .....	64
B. RMS – REVENUE MANAGEMENT SYSTEM.....	65
<b>CHAPITRE 8 : RÉSULTATS FINANCIERS .....</b>	<b>67</b>
1. CHIFFRES CLÉS .....	67
A. CHIFFRE D’AFFAIRES ET REVPAR.....	67
B. EXCÉDENT BRUT D’EXPLOITATION (EBITDA) .....	69
C. RÉSULTAT NET .....	69
2. STRATÉGIE « ASSET-LIGHT ».....	70
<b>CHAPITRE 9 : ANALYSE DE LA CONCURRENCE.....</b>	<b>71</b>
1. VALEUR D’ENTREPRISE .....	71
2. EBITDA AJUSTÉ PAR CHAMBRE .....	74
3. GROUPES HÔTELIERS VS OTAS & PLATEFORMES .....	75
<b>CHAPITRE 10 : UNE NOUVELLE RÉVOLUTION POUR LES VOYAGES .....</b>	<b>76</b>
1. LE PREMIER HÔTEL ACCOR OFFRANT UNE EXPÉRIENCE 100% DIGITAL .....	76
2. « BLEISURE », UN STYLE SOCIAL EN PLEIN ESSOR .....	77
3. LA CRÉATION D’ENNISMORE .....	78
4. « OPEN INNOVATION », UN ÉCOSYSTÈME STIMULANT.....	79
<b>CHAPITRE 11 : COMMENT METTRE EN PLACE UNE STRATÉGIE DIGITALE ? .....</b>	<b>82</b>
1. QU’EST-CE QU’UNE STRATÉGIE DIGITALE ? .....	82
1.1. ANALYSE DU MARCHÉ.....	83
1.2. DÉFINITION DES OBJECTIFS ET DU BUDGET WEBMARKETING .....	83
1.3. IDENTIFICATION DES CIBLES.....	83
1.4. CHOIX DES CANAUX NUMÉRIQUES .....	84
1.5. MISE EN PLACE D’UNE MÉTHODE DE CRÉATION DE CONTENU.....	85
1.6. LES MESURES DE PERFORMANCE .....	86
1.7. SUIVIE DES PERFORMANCES ET ADOPTION DES CHANGEMENTS NÉCESSAIRES.....	88
<b>RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>89</b>
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE.....</b>	<b>91</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>92</b>

## Table des figures

<b>Figure 1</b>	Utiliser la hiérarchie de Maslow pour comprendre les besoins des clients	P.3
<b>Figure 2</b>	Arrivées de touristes internationaux et recettes touristiques par région en 2019	P.4
<b>Figure 3</b>	Consommation liée au tourisme intérieur, échantillon de pays membres de l'OCDE	P.5
<b>Figure 4</b>	Nombre de nuitées passées dans des établissements d'hébergement touristique dans l'UE entre 2000 et 2019	P.6
<b>Figure 5</b>	Réduction de la contribution du secteur des voyages et du tourisme au PIB dans chaque État membre, de 2019 à 2020	P.7
<b>Figure 6</b>	Évolution du tourisme international	P.8
<b>Figure 7</b>	Nombre de voyageurs internationaux en 2020	P.9
<b>Figure 8</b>	Des RevPar sévèrement impactés	P.9
<b>Figure 9</b>	Évolution du PIB et de l'emploi dans le secteur, de 2019 à 2020	P.10
<b>Figure 10</b>	Nouveaux modèles touristiques	P.11
<b>Figure 11</b>	Un environnement concurrentiel très diversifié	P.12
<b>Figure 12</b>	Yield management en pratique	P.17
<b>Figure 13</b>	L'omnicanal	P.19
<b>Figure 14</b>	Les principes du RGPD	P.21
<b>Figure 15</b>	Parcours client	P.45
<b>Figure 16</b>	Paysage de plus en plus concurrentiel	P.49
<b>Figure 17</b>	BEST Distribution Solution	P.62
<b>Figure 18</b>	Indicateurs clés	P.67
<b>Figure 19</b>	Évolution du RevPAR du Groupe (en %)	P.68
<b>Figure 20</b>	Accor, un Groupe asset-light (en % du nombre de chambres)	P.70
<b>Figure 21</b>	Classement au 03/2021 – Top 10 des groupes hôteliers dans le monde	P.71
<b>Figure 22</b>	Valeur d'entreprise des principaux groupes hôteliers en 2021 et évolution par rapport à 2020	P.71
<b>Figure 23</b>	Évolution des effectifs au 31 décembre 2020, en % par rapport à l'année précédente	P.73
<b>Figure 24</b>	Flux de trésorerie des principaux groupes hôteliers : évolutions en 2020 et trésorerie disponible en \$	P.74
<b>Figure 25</b>	EBITDA ajusté par chambre des principaux groupes hôteliers, pour les exercices 2019 et 2020	P.74
<b>Figure 26</b>	Valeur d'entreprise des premiers groupes hôteliers mondiaux et des 6 principaux acteurs digitaux cotés en juin 2021	P.75
<b>Figure 27</b>	Un segment en croissance	P.79
<b>Figure 28</b>	Objectifs SMART	P.83
<b>Figure 29</b>	Le parcours client	P.84
<b>Figure 30</b>	Cycle PDCA pour l'amélioration continue	P.88



## INTRODUCTION

Depuis les années 1960, avec l'industrialisation du secteur, l'hôtellerie s'est standardisée sous forme d'institutions transitoires dont la vocation première se résumait à fournir un logement aux voyageurs.

Avec le temps, les modes de vie des populations ont évolué et les offres se sont diversifiées. La concurrence accrue, tant au niveau local qu'international, a contraint les hôteliers à adapter leurs modèles commerciaux pour se démarquer dans le marché. De plus, un nouveau climat s'est installé par une succession d'évènements récents, comme la crise sanitaire provoquée par la pandémie de coronavirus, qui a suscité l'innovation de l'industrie.

En effet, les priorités actuelles ne sont plus les mêmes que celles de l'époque. Il existe aujourd'hui une réelle volonté de transformer l'hôtellerie de demain pour satisfaire aux aspirations d'une clientèle de plus en plus exigeante et connectée.

Un hôtel n'est plus seulement un endroit pour dormir ; il doit remplir une nouvelle fonction et s'intégrer dans son environnement. La personnalisation des services basée sur les données collectées grâce à divers instruments technologiques était à l'origine considérée comme une exigence dans les entreprises de luxe afin d'accueillir une clientèle plus aisée. Cependant, cette attente s'est généralisée à tout le secteur.

De nos jours, les touristes souhaitent vivre des expériences de séjour authentiques. La demande se réinvente progressivement, permettant à l'innovation de prospérer. À l'ère des révolutions de marques classiques et de la création d'autres marques inédites, le véritable défi consiste donc à anticiper les désirs des consommateurs.

À travers de nombreuses initiatives, l'« Hospitalité Augmentée » de la chaîne Accor tente justement de répondre à cet enjeu. La société s'est efforcée de restructurer son activité principale autour de cette vision raffinée d'accueil et de services individualisés en intégrant la technologie au sein de ses opérations.

Ce mémoire tentera de répondre à la question « *Comment le digital peut-il être mis au service de l'hôtellerie et par quels moyens les opérateurs historiques peuvent-ils rester compétitifs face à la révolution numérique du secteur ?* » en passant d'abord en revue la littérature afin d'illustrer les concepts théoriques fondamentaux pertinents à cette problématique, puis en proposant une étude de cas sur le plan de transformation de la multinationale française Accor.

L'objectif ultime sera de générer des recommandations qui aideront les gestionnaires à mieux comprendre les tendances actuelles et, au besoin, à redéfinir leur proposition de valeur client grâce à l'utilisation des meilleures pratiques.

# Partie descriptive : Étude de la littérature

---

## CHAPITRE 1 : HISTORIQUE DE L'HÔTELLERIE

### 1. Définition

« L'industrie hôtelière compte parmi les entreprises du secteur tertiaire regroupant tous les établissements qui proposent, pour une période temporaire plus ou moins définie, des services d'accueil et de logement à des clients contre une contribution monétaire. La restauration peut venir s'ajouter à cette activité. »

### 2. Origine de l'hôtellerie

Le concept d'hôtellerie remonte jusqu'à l'Antiquité avec la création des premières cités de la Mésopotamie. Autrefois, on parlait de tavernes où les visiteurs de passage étaient logés et nourris.

À l'époque romaine, l'hospitalité envers l'étranger a force de loi. De véritables postes de relais ouvrent leurs portes aux voyageurs le long des voies menant aux stations thermales de l'empire. Une forme d'hôtellerie payante apparaît progressivement.

Au Moyen-Âge, on distingue l'hospitalité institutionnelle recommandée par l'église au moyen des monastères ou hôpitaux et celle laïque offerte par des volontaires de manière gratuite ou payante.

Cette idée d'hospitalité est peu à peu remplacée par des structures commerciales, telles que des auberges.

Avec l'industrialisation de l'Europe et du reste du monde vers le XIXe siècle, l'hôtellerie gagne en popularité, parallèlement à la croissance du tourisme. Une mutation du concept est observée suite à l'augmentation des échanges et des déplacements humains dans les villes.

Peu à peu, les auberges seront remplacées par des hôtels faisant appel à plus de professionnalisme. La modernisation donnera naissance aux premières stations balnéaires avec les logements de luxe et les palaces. Ces derniers seront classés afin de satisfaire un certain statut social de leur clientèle, d'où la catégorisation de ces établissements par étoiles.

---

<sup>1</sup> <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/hotelier/40480>

### 3. Évolution des besoins

L'hôtellerie, telle qu'elle est connue actuellement, a considérablement évolué depuis son origine. Les changements rapides et constants face aux tournants de l'histoire ont grandement affecté le mode de vie des populations. Les développements technologiques, économiques et sociaux aux XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles ont joué un rôle important dans la croissance exponentielle de l'industrie du voyage.

En plus d'appliquer les principes de base de la gestion hôtelière, une exploitation optimale des avantages des nouvelles technologies est fortement recommandée dans un secteur toujours plus concurrentiel. De nos jours, la rentabilité d'un hôtel dépend largement de sa capacité à mettre en place des stratégies efficaces pour acquérir de nouveaux clients et les fidéliser. Pour ce faire, les hôteliers doivent apprendre à connaître et à comprendre les différents besoins, désirs et motivations de leurs visiteurs.

Les travaux du psychologue américain Abraham Harold Maslow permettent d'identifier les différentes catégories de besoins humains. Ces dernières sont hiérarchisées et représentées sous la forme d'une pyramide. Il s'agit d'un outil pratique de réflexion dans le monde des affaires, permettant de mieux cerner un public visé.

L'hôtellerie, dans sa définition la plus simple, répond aux deux premiers niveaux de la pyramide. Il s'agit des besoins physiologiques nécessaires à la survie d'une personne, tels que boire, manger et dormir, ainsi que des besoins de sécurité et de confiance.

Cependant, les exigences en termes de services ne sont plus les mêmes aujourd'hui qu'il y a une dizaine d'années. En effet, les attentes du XXI<sup>e</sup> siècle concernent davantage les niveaux supérieurs, reprenant les besoins sociaux, d'estime et de réalisation de soi. C'est pourquoi, en vue de rester compétitifs, les hôteliers se doivent de miser sur la nouveauté et de réinventer leurs établissements pour que leur contenu reste conforme aux intérêts du public.

Il est donc d'une importance primordiale de prendre en considération les comportements évolutifs des consommateurs dans le but de pouvoir adapter son positionnement en matière d'expérience client.

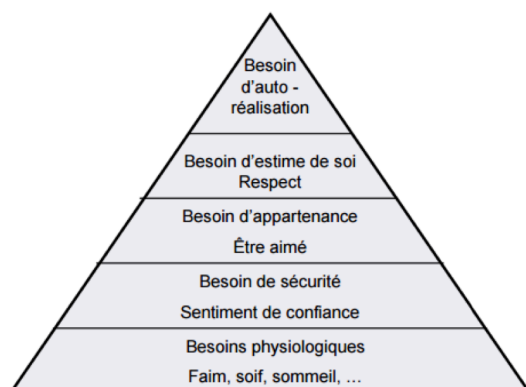


Figure 1 : Utiliser la hiérarchie de Maslow pour comprendre les besoins des clients (Hotel Tech Report, 2022)

## CHAPITRE 2 : IMPORTANCE ÉCONOMIQUE DU SECTEUR

L'Europe est la région la plus visitée au monde. En 2019, l'UE-27 a accueilli 539 millions de voyageurs, ce qui représente environ 36,9% du tourisme international.

De plus, l'UE-27 a totalisé 383 milliards d'euros, soit près de 28,9% des recettes globales de l'industrie.

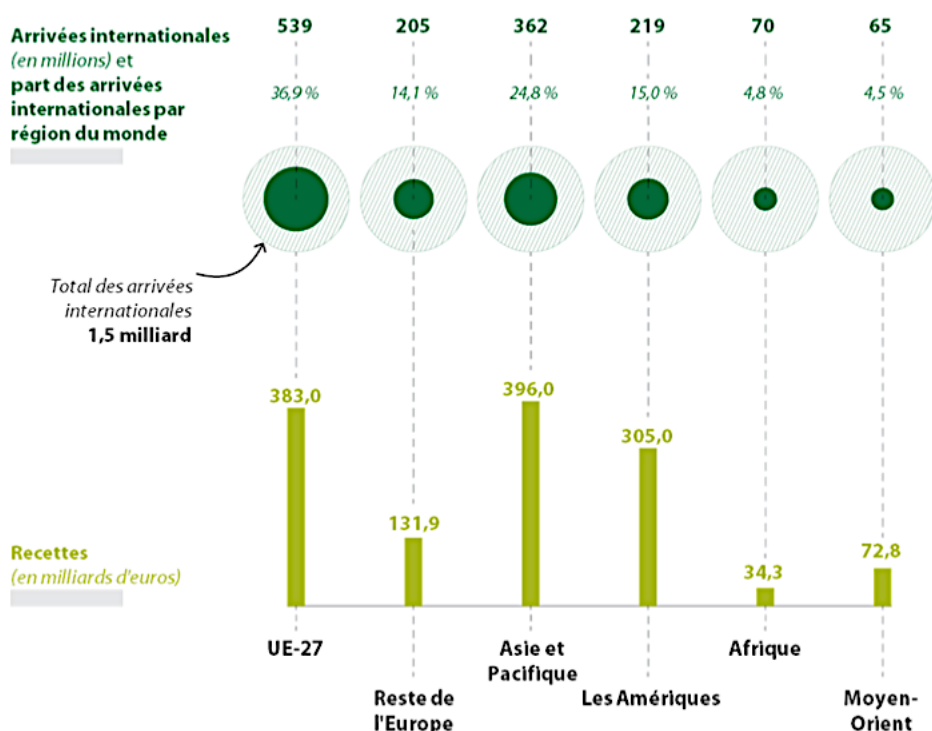


Figure 2 : Arrivées de touristes internationaux et recettes touristiques par région en 2019 (Cour des comptes européenne, 2021)

Plusieurs facteurs peuvent expliquer la démocratisation des voyages internationaux, tels que l'élévation des niveaux de vie, l'apparition de nouvelles générations plus mobiles, l'ouverture des frontières par un nombre croissant de pays ainsi que l'accès plus aisé à des moyens de transports variés.

En 2019, la contribution du secteur au PIB de l'Union européenne s'élevait à 9,9%. En outre, la part de l'emploi représentait 11,6% de la population active, ce qui se traduit par 23,5 millions de postes de travail<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> [https://www.eca.europa.eu/lists/ecadocuments/sr21\\_27/sr\\_eu-invest-tourism\\_fr.pdf](https://www.eca.europa.eu/lists/ecadocuments/sr21_27/sr_eu-invest-tourism_fr.pdf)

Sur base d'un échantillon de pays membres de l'OCDE, les graphiques ci-dessous illustrent le pourcentage de tourisme interne et récepteur, ainsi que la consommation par produit (restauration ; hébergement ; transport ; agences de voyages ; services culturels, sportifs, récréatifs et autres services).

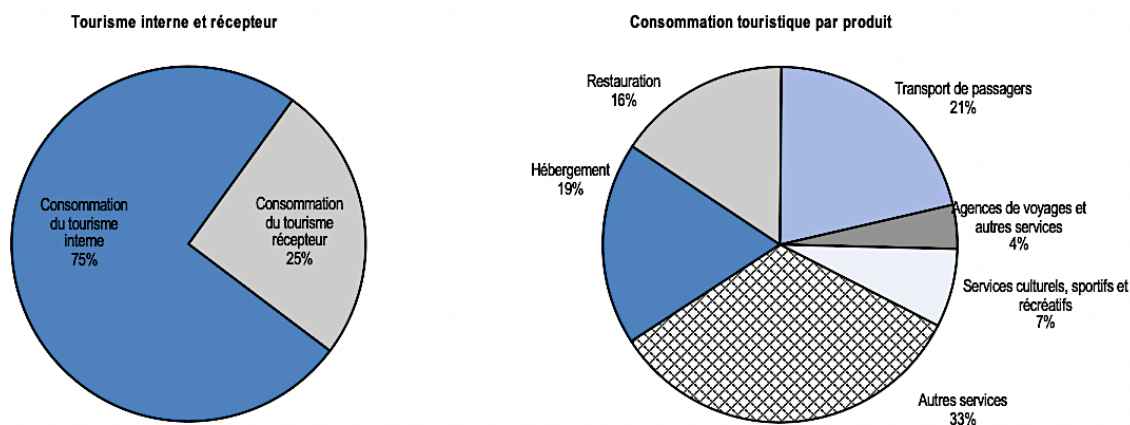


Figure 3 : Consommation liée au tourisme intérieur, échantillon de pays membres de l'OCDE (OCDE, 2020)

Selon les investigations de l'OCDE, environ 1,5 milliard de personnes se sont déplacées au cours de l'année 2019 pour découvrir de nouveaux horizons à l'échelle internationale, en hausse de 3,8% par rapport à 2018. Il s'agit de la dixième année consécutive d'expansion, mais à un rythme plus lent en raison d'un ralentissement du développement économique.

Avec plus d'un quart (27%) des visiteurs en 2018, la France, l'Espagne, les États-Unis, la Chine et l'Italie se situent dans les cinq premières destinations touristiques au monde. En outre, les voyageurs en provenance de la Chine, des États-Unis, de l'Allemagne, du Royaume-Uni et de la France continuent d'être les plus dépensiers, représentant 43% du total des dépenses touristiques sur la planète.

Par ailleurs, le nombre de nuitées passées dans les hébergements touristiques au sein de l'Union européenne était estimé aux alentours de 3,2 milliards en 2019, soit une croissance de 2,4% par rapport à l'année précédente. Ce nombre connaît une évolution constante depuis 2009, en partie du fait d'une augmentation des nuitées de non-résidents du pays visité<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/488db4ca-fr/index.html?itemId=/content/component/488db4ca-fr>

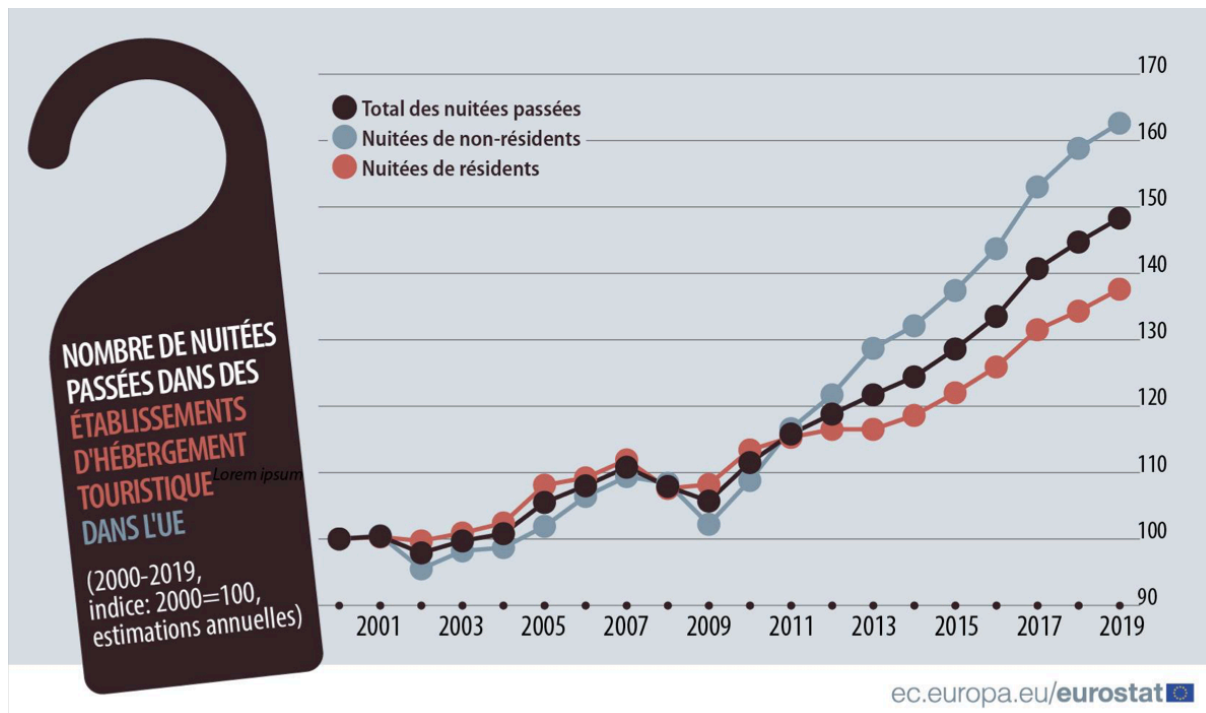


Figure 4 : Nombre de nuitées passées dans des établissements d’hébergement touristique dans l’UE entre 2000 et 2019 (Eurostat, 2020)

Suite aux évolutions liées à la globalisation, la numérisation et l’urbanisation, l’hôtellerie a bénéficié d’un boom économique prolongé au cours de ces dernières décennies. En termes d’animation commerciale, de recettes fiscales, locales et nationales, l’investissement dans ce secteur compte parmi les plus productifs.

Grâce à son potentiel de création d’emplois en particulier pour les jeunes, l’industrie du voyage joue un rôle important dans l’activité économique et sociale de nombreux pays européens.

Toutefois, avec l’apparition de la pandémie de coronavirus, les flux touristiques ont été fortement impactés, réduisant ainsi les revenus des entreprises opérant dans cette branche d’activité. Les nuitées passées au sein de l’UE en 2020 ont chuté de 52% selon Eurostat, soit une diminution de plus de la moitié par rapport à l’an dernier<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> <https://www.pagtour.info/ue-un-tourisme-reduit-de-moitie-en-2020/>

La carte ci-dessous montre l'évolution de la contribution du secteur au PIB en comparant l'année 2020 à celle de 2019 :

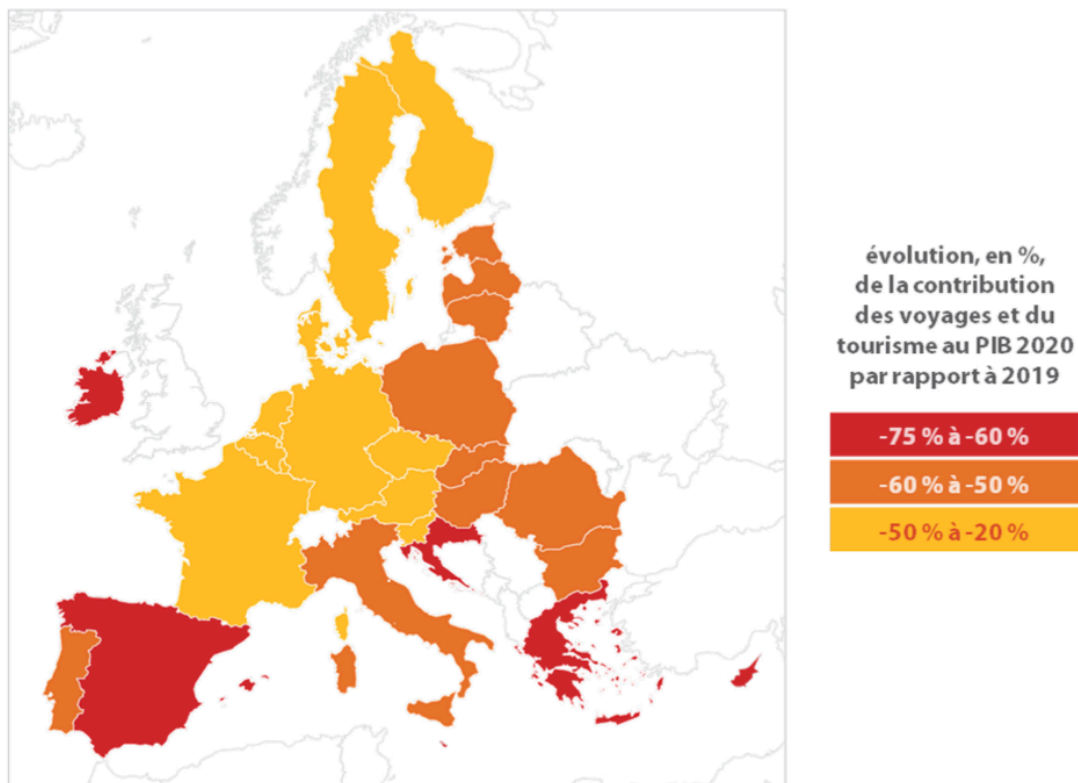


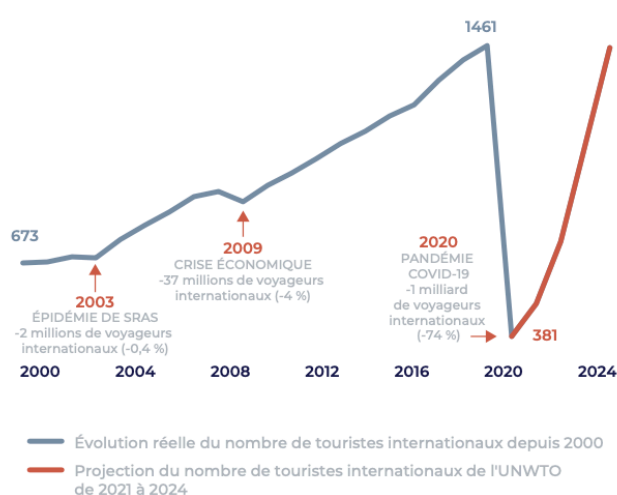
Figure 5 : Réduction de la contribution du secteur des voyages et du tourisme au PIB dans chaque État membre, de 2019 à 2020 (Cour des comptes européenne, 2021)

## CHAPITRE 3 : VERS DE NOUVEAUX MODÈLES

### 1. Impact du COVID-19

L'année 2020 s'annonçait riche pour le secteur hôtelier. Après plusieurs décennies d'essor du tourisme international, caractérisé par une diversification des destinations géographiques, et par une augmentation constante du nombre de voyageurs ainsi que de leurs dépenses, l'économie mondiale a été fortement bouleversé d'une façon très inattendue.

À partir de janvier 2020, plusieurs vagues de contaminations au COVID-19 ont eu lieu partout dans le monde. La propagation du virus a été rapide depuis la Chine vers l'Ouest, poussant la plupart des États à prendre un certain nombre de dispositions afin de limiter les dégâts. Suite aux nombreuses mesures de restriction établies pour restreindre un maximum les contacts humains, beaucoup de pays ont assisté à la fermeture progressive de leurs établissements hôteliers, qu'il s'agisse des grands groupes ou des structures indépendantes.



ÉVOLUTION DU TOURISME INTERNATIONAL  
(en millions de voyageurs)

Les conséquences de la crise sanitaire sur l'industrie du voyage sont lourdes et sans précédent. Certes, le secteur a déjà connu d'autres perturbations par le passé, telles que le SARS en Asie (2003) ou les Subprimes aux États-Unis (2009). Cependant, la pandémie actuelle est jusqu'à présent la plus dévastatrice. Son ampleur a provoqué un ralentissement massif de l'activité touristique globale en 2020. Seulement 2% des pays dans le monde n'ont pris aucune initiative de restriction.

Figure 6 : Évolution du tourisme international (UNWTO, 2020)

En raison des agitations causées par la difficulté de maîtriser efficacement les contaminations à l'échelle mondiale et aussi en raison du manque de coordination entre les États, les voyageurs ont perdu confiance. Le nombre de touristes internationaux a chuté en avril et en mai respectivement de 97% et 96% par rapport aux niveaux de 2019. Durant ce temps, plus de 80% des pays ont fermé leurs frontières partiellement ou complètement<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> <https://www.unwto.org/statistics>



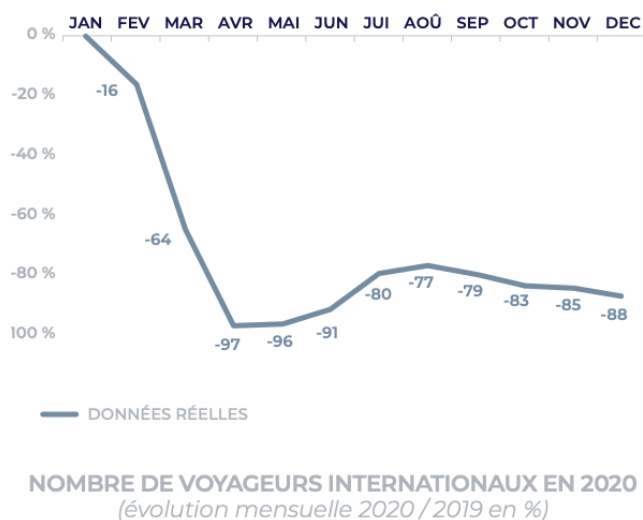
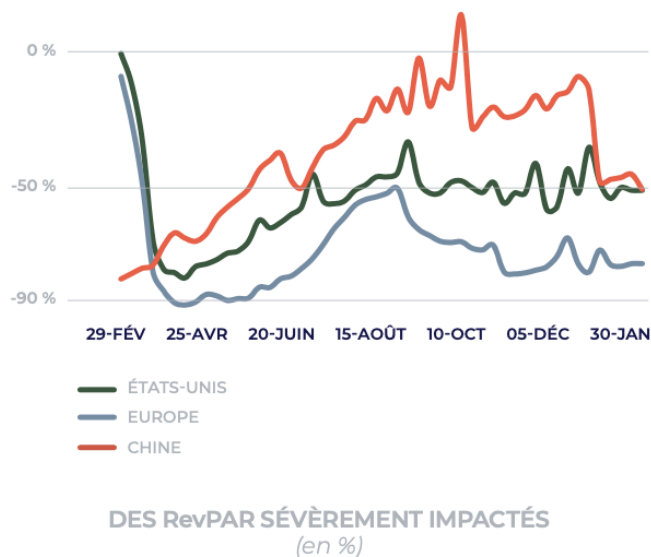


Figure 7 : Nombre de voyageurs internationaux en 2020 (UNWTO, 2020)

Par ailleurs, le revenu par chambre (RevPAR) a connu une baisse historique au premier et au deuxième trimestre de l'année 2020. Il s'agit d'une plongée drastique de près de 90% en Chine, aux États-Unis ainsi qu'en Europe<sup>6</sup>.



Par la suite, le graphique n°8 indique une remontée progressive du RevPAR pendant la période estivale jusqu'à -50% en Europe et -40% aux États-Unis. Tandis que les USA continuent à évoluer autour de -50%, l'Europe connaît à nouveau une baisse associée à la deuxième vague pour atteindre près de -75%.

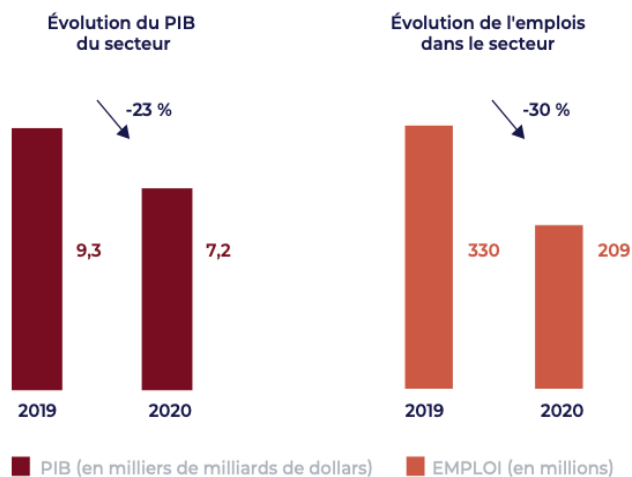
Figure 8 : Des RevPar sévèrement impactés (STR, 2020)

Quant à la Chine, elle est parvenue à retrouver les niveaux d'octobre 2019 grâce à sa reprise graduelle. Par contre, son RevPAR a également commencé à diminuer à partir du dernier trimestre de l'année 2020<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> <https://www.unwto.org/tourism-data/unwto-tourism-dashboard>

<sup>7</sup> <https://str.com/data-insights-blog/coronavirus-hotel-industry-data-news>

En outre, la pandémie a occasionné un déficit de 23% du PIB pour le secteur par rapport à 2019. En comparaison avec la crise économique de 2009, l'appauvrissement résultant de cette perte de richesse produite est quasi 11 fois supérieur.



À côté de cela, l'évolution des emplois du tourisme a été, sans trop de surprise, défavorable tout au long de l'année 2020. En effet, avec les baisses de salaires et du chômage, l'industrie a connu une destruction d'au moins 30%, soit environ 100 à 120 millions de jobs par rapport à 2019.

Figure 9 : Évolution du PIB et de l'emploi dans le secteur, de 2019 à 2020 (Accor, 2020)

Le déclin du nombre de touristes internationaux en 2020 a également entraîné une perte de 1 300 milliards de dollars de recettes touristiques à l'échelle mondiale. Avec plus d'un milliard de voyageurs en moins par rapport à 2019, cela représente une baisse confirmée à 74%.

Un redémarrage de l'activité touristique, domestique dans un premier temps, a déjà débuté de manière progressive, essentiellement au cours du second semestre de 2021, suivant l'évolution de la couverture vaccinale atteinte dans les différentes zones. Un retour complet aux niveaux d'activité de 2019 est attendu à partir de 2024.

Les tenanciers d'établissements HORECA espèrent voir la situation s'améliorer rapidement, une fois l'immunité des populations atteinte et les restrictions levées, car la croissance du secteur repose fondamentalement sur les envies d'évasion et les besoins de déplacement de ces personnes.

Afin de restaurer la confiance des voyageurs sur l'environnement sanitaire, les hôteliers s'engagent donc à mettre en place les mesures nécessaires pour donner davantage des gages de sécurité aux clients sur leurs conditions de transport et de séjour<sup>8</sup>.

8

[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi9r\\_aKw6\\_3AhUjOewKHa35DtoQFnoECA4QAQ&url=https%3A%2F%2Fgroup.accor.com%2F-%2Fmedia%2FCorporate%2FInvestors%2FDocuments-de-reference%2FRapport\\_integre\\_2020.pdf&usg=AOvVaw3Mt5x7gc6sMysUvZ8klgGC](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi9r_aKw6_3AhUjOewKHa35DtoQFnoECA4QAQ&url=https%3A%2F%2Fgroup.accor.com%2F-%2Fmedia%2FCorporate%2FInvestors%2FDocuments-de-reference%2FRapport_integre_2020.pdf&usg=AOvVaw3Mt5x7gc6sMysUvZ8klgGC)

## 2. Modèles à venir

L'ampleur de la crise sanitaire a amené chacun à repenser ses habitudes et certaines de ses priorités pour s'adapter à l'inédit. Les populations sont devenues beaucoup plus soucieuses de leur santé et de leur hygiène. Le télétravail s'est généralisé aux métiers qui le permettaient, les achats en ligne ont explosé et un grand nombre de personnes ont cherché à s'éloigner des centres villes pour éviter la foule.

Dans ce contexte, l'hôtellerie se voit manifester de nouvelles aspirations et de nouveaux besoins suite à la pandémie, et le développement du secteur sera confronté à de nombreux défis à moyen et à long terme.

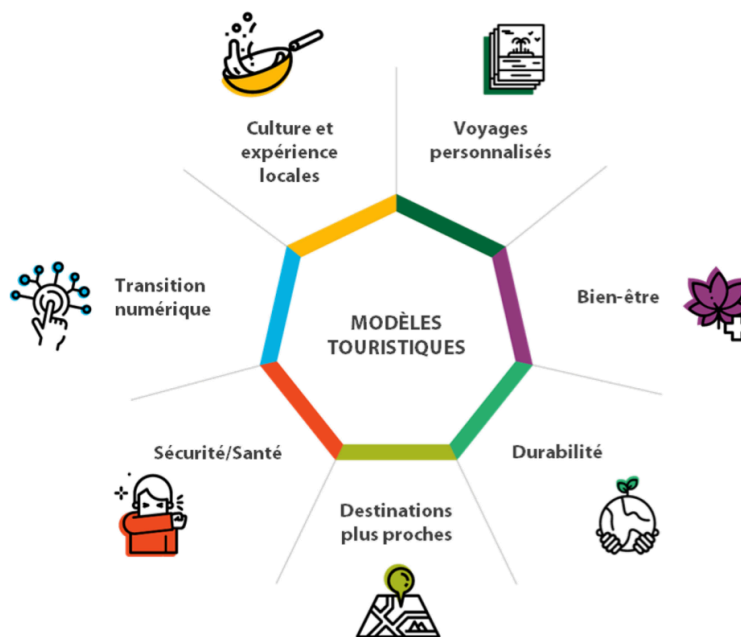


Figure 10 : Nouveaux modèles touristiques (Cour des comptes européenne, 2021)

Le comportement des clients évolue vers de nouveaux modèles qui refléteront davantage une sensibilisation aux problèmes environnementaux, une utilisation accrue des services numériques pour des expériences personnalisées, une recherche de bien-être avec des protocoles de sécurité et de santé plus strictes, des voyages nationaux et régionaux ainsi que des séjours de courte durée.

En outre, une enquête menée par Morgan Stanley prévoyait une diminution de 27% des déplacements d'affaires au cours de l'année 2022 au profit des réunions virtuelles ou hybrides qui offrent une plus grande flexibilité du lieu de travail, les nouvelles technologies représentant un moyen rentable d'échanger à distance avec ses contacts professionnels<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> <https://www.hospitalitynet.org/external/4105650.html>

## CHAPITRE 4 : TRANSITION NUMÉRIQUE DE L'ÉCONOMIE

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication ont rapidement gagné une place importante dans les activités de l'économie et de la société civile.

Cette transition dite « numérique » ou « digitale » est un phénomène qui existe depuis déjà le début des années 2000, lorsque les plateformes de médias sociaux et les appareils mobiles ont introduit des modes de communication et de transaction radicalement nouveaux. Toutefois, une véritable accélération de la transformation digitale a été observée durant ces dernières années (voir annexe n°2). Cette accélération a été induite en grande partie par le déclenchement de la crise sanitaire.

Par conséquent, la communication numérique est devenue un nouvel élément vital pour la plupart des entreprises qui ont cherché à adopter des modèles innovants en vue de poursuivre leurs activités et sauver une partie de leurs recettes. À l'heure actuelle, les stratégies commerciales sont davantage axées sur les données personnelles générées principalement par les médias sociaux et la téléphonie mobile pour engager les clients et pour leur offrir une meilleure expérience plus individualisée.

Selon les données de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE), peu après l'épidémie, l'augmentation du trafic Internet a atteint jusqu'à 60% dans certains pays<sup>10</sup>. Il s'agit d'une démonstration frappante du potentiel des technologies qui laisse croire que certaines évolutions apportées par la crise pourraient être trop influentes pour qu'un éventuel retour en arrière soit envisageable.

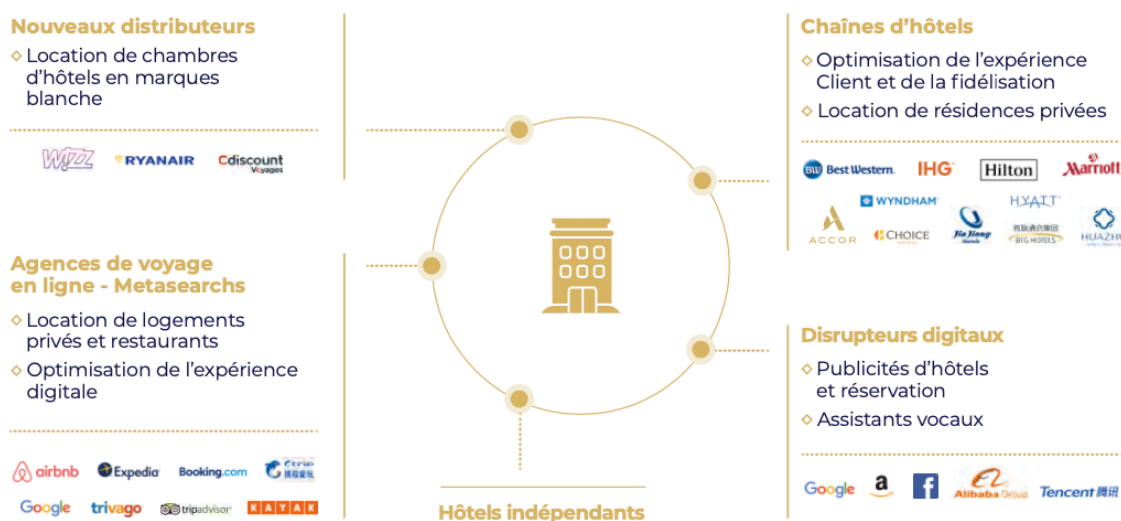


Figure 11 : Un environnement concurrentiel très diversifié (Accor, 2020)

10

[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi0kdT5\\_5\\_3AhWSwgIHHUa\\_DJ8QFnoECBMQAO&url=https%3A%2F%2Fwww.oecd.org%2Ffr%2Fnumerique%2Ftransformation-numerique-covid.pdf&usq=AOvVaw3hNfg7P11B8QHziYcuwREU](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi0kdT5_5_3AhWSwgIHHUa_DJ8QFnoECBMQAO&url=https%3A%2F%2Fwww.oecd.org%2Ffr%2Fnumerique%2Ftransformation-numerique-covid.pdf&usq=AOvVaw3hNfg7P11B8QHziYcuwREU)

## Un environnement concurrentiel plus diversifié

<b>Agences de voyage en ligne et métamoteurs de recherche</b>	<b>Plateformes de location de résidences privées</b>
<p>Depuis leur expansion, ces acteurs se positionnent en tant qu'intermédiaires entre les hôteliers et leur clientèle.</p> <p>Les métamoteurs de recherche, parfois appelés agrégateurs, sont des sites web qui permettent aux internautes de comparer les prix des voyages à partir de diverses sources. Ils peuvent ainsi orienter les utilisateurs vers les meilleurs tarifs.</p> <p>Dans l'hôtellerie, l'utilisateur ne doit plus passer à chaque fois par la page principale des hébergements pour effectuer sa réservation, car en fonction des filtres qu'il configure en ligne, les métamoteurs vont faire apparaître un certain nombre d'hôtels parmi une sélection de services.</p> <p>C'est pourquoi, en raison des niveaux élevés de concurrence dans cette industrie, il est essentiel de s'engager dans des campagnes publicitaires afin d'améliorer son positionnement dans les résultats de recherche.</p>	<p>Les acteurs digitaux proposent aux clients des alternatives à l'hôtellerie conventionnelle.</p> <p>Airbnb, par exemple, est une plateforme de location entre particuliers qui a été constituée en 2008 et qui a beaucoup évolué depuis son origine.</p> <p>Vu que les utilisateurs ne sont pas soumis aux mêmes contraintes que les professionnels, leur compétitivité représente une menace pour le secteur, obligeant les hôteliers à se réinventer pour fidéliser leurs clients.</p> <p>Les coûts de fonctionnement d'un hôtel sont intrinsèquement plus élevés que ceux d'un particulier qui n'est pas du tout soumis aux mêmes charges. L'une des raisons pour lesquelles Airbnb est si attractif est donc à cause de ses bas prix, ce qui contraint les professionnels de réviser leur organisation pour pouvoir proposer des offres plus alléchantes.</p>

Avènement des réseaux sociaux	Expérience client
<p>Majoritairement grâce au visuel, nombreux sont les voyageurs qui trouvent désormais, par le biais de courtes vidéos des lieux, leurs destinations de rêve sur les médias sociaux, tels que Instagram, YouTube ou encore TikTok.</p> <p>Généralement, un client aime avoir un avant-goût de l'expérience qu'un hôtel s'engage à lui offrir et comparer les différents critères comme la localisation, le prix ou la qualité du service à ceux mis en avant par d'autres établissements.</p> <p>C'est la raison pour laquelle, il devient de plus en plus intéressant pour un hôtelier de savoir se vendre en utilisant divers moyens de communication digitaux.</p>	<p>L'accent est sur l'importance d'anticiper les nouvelles aspirations des consommateurs en vue de les fidéliser sur la durée.</p> <p>Pour ce faire, les groupes hôteliers doivent tenter de renforcer leurs marques, de développer leur capacité à innover et à se réinventer pour se conformer aux attentes émergentes du marché.</p> <p>Les exigences actuelles se portent essentiellement sur le confort, la personnalisation, les prestations du personnel ainsi que le cadre, c'est-à-dire le design, l'architecture, le mobilier, la restauration et les différents services proposés par les entreprises.</p>

Nouveaux distributeurs
<p>Aujourd'hui, les organisations cherchent à diversifier leurs canaux de distribution en vue d'atteindre un éventail de clientèle plus large.</p> <p>La location de chambres en marque blanche est une technique marketing permettant à une firme de commercialiser ses activités en ligne par l'intermédiaire d'un tiers qui est chargé de faire la promotion des différents produits ou services proposés, sans devoir faire référence directe au prestataire originel.</p> <p>Il s'agit d'une forme de partenariat B to B entre deux structures dans une politique gagnant-gagnant. D'une part, l'hôtel bénéficiera d'une publicité renforcée ; d'autre part, les consommateurs auront le sentiment d'acheter les offres de séjours et de vacances de l'éditeur du site Internet.</p>

## 1. Qu'est-ce que la transformation digitale ?

La transformation digitale, également connue sous le terme de « digitalisation », désigne le processus qui consiste pour une entreprise à intégrer toutes les dernières alternatives numériques dans l'ensemble de ses activités.

Ce concept va plus loin que la simple utilisation de « nouvelles technologies de l'information et de la communication », telles que les emails par exemple, qui sont déjà entrés dans le quotidien des firmes depuis bien longtemps. Dans ce cas spécifique, une révision complète du modèle économique des sociétés mais également du rapport des individus au travail s'impose.

Ces technologies donnent lieu à de nouveaux usages, des façons innovantes de commercer et de communiquer, et des évolutions comportementales profondes qui poussent les organisations à repenser leurs modes de fonctionnement dans le but d'améliorer leurs performances.

Ainsi, « devenir digital » ne se résume pas uniquement aux technologies. Il s'agit véritablement d'instaurer de nouvelles pratiques et procédures permettant de mettre en place une gestion agile pour favoriser une meilleure capacité d'adaptation des établissements face aux conditions changeantes du marché.

La transformation numérique des différents secteurs d'activité vient répondre en quelque sorte aux besoins futurs de la population, avec des habitudes d'achat et de consommation évolutives.

Le digital induit des changements radicaux qui se répercutent, entre autres, sur les divers produits et services proposés par une société, sur ses canaux marketing et de distribution, ses relations avec les clients et les fournisseurs, ses processus commerciaux ainsi que ses chaînes logistiques.

L'intégration de ces systèmes et outils novateurs s'avère de plus en plus nécessaire. En effet, dans un environnement en pleine mutation, il est important de rester réactif tout en renforçant sa compétitivité.

Certes, lorsqu'une entreprise s'engage dans ce processus, son évolution progressive implique de revisiter sa culture, ses opérations, tout comme son système de création de valeur. Cependant, les bénéfices potentiels de la numérisation valent la peine d'engager les efforts et les dépenses nécessaires pour relever les défis actuels.

## 2. Caractéristiques de la transition numérique dans l'hôtellerie

### 2.1. Homogénéisation des pratiques

Le secteur est caractérisé par l'importance des normes de qualité, que ce soit au niveau de l'hygiène, de la sécurité, ou encore, du respect du prescrit législatif.

De nos jours, les systèmes et les technologies de contrôle évoluent rapidement et deviennent de plus en plus complexes.

En Belgique par exemple, l'AFSCA (Agence Fédérale pour la Sécurité de la Chaîne Alimentaire) est chargé de mener les inspections nécessaires dans les établissements servant des repas, tels que les hôtels, afin de protéger la santé public.

Une conséquence de l'évolution numérique concerne le développement de nouvelles voies de communication via lesquelles les résultats des contrôles peuvent être mis en ligne.

Ainsi, les plateformes Internet et médias sociaux peuvent assurer une plus grande transparence et responsabilisation. Le client peut s'informer en temps réels, avant de faire sa réservation, si l'établissement qu'il va fréquenter répond aux normes de sécurité sanitaire.

Cette pratique génère une pression supplémentaire sur les chefs d'entreprises qui doivent déterminer les meilleurs moyens d'exploiter les nouvelles technologies. Il leur devient impératif de soigner leur communication afin de mieux informer leurs clients et d'instaurer la confiance.

### 2.2. Désintermédiation

Les sociétés présentes sur le net jouent un rôle d'intermédiaire important entre le client et le prestataire. Il est fort probable qu'un prospect connaisse bien les produits et performances d'un commercial avant même de s'adresser à lui, grâce aux multiples informations et services proposés en ligne (Chatbots, etc.).

Le monde de l'hôtellerie actuel connaît également un phénomène récent désigné par le terme d'« ubérisation » (Customer to Customer). Il s'agit d'un processus par lequel un modèle économique fondé sur les technologies digitales fonctionne en parallèle des usages de l'économie classique et entre en concurrence avec eux.

Les sites du style Airbnb organisent la location en ligne d'hébergements entre particuliers. Aujourd'hui, ils représentent une concurrence directe aux agences de voyage et chaînes hôtelières.



Les tentatives législatives de limiter l'influence de la location participative des logements sont souvent difficiles à imposer. Désormais, l'organisation dispose d'une capitalisation financière conséquente, ce qui inquiète un bon nombre de salariés du secteur craignant de perdre leur emploi.

De plus, un même utilisateur peut à la fois bénéficier des services proposés par les agences de tours opérateurs ainsi que de ceux offerts par Airbnb et d'autres sites Internet apparentés, cela étant possible dans des contextes, à des moments et pour des motivations distincts.

Ces nouveaux services reposent sur le concept de l'économie collaborative basée sur la mise à disposition partagée de ressources entre particuliers. Le système recouvre plusieurs plateformes d'échange et peut être perçu comme un concurrent par certains acteurs, mais aussi comme une offre complémentaire par le consommateur.

Le problème pour l'hébergement se situe au niveau de la promotion de l'offre via les politiques de « Yield Management », une stratégie de tarification dynamique se concentrant sur la recherche du bon équilibre entre l'offre et la demande pour optimiser les prix et augmenter le taux d'occupation de l'hôtel. Il s'agit d'une démarche basée sur la compréhension et la prédiction du comportement des consommateurs afin de générer un revenu maximal par chambre disponible (RevPAR).

Lorsque la demande diminue, les gestionnaires peuvent proposer des tarifs réduits pour attirer plus de clients. La même chose s'applique dans le cas contraire où les managers sont en mesure de profiter des saisons chargées pour augmenter leurs prix.

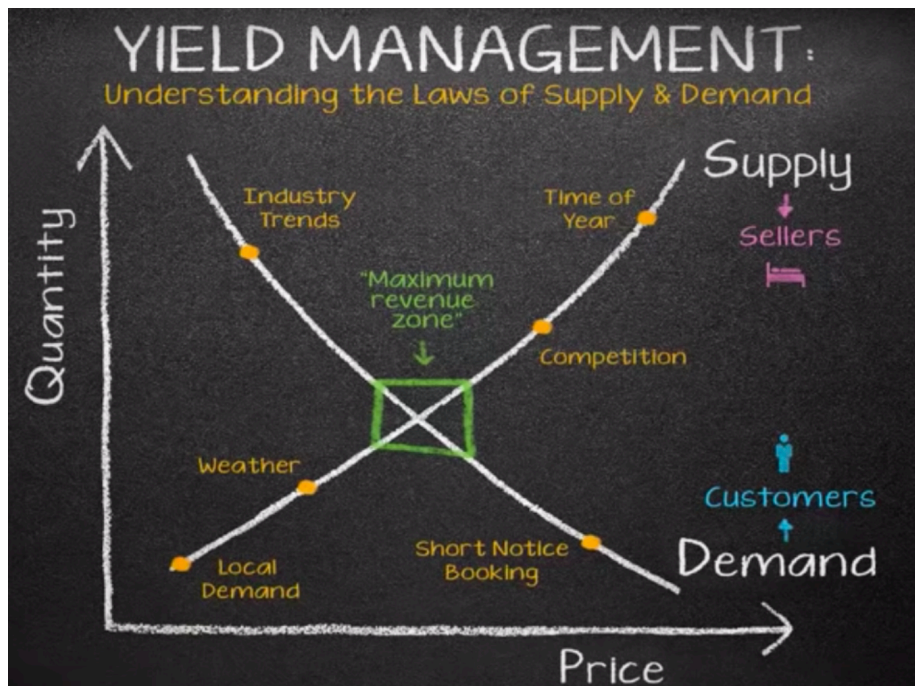


Figure 12 : Yield management en pratique (Medium, 2020)

### 2.3.Dématérialisation

La transformation numérique de l'économie liée à l'exploitation d'innovations technologiques a contribué à la diversification des acteurs de l'industrie de l'HORECA.

Parmi les nouveaux entrants du marché, les agences de voyage en ligne (OTA : Online Travel Agency) ont été dans les premiers à s'imposer dans le domaine du tourisme. Il s'agit des marques telles que Expedia, Hotels.com, Trivago ou encore Booking.com.

Ensuite, les comparateurs de prix se sont développés suite à la multiplication des offres tarifaires sur Internet. Ces derniers permettent aux utilisateurs de chercher, comparer et d'acheter au meilleur prix les produits qu'ils souhaitent.

Les sites d'information reprenant les avis des internautes ainsi que les guides de voyages sont apparus peu après avec l'objectif d'informer et d'orienter les individus dans leurs choix grâce aux critiques, conseils et interactions permettant de réduire leurs incertitudes. Parmi eux, TripAdvisor s'impose comme l'une des références.

Outre cela, les moteurs de recherche comme « Google » ou « Yahoo » permettent d'accéder facilement à des sites en ligne par le biais de mots clés. Au plus les entreprises investissent dans ces moteurs de recherche, au plus leur place dans l'ordre d'apparition est privilégiée, c'est-à-dire que leur visibilité augmente.

Mis à part les sites spécialisés, les réseaux sociaux occupent une place de plus en plus importante dans le secteur grâce au développement des applications telles que Facebook, Twitter ou encore Instagram. Ces dernières constituent un canal direct de promotion vers le grand public.

À l'inverse des médias traditionnels, les réseaux sociaux fonctionnent dans les deux sens et participent au processus d'achat. Les voyageurs peuvent y laisser des commentaires sans que l'entrepreneur puisse supprimer les mentions désagréables. Le bouche-à-oreille virtuel peut donc déstabiliser le monde des hôteliers.

C'est pourquoi, à l'heure actuelle, un dirigeant d'entreprise doit non seulement veiller à ses missions traditionnelles mais également à entretenir des relations favorables avec son public. Dans un contexte marketing, le fait de mobiliser tous les canaux de contact et de vente possibles entre une firme et sa clientèle est connu sous le terme d'« omnicanal » ou d'« omnicanalité ».

En établissant des systèmes globaux de distribution répondant simultanément aux attentes du marché grâce aux outils numériques, les acteurs de l'HORECA ont désormais la capacité de développer des synergies entre les différents canaux de distribution afin d'améliorer leurs réseaux.

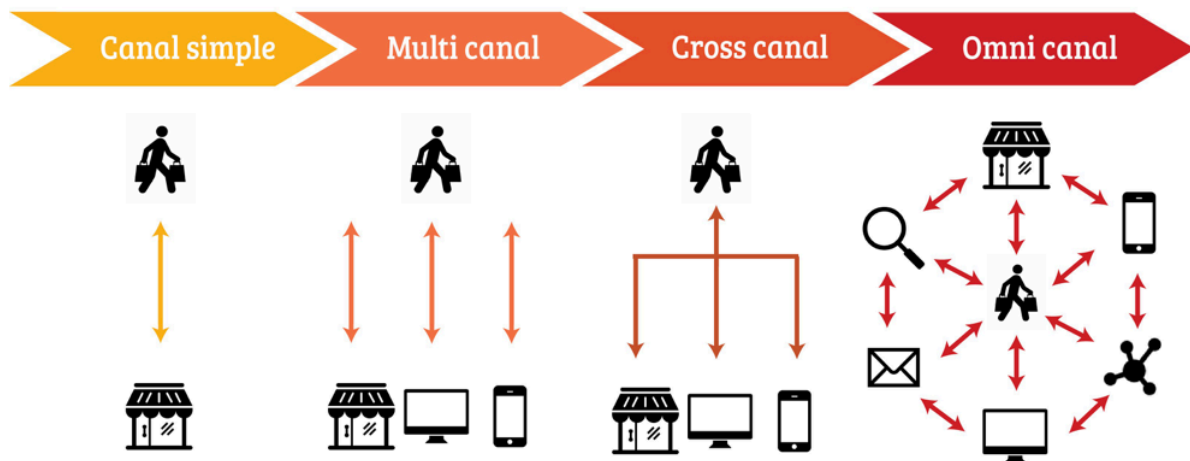


Figure 13 : L'omnicanal (Trusted Shops, 2019)

#### 2.4. Automatisation de la chaîne de production

L'hôtellerie ne risque pas de voir sa main-d'œuvre remplacée massivement par des robots car le contact humain reste privilégié dans le secteur, du moins pour l'instant.

Toutefois, la technologie envahit les hôtels ainsi que les espaces de restauration. Le Wi-Fi est devenu presque obligatoire dans pratiquement tous les établissements accueillant des voyageurs.

Des applications propres aux hébergements ont été développées pour que les visiteurs puissent réserver diverses prestations, et la pratique de remplacer le personnel de salle dans certains cafés ou bars par un écran tactile supprimant l'intermédiaire du serveur représente une nouvelle façon d'automatiser la chaîne de production.

Cependant, ces applications ne viennent pas encore substituer le suivi humain dont un hôtel ne peut pas se passer pour le moment.

Les tâches récentes qui découlent de la transition numérique ne font pas forcément partie du métier de base d'un hôtelier. Avec la place grandissante de la technologie dans l'industrie, les exigences des métiers évoluent, ce qui demande une grande capacité d'adaptation de la part des employés.

Le fait que les entreprises doivent évoluer et se réinventer constamment pour exploiter les nouvelles opportunités qui s'offrent à l'ère du digital paraît maintenant évident. Reste à savoir jusqu'à quel point leur transformation devra s'opérer pour relever les défis à venir.

### 3. Avantages et risques

Les bénéfices de la digitalisation sont nombreux pour une organisation.

D'une part, les entreprises peuvent profiter d'une meilleure optimisation de leur temps en automatisant leurs tâches répétitives. D'autre part, l'intégration de nouvelles technologies dans le processus de travail contribue à la diminution du taux d'erreurs, tout en facilitant la détection des irrégularités, mais également leur correction.

Grâce au numérique, les entités sont en mesure d'accéder à des flux de données massives appelées « Big Data ». Ces informations provenant de partout offrent une meilleure compréhension des tendances du marché et permettent d'établir des prévisions ainsi que des rapports sur les effectifs qui sont plus pertinents.

Les campagnes de communication sur les médias en ligne sont, par ailleurs, non seulement plus rapides, mais aussi d'une grande efficacité. Cependant, en dépit de ses atouts indéniables, la transformation digitale expose les entreprises à un certain nombre de risques.

Ces inconvénients sont généralement d'ordre sécuritaires, réglementaires ou encore liés à la conduite du changement. En effet, le monde actuel est caractérisé par une concentration et une circulation accrue de données qui sont généralement manipulées par des systèmes non entièrement maîtrisés (cloud, réseaux sociaux...).

Depuis plusieurs années, les régulateurs s'intéressent aux préoccupations liées à la protection de la vie privée et à la sécurité. Par conséquent, à partir du 25 mai 2018, toutes les entités prenant en charge les fichiers clients/prospects ou les fichiers du personnel ont dû s'adapter au « Règlement Général sur la Protection des Données », appelé le RGPD (ou GDPR – General Data Protection Regulation, en anglais). Il en va de même pour les hôteliers.

Cette règle vise à renforcer les droits des citoyens européens à contrôler les informations qui les concernent et qui sont détenues par différentes organisations. Ainsi, en cas de manquement, le règlement impose de lourdes sanctions pouvant aller jusqu'à 20 millions d'euros (ou 4% du chiffre d'affaires annuel)<sup>11</sup>.

En outre, il existe plusieurs obligations qui découlent du RGPD et que les responsables de traitements sont tenus de respecter (voir figure n°14).

---

<sup>11</sup> <https://www.cnil.fr/fr/definition/sanction>

Appliqué à l'hôtellerie, l'identification des contraintes réglementaires relatives à la vie privée permet d'éviter un bon nombre d'abus et de comportements frauduleux. Il s'agit, dans ce cas, de développer des modèles ou plans d'affaires basés sur la transparence et le consentement des personnes impliquées, de minimiser les finalités des données collectées, de conserver leur exactitude et de limiter leur stockage.



Figure 14 : Les principes du RGPD (Tendance Hôtellerie, 2017)

## CHAPITRE 5 : DÉVELOPPEMENT DU COMMERCE ÉLECTRONIQUE DANS L'INDUSTRIE HÔTELIÈRE

Depuis l'apparition d'Internet, les habitudes ne cessent de changer. La façon de communiquer, de percevoir les connaissances et de les traiter ont évolué progressivement avec le temps. Plutôt qu'aller chercher des informations dans les livres de référence ou les journaux, il suffit maintenant de se connecter sur Google. De la même manière, il est simplement nécessaire de cliquer sur un onglet pour effectuer des achats en ligne.

L'utilisation du commerce électronique continue d'augmenter dans toutes les industries. Il fait référence aux transactions échangées sur Internet. Il est également connu sous le terme de « e-commerce ». Même les entreprises du secteur des services intègrent ce système dans leurs stratégies commerciales pour rester compétitives sur le marché. L'hôtellerie ne fait pas exception à cela.

Suite à la pandémie de coronavirus, l'économie souffre entre-autres de la distanciation sociale et du changement majeur du mode de vie des populations. En revanche, les ventes en détail en ligne ont atteint leur apogée au cours de cette période, augmentant de 27,6% à l'échelle mondiale en 2021 d'après les rapports d'eMarketer<sup>12</sup>.

De plus, selon eCommerce Guide<sup>13</sup>, 95% de tous les achats devraient se faire via Internet d'ici 2040 pour une question d'efficacité et de disponibilité 24h/24 et 7j/7. Le commerce électronique a non seulement affecté le comportement des consommateurs, mais aussi celui des vendeurs en mettant à leur disposition une plateforme robuste pour développer et présenter leurs activités au grand public.

L'enjeu principal pour les hôtels d'aujourd'hui consiste à être flexible de sorte que l'évolution rapide de la technologie puisse être tournée à leur avantage. Les expériences des clients doivent rester fluides et agréables tout au long de leur parcours, c'est-à-dire avant, pendant et après leur séjour afin que les hôteliers puissent tenter de les fidéliser et les inciter à revenir lors de leurs prochaines vacances.

Une marque représente la valeur, la culture, la mission et la vision d'une entreprise et le commerce électronique aide à étendre sa présence sur le marché international, augmentant ainsi sa notoriété. En effet, la manière la plus simple de trouver de nouveaux endroits où manger, boire ou passer des journées au spa est actuellement de se tourner vers Google ou les pages de médias sociaux.

---

<sup>12</sup> <https://www.emarketer.com/content/global-ecommerce-update-2021>

<sup>13</sup> <https://kinsta.com/fr/blog/statistiques-ecommerce/>

Pour cette raison, les firmes qui optimisent régulièrement leur référencement sur les moteurs de recherche, entretiennent leur réputation en ligne, s'engagent dans l'e-mail marketing, investissent dans les publicités payantes et exercent des tactiques de reciblage basées sur les comportements antérieurs des consommateurs sur Internet peuvent bénéficier d'un avantage concurrentiel.

En accord avec le RGPD, certains logiciels de gestion hôtelière, tels que le « Property Management System » (PMS), offrent la possibilité de stocker toute une série de données essentielles sur les préférences des hôtes en matière d'hébergement, y compris leurs habitudes d'entretien ménager, leur mode de vie ainsi que leurs choix alimentaires, dès que la réservation en ligne a été effectuée avec succès.

L'enregistrement de ces informations personnalisées permet d'orienter les services en fonction des besoins individuels, ce qui génère finalement des niveaux de satisfaction plus élevés, avec des revenus plus importants et durables.

Par ailleurs, certaines organisations se sont récemment modernisées en intégrant la réalité virtuelle (VR) dans leurs techniques de vente afin de stimuler les opérations commerciales en les rendant plus impressionnantes. Comme son nom l'indique, cette méthode offre aux internautes l'opportunité de visiter virtuellement un établissement d'hébergement avec ses dépendances et son environnement.

## 1. Caractéristiques du marketing digital dans l'hôtellerie

Aujourd'hui, la distribution sur Internet de chambres peut être gérée de deux manières différentes. Le client a la possibilité de réserver directement à partir du site web de l'hôtel en question, ou alors, par le biais de canaux de distribution tiers.

Le marketing digital, dans ce contexte, consiste à augmenter les réservations d'un établissement hôtelier en construisant et maintenant sa présence en ligne. Pour y arriver, un bon référencement sur les différents moteurs de recherche permettra non seulement d'améliorer la visibilité d'une entreprise, mais aussi la valeur de sa marque.

En outre, l'interaction instantanée via les diverses plateformes de réseaux sociaux comme Facebook, Instagram, YouTube et autres, est une approche efficace pour accroître l'engagement des clients, car le contenu visuel généré ainsi que les diverses techniques invitant les internautes à répondre à des sondages, à utiliser des hashtags populaires, à poser des questions ou encore à participer activement lors des concours organisés par une entreprise font ressentir au consommateur qu'il est important et qu'il est loin d'être un acteur passif de l'organisation commerciale.

## 1.1. Réputation en ligne ou e-Réputation

Suivre de près la réputation en ligne d'un établissement hôtelier est devenu un aspect incontournable du marketing digital dans le secteur. L'industrie hôtelière est axée sur la satisfaction des clients qui vont consulter les avis et commentaires laissés sur Internet pour décider de leur séjour. En effet, la majorité des internautes (88%)<sup>14</sup> prennent en compte la e-réputation avant d'entamer tout processus d'achat. Par conséquent, les enseignes qui bénéficient d'une bonne note sur les sites tels que TripAdvisor, Hotels.com, Expedia ou Booking sont généralement les plus populaires auprès du grand public.

Actuellement, il est également nécessaire de sonder les différents forums et réseaux sociaux comme Facebook et Twitter pour évaluer le taux de satisfaction global sur ces plateformes. Ce travail doit être effectué sur le long terme. Concrètement, il faut mettre en place une stratégie de veille constante en utilisant les outils de signalement adaptés, tels que « Google my Business » par exemple.

En ce qui concerne les commentaires positifs, les personnes à l'origine de ces avis, ayant elles-mêmes pris le temps de faire un retour, seront d'autant plus heureuses si elles reçoivent un petit message de remerciement pour leur attitude appréciable. Quant aux commentaires négatifs, ils peuvent être de deux sortes : fondés ou non. Dans tous les cas, il faudra les adresser de façon à éviter le désintérêt ou la méfiance des potentiels acheteurs.

Répondre à un avis négatif justifié permet à une société de démontrer l'intérêt qu'elle porte à ses clients ainsi que sa réactivité pour remédier, assez rapidement, aux problèmes rencontrés. De plus, si l'entité réagit de manière satisfaisante, elle a le pouvoir de transformer une expérience initialement dévalorisante en un dialogue constructif et favorable.

Cependant, dans certains cas, des internautes malintentionnés peuvent laisser des « faux » avis mensongers qui comportent des propos inadaptés. S'ils ne sont pas discernés en temps et en heure, ils risquent de mettre en danger la réputation d'une entreprise, ruinant ainsi sa pérennité et le succès de son activité pour aucune raison légitime. Quoi qu'il en soit, toutes opinions venant de la part des consommateurs, qu'elles soient positives ou négatives, représentent une opportunité et non une menace, car si elles sont correctement traitées et bien gérées, elles permettent à une organisation de s'inscrire dans une approche d'amélioration continue.

## 1.2. Expérience client digitalisée

La gestion numérique de l'expérience client (digital CXM – Customer Experience Management) consiste à placer le consommateur au cœur de l'entreprise et de comprendre comment les individus interagissent avec une marque en ligne.

---

<sup>14</sup> <https://www.forbes.fr/business/trois-chiffres-cles-a-connaître-sur-les-avis-clients/>



De nos jours, il paraît presque naturel de recourir aux nouvelles technologies et aux appareils mobiles, que ce soit pour acheter un produit, souscrire à un service, comparer des offres concurrentes, contacter des professionnels ou consulter les avis sur Internet.

C'est pourquoi, il est important pour une marque de mettre à disposition de ses clients et prospects les moyens numériques nécessaires pour leur offrir une expérience en ligne optimale et créer des liens émotionnels avec eux qui permettront de les fidéliser à long terme. L'émergence de la transformation digitale des organisations a également poussé les acteurs du marché hôtelier à revisiter l'expérience qu'ils entendent proposer au public. Pour ce faire, il a fallu passer d'une vision « produit » que représente l'hôtel, à une vision intégrée du parcours des consommateurs.

Un hôtelier doit s'efforcer d'être présent à toutes les étapes de ce parcours, c'est-à-dire avant, pendant et après le séjour. Il s'agit véritablement de travailler les interactions en dehors des épisodes de transactions.

Comme dit précédemment, l'attention accordée à l'e-réputation permet à une entreprise d'avoir une meilleure connaissance de la façon dont les gens perçoivent son service et sa marque, favorisant ainsi l'adéquation entre l'offre et la demande. Selon une nouvelle étude d'Oracle<sup>15</sup>, 81% des répondants seraient prêts à déboursier plus d'argent pour une expérience client supérieure.

### 1.3. Personnalisation

De nos jours, les voyageurs attendent à la fois une personnalisation de la gestion de la relation client (Customer Relationship Management, CRM) à grande échelle et des expériences uniques. L'ensemble des sentiments et des moments physiques ou virtuels durant lesquels un individu entre en contact avec une marque spécifique doit être vécu de la manière la plus positive possible. Le marketing personnalisé se base sur les données informatives et comportementales des acheteurs. Il a pour objectif de séduire les prospects, mais aussi d'étudier les diverses habitudes d'achat antérieures pour créer un lien plus fort et plus pertinent avec l'audience cible.

Dans l'hôtellerie, il s'agit plutôt d'adapter les offres et les promotions selon le profil des clients, et de leur proposer automatiquement des services inspirés de leurs séjours précédents. Ainsi, ils seront susceptibles de revenir, de passer plus de temps à l'hôtel et de partager leurs expériences avec les autres.

La personnalisation des réservations a un impact significatif sur 86% des décisions d'achat et peut entraîner un retour sur investissement (ROI) cinq à huit fois plus élevé, selon les statistiques mises en évidence par Revinate<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> <https://itnation.lu/news/81-des-clients-sont-prets-a-payer-plus-pour-avoir-une-meilleure-experience-dutilisation/>

<sup>16</sup> <https://www.siteminder.com/fr/blog-fr/personnalisation-des-reservations/>

## Partie analytique : Étude de cas

---

### STRATÉGIE DIGITALE DU GROUPE ACCOR

La littérature a permis d'expliquer les principaux concepts théoriques liés à la transformation numérique de l'hôtellerie. Réputée pour sa résilience et son dynamisme, l'industrie a fortement investi dans l'innovation technologique et adapté son offre de services au cours de la dernière décennie.

Aujourd'hui, alors que le secteur s'adapte à la situation post COVID-19, les entreprises doivent se réinventer à nouveau pour maintenir leurs activités et rester profitables. En prêtant attention aux différents profils de consommateurs, elles continuent à évoluer selon des critères multiples pour faciliter le parcours de ces derniers.

Plus que jamais, le digital s'est invité partout dans le quotidien des clients qui recherchent des expériences uniques. Afin de tourner cette situation à leur avantage, les hôteliers doivent saisir les opportunités offertes par ces nouvelles technologies pour rester compétitifs et répondre au mieux aux attentes du marché.

L'étude ci-présent aura pour objectif de passer en revue la stratégie de transformation digitale pour les différents segments cibles de la chaîne Accor. Elle sera destinée à expliquer comment le Groupe définit sa proposition de valeur client avec une meilleure compréhension des tendances modernes du secteur.

Ce travail de recherche utilisera les données provenant de diverses sources précieuses pour relever les meilleures pratiques et analyser les facteurs clés de réussite des hôtels Accor. Finalement, il aboutira à des recommandations.

#### Problématique et questions de recherche

**Comment le digital peut-il être mis au service de l'hôtellerie et par quels moyens les opérateurs historiques peuvent-ils rester compétitifs face à la révolution numérique du secteur ?**

L'étude se portera sur les enseignes du groupe Accor, essentiellement en Europe et sur les dix dernières années. Afin de répondre à cette problématique, différentes questions seront abordées au cours de l'étude. En voici quelques-unes :

- Comment les établissements Accor apportent-ils de la valeur ajoutée au service ?
- Comment mettent-ils la technologie à leur avantage ?
- Quelles sont leurs perspectives d'avenir ? ...

## INTRODUCTION

Accor est une société hôtelière multinationale française, fondée par Gérard Pélisson et Paul Dubrule. Elle possède, gère et franchise des hôtels, des stations touristiques ainsi que des résidences de vacances dans plus de 100 pays à travers le monde.

La première marque Novotel a été créée en 1967. Depuis lors, Accor est devenu le premier groupe hôtelier en Europe et le sixième à l'échelle mondiale.

Avec plus de 5 000 établissements d'hébergement touristique et une capacité totale de 777 714 chambres réparties sur les cinq continents à la fin du mois de décembre 2021, le Groupe occupe près de 260 000 salariés au monde. Il dispose d'un portefeuille de marques diversifié qui couvre les différents segments du marché : luxe (Raffles, Fairmont, Sofitel...), premium (Pullman, Mondrian, Adagio...), milieu de gamme (Novotel, Mercure, Mantra...), et économique (Ibis, HotelF1, Greet...).

La société est basée à Issy-les-Moulineaux, dans une commune française dans le département des Hauts-de-Seine en région Île-de-France. Son chiffre d'affaires s'élève à 2 204 millions d'euros en 2021<sup>17</sup>.

À son arrivée à la tête d'Accor en 2013, Sébastien Bazin (PDG) a défini un certain nombre d'objectifs pour le Groupe : construire des marques fortes, s'étendre à l'international, responsabiliser et soutenir les collaborateurs, fournir une technologie de pointe et avoir un impact positif à l'échelle locale et mondiale.

Cela fait plusieurs années maintenant que l'organisation s'impose comme référence en termes d'innovation. La pandémie n'a fait qu'accélérer les changements qui étaient déjà en cours dans le secteur, faisant émerger de nouveaux modes de vie et de travail. Plus que jamais, le devoir d'attention envers les autres est devenu essentiel, tout comme le besoin de s'adapter aux exigences des clients pour leur redonner confiance et l'envie de voyager.

Accor est porté par l'ambition d'intégrer une vision innovante de l'hospitalité, plus connectée et agile. Ainsi, l'« Hospitalité Augmentée » sous-entend d'anticiper les moindres besoins des clients pour leur garantir des services personnalisés, créer des expériences uniques et proposer des solutions digitales adaptées à leurs attentes.

---

<sup>17</sup> <https://group.accor.com/en/finance/financial-data/key-indicators>

# CHAPITRE 1 : PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE LA SOCIÉTÉ

## 1. Culture d'entreprise

### Proposition de valeur pour les employés

La proposition de valeur pour les employés (Employee Value Proposition, EVP) vise à attirer et retenir les talents, tout en encourageant leur autonomie et leur épanouissement professionnel. L'Accor Académie est un centre de formation présent sur 8 campus. Il a été créé par la société en vue de soutenir l'apprentissage continu et le développement de ses travailleurs. La relation avec la clientèle étant décisive dans ce secteur d'activité, l'enjeu pour les responsables RH est de mettre en œuvre les actions nécessaires pour que les employés se sentent reconnus, aussi bien sur le plan humain que sur le plan professionnel, pour assurer une meilleure satisfaction des hôtes. Le programme de formation inclut 250 modules disponibles dans plusieurs pays et pris en charges par 1 000 instructeurs internes certifiés par l'Académie. Ces derniers donnent accès à plus de 300 types de métiers au sein du Groupe.

De plus, la culture « ALL Heartist » d'Accor, sous la présidence de Sébastien Bazin (PDG), a été fondée sur l'idée de soutenir près de 260 000 talents dans leur carrière professionnelle. Par ailleurs, le 2 avril 2020, la société a annoncé sa décision d'allouer 25% de son dividende prévu de 280 millions d'euros à la création du « ALL Heartist Fund », un fonds de 70 millions d'euros destiné à aider les salariés du Groupe et les partenaires individuels touchés par la crise de COVID-19<sup>18</sup>.

### Charte Éthique & RSE applicable dans tous les hôtels de la chaîne

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est un outil de management, de communication et de développement qui est devenu indispensable pour les organisations qui souhaitent donner une image positive à leurs clients. En effet, le rôle d'une firme ne se limite plus uniquement à la recherche de profit. Avec le temps, les mentalités évoluent fortement. La RSE constitue un levier de performance qui peut procurer un gain de compétitivité. Elle permet non seulement de rassurer les consommateurs sur les engagements de l'entreprise, mais représente également un vecteur de marque employeur, tout en favorisant la fierté d'appartenance. Malgré la situation économique critique, Accor a maintenu ses engagements sur des sujets tels que la finalisation de la soumission de sa stratégie concernant la limitation du réchauffement climatique global en-deçà de 1,5°C et l'objectif d'atteindre la neutralité carbone en 2050. Le Groupe a également maintenu la suppression des plastiques à usage unique dans l'expérience client d'ici fin 2022 et la mise en place de son programme de solidarité « ALL Heartist » pour venir en aide des collaborateurs les plus touchés par les effets de la crise<sup>19</sup>.

---

<sup>18</sup> <https://group.accor.com/en/group/our-commitments/all-heartist-fund>

<sup>19</sup> <https://group.accor.com/en/group/our-commitments/our-commitment-to-the-planet>

## 2. Modèle d'affaires

Le développement des acteurs digitaux a suscité de profondes évolutions dans les attentes des clients. Ces derniers ont été habitués à des offres qui diffèrent de celles de l'époque. Proposer simplement des services fonctionnels et pratiques, tels que le meilleur rapport qualité-prix, ne suffit plus de nos jours. Les hôtes cherchent maintenant à satisfaire des besoins plus intimes qui s'étendent aux domaines de l'émotion et de l'expérience.

Accor exploite un modèle d'affaires qui a été pensé pour répondre à quatre enjeux stratégiques :

<b>ENJEUX STRATÉGIQUES</b>			
<b>Attirer et fidéliser</b>	<b>Accélérer la croissance</b>	<b>Optimiser le modèle</b>	<b>Agir pour une hospitalité positive « Sustainable Hospitality Alliance »</b>
<b>INITIATIVES</b>			
-Lancement du programme de fidélité lifestyle en 2019 : Accor Live Limitless (ALL)  -Personnalisation des offres : Big Data et Intelligence Artificielle (AI)	-Démultiplication des points de contacts et des offres via un accroissement du portefeuille de marques sur tous les segments confondus : modèle de franchise « Asset-Light » consolidé en 2019 et stratégie de partenariats globale avec Eurostar, Air France, Alibaba, Visa, etc.	-Engagement pour une meilleure fluidité, flexibilité et sécurité des systèmes via la recherche d'une plus grande continuité entre les expériences digitales et physiques. Cela inclus l'amélioration continue des systèmes de réservation et de l'expérience de navigation sur le site de distribution ; une flexibilité commerciale en matière de tarifs, reports et annulations ; ainsi que la certification des hôtels respectant le protocole de prévention sanitaire « ALLSAFE ».	-Amélioration des performances durables grâce aux programmes de solidarité et RSE : Accor Solidarity, Planet-21

## CHAPITRE 2 : ACCOR LANCE SA TRANSFORMATION DIGITALE

La transformation d'Accor vise à remettre le consommateur au centre de sa stratégie et de ses opérations. Initialement, elle répond à la puissante vague de perturbations numériques survenue dans l'écosystème de l'hôtellerie, avec l'apparition des différents sites d'avis, des OTAs et des forums actifs entraînant la montée en puissance de nouveaux concurrents ainsi que l'évolution rapide des comportements des populations.

Pour qu'une telle mutation puisse voir le jour, la marque a dû adopter une toute nouvelle conception organisationnelle et culturelle, reconnaissant l'importance du contenu en ligne ainsi que son impact sur le parcours client.

Le projet de se réinventer à l'ère du digital a été annoncé pour la première fois en 2014, avec un plan ambitieux appelé « Leading Digital Hospitality », visant à consolider le leadership de l'entreprise sur le long terme. Il s'agissait pour Accor de briser les méthodes de gestion traditionnelles, que ce soit au niveau du marketing, de la finance ou encore des ressources humaines, pour redéfinir sa façon de créer de la valeur ajoutée en tirant avantage des nouvelles opportunités technologiques afin de mieux anticiper les exigences de ses hôtes.

Le Groupe a décidé d'investir un montant significatif de 225 millions d'euros entre 2014 et 2018 pour mener à bien l'ensemble de ses initiatives<sup>20</sup>.

Sa stratégie se concentre essentiellement sur 3 cibles : les clients, les travailleurs ainsi que les collaborateurs. Elle a pour but d'augmenter les parts de marché de la société dans la distribution, de créer un lien avec les invités en intégrant le numérique tout au long de leur parcours et d'améliorer les services proposés aux partenaires investisseurs.

Par ailleurs, le plan se compose de huit programmes constitués sur base de deux piliers (l'infrastructure informatique et la gestion des données), sachant que les livrables initiaux n'ont été effectifs qu'à partir de l'année 2015.

---

<sup>20</sup> <https://www.capital.fr/entreprises-marches/accor-lance-un-plan-digital-de-225-millions-d-euros-972088>

## 1. Les programmes d'Accor

Cette partie comprend quatre programmes centrés sur les clients, deux autres destinés aux employés et aux partenaires, ainsi que deux derniers qui se concentrent sur l'optimisation de la robustesse et de l'agilité des outils et systèmes informatiques.

### a. Les programmes pour les clients

#### « **Mobile First** »

En mettant cette idée en œuvre, l'objectif était de créer une application mobile unique, disponible en plusieurs langues, pour l'ensemble des marques du Groupe.

Aujourd'hui, le mobile représente environ la moitié du trafic web dans le monde<sup>21</sup>. Avec la migration des consommateurs vers les appareils tels que les smartphones et les tablettes, Accor a décidé de mettre à la disposition de ses hôtes une application centralisée reprenant toutes les informations nécessaires relatives à la réservation (avant le séjour), aux divers services proposés par les hôtels (pendant le séjour) ainsi qu'à la carte de fidélité dématérialisée (après le séjour).

#### « **Customer Centric** »

Grâce à une seule plateforme singulière dite « Voice of the Guests », l'opérateur français cherchait à centraliser les données clients afin de leur assurer un suivi et des services plus personnalisés. Il s'agissait de développer un outil pertinent permettant de stocker, organiser et analyser un ensemble d'informations structuré, facilement consultable, gérable et mis à jour régulièrement de manière automatique.

#### « **Seamless Journey** »

Dans ce cas, la multinationale avait l'intention de fluidifier l'expérience de ses visiteurs à chaque étape de leurs séjours. Pour ce faire, il a été nécessaire de comprendre où commence le parcours client, le définir et l'optimiser.

En effet, Accor a reconnu l'importance de placer sa clientèle au cœur de sa stratégie. C'est la raison pour laquelle il a mis en place des solutions pour que ces personnes puissent s'enregistrer et réserver en ligne, procéder au paiement électronique et utiliser leur carte de fidélité sur Internet.

---

<sup>21</sup> <https://www.alioze.com/chiffres-web>

## **« Mice & B to B »**

La chaîne hôtelière souhaitait également intégrer des services « Business to Business » sur son site web officiel, dédiés plus particulièrement aux établissements spécialisés dans l'accueil des voyageurs d'affaires.

Grâce aux nouvelles technologies, cette dernière a réussi à développer tout un système de réservation en ligne pour ses différents espaces de séminaires et salles de réunion.

### **b. Les programmes pour les employés et partenaires**

#### **« Employee Friendly »**

Cette initiative a été lancée pour faciliter le travail des collaborateurs avec la mise en place de certains systèmes ou outils digitaux permettant de simplifier, par exemple, les tâches d'accueil dans les hôtels.

Un réseau social interne appelé « AccorLive » a été créé afin de favoriser le partage d'expérience en mettant en relation tous les employés de la société.

De plus, différents types de formations pouvant être réalisées en ligne ont été mis à disposition des membres de l'équipe souhaitant profiter des possibilités d'apprentissage continu au sein de leur entreprise respective.

#### **« Owner & Franchise Centric »**

Cette démarche a été mise en œuvre pour offrir des solutions complètes de tarification dynamique (Dynamic Pricing) et de gestion des revenus (Revenue Management).

D'une part, le Groupe souhaitait proposer des prix flexibles en fonction des demandes du marché afin d'optimiser la disponibilité de ses offres.

D'autre part, il envisageait de maximiser la croissance de ses revenus et, par conséquent, ses bénéfices en tirant parti de l'élasticité des prix pour prédire le comportement de ses consommateurs via l'application de plusieurs analyses disciplinées.

Afin d'accéder plus facilement à un certain nombre d'informations ainsi qu'à un processus de facturation plus raisonnable, un portail commun a été conçu pour tous les gérants d'hôtels.



### c. Les programmes pour les outils et systèmes informatiques

#### « Infrastructure Transformation »

Accor s'est engagé à optimiser les systèmes informatiques de ses enseignes pour des raisons multiples. L'opérateur désirait notamment accélérer le développement de nouveaux services au sein de ses établissements et être capable de suivre le rythme de la croissance des volumes de transactions.

Par ailleurs, les hôtels, en général, font partie des infrastructures qui doivent faire évoluer leurs modèles pour s'adapter aux nouvelles envies des voyageurs et leur proposer des expériences en adéquation avec leurs besoins.

#### « Business Intelligence & Analytics »

Ce programme a été établi dans l'objectif de fournir aux hébergements des outils performants permettant de comparer et d'analyser de grands volumes de données sur une seule plateforme, de façon claire et transparente.

Cette démarche a permis aux enseignes du Groupe d'appuyer leurs décisions opérationnelles sur les informations collectées par leurs soins.

## 2. Modernisation des outils

La stratégie digitale d'Accor s'appuie sur des outils existants bien rodés, dont certains ont connu des améliorations considérables depuis début 2014, et qui ne cessent d'évoluer.

#### « TARS – The Accor Reservation System »

TARS est un exemple de plateforme numérique multicanal qui permet de centraliser les données originaires de différents canaux de communication pour faciliter la gestion du contenu et des informations dans les hôtels. Cet outil de distribution unifié comprend plus d'une centaine d'applications importantes qui fonctionnent 24h/24 et 7j/7.

#### « Accorhotels.com »

L'ancien site Accorhotels.com pointe désormais sur All.accor.com. Il s'agit d'un portail de réservation multimarque disponible en plusieurs langues. Ce dernier propose même un service de planification de voyage « My Trip Planner » pour que les voyageurs puissent préparer leurs séjours dans n'importe quel établissement de la marque.

## « Le Club Accorhotels »

Le programme de fidélité « Le Club Accorhotels » a évolué pour devenir « ALL of Accor » à partir de début 2020. Son objectif est de regrouper diverses activités sous le même programme multimarque. Il a été optimisé pour que les membres puissent bénéficier de leurs points de fidélité à tout moment, de façon numérique, en présentant simplement leur téléphone à la réception, au restaurant ou au bar.

### 3. Les initiatives d'Accor

Sur base des différents outils mentionnés ci-dessus, la société a pris plusieurs initiatives afin de digitaliser toutes les formalités pour libérer du temps et améliorer chaque étape du parcours client.

Au fil des années, elle est parvenue à mettre en place des campagnes d'emailing « SMART » favorisant une personnalisation accrue. Elle a également adopté diverses solutions pour faciliter les séjours grâce aux échanges sur smartphone. Enfin, elle a entrepris une refonte totale de ses photos et vidéos disponibles en ligne dans le but d'améliorer l'image de sa marque.

L'opérateur a consacré des ressources supplémentaires à l'innovation à travers des plateformes ainsi que des acquisitions stratégiques pour renforcer son expertise et ses capacités technologiques.

-----

Cette vision innovante de réinventer l'expérience de séjour représente aujourd'hui une opportunité de création de valeur et de prise de contrôle dans le monde des affaires. Selon les chiffres clés 2021 du baromètre Croissance & Digital de l'ACSEL, principale association multisectorielle et transversale du numérique en France, près de la moitié des entreprises (41%) reconnaissent que le digital contribue à leur chiffre d'affaires et y voient un moyen à la fois de garantir ou de pérenniser leur activité (50%, en hausse de 12 points par rapport à l'an dernier) et d'améliorer la satisfaction ainsi que la fidélité de leurs visiteurs (48%)<sup>22</sup>.

---

<sup>22</sup> <https://www.blogdumoderateur.com/impact-digital-croissance-entreprises-francaises-2021/>

## CHAPITRE 3 : DONNER VIE À L'HOSPITALITÉ AUGMENTÉE

Lors des résultats annuels en 2019 (voir chapitre 8), Accor a annoncé sa stratégie numérique refondée avec le lancement d'un nouveau programme de fidélité « Lifestyle ». Il a également créé une architecture de marque qui reflète son ambition de donner vie à l'« Hospitalité Augmentée ». L'objectif de ce chapitre sera donc de décrire ce changement de conception.

### 1. Nouveau programme de fidélité lifestyle

L'ancien programme « Le Club Accorhotels » et site web « Accorhotels.com » ont été fusionnés pour constituer « ALL – Accor Live Limitless », une plateforme unique de distribution et de fidélisation. Désormais, tout le monde peut accéder à l'ensemble des offres du Groupe à travers une seule marque représentative dont l'objectif est d'apporter une valeur ajoutée à la vie au quotidien.

À travers les promesses d'expérience de « Vivre », de « Travailler » et de « se Divertir », Accor veut passer d'une relation purement « transactionnelle » à une relation plutôt « émotionnelle » qui ne vise pas uniquement l'acquisition des consommateurs, mais également leur rétention.

Certes, conquérir de nouveaux prospects constitue une étape obligatoire et représente pour l'entreprise un moyen de toujours assurer sa croissance. Cependant, Accor s'est rendu compte, de par son expérience, que le coût investi en fidélisation est inférieur à celui engendré par l'acquisition et permet ainsi de développer le chiffre d'affaires de la société en misant sur la valeur-vie des consommateurs.

En effet, selon une étude statistique récente réalisée sur le site de Markinblog.com<sup>23</sup>, il en coûte jusqu'à 7 fois plus pour acquérir un nouveau client que pour fidéliser un ancien. En outre, augmenter la fidélisation de 5% peut élever les bénéfices de 25% à 95%. Étant donné que la clientèle loyale est généralement plus confiante, elle est également plus susceptible d'essayer de nouveaux produits ou services, et de ce fait, de dépenser davantage.

Une fois que le groupe hôtelier a compris l'importance d'investir dans la rétention, il a créé ce programme de fidélité « lifestyle » dans le but d'apprendre à connaître et de prendre soin de ses visiteurs, d'interagir avec eux et de les récompenser en leur donnant accès à de nombreux avantages exclusifs.

---

<sup>23</sup> [https://www.markinblog.com/customer-loyalty-retention-statistics/?gelid=Cj0KCQjwuMuRBhCJARIsAHXdqOFq80bTLeXR1Tf8dgp-XS8nXWId0krbiZXu9Sgz\\_f8vblMn5WrxdgaAmB0EALw\\_wcB](https://www.markinblog.com/customer-loyalty-retention-statistics/?gelid=Cj0KCQjwuMuRBhCJARIsAHXdqOFq80bTLeXR1Tf8dgp-XS8nXWId0krbiZXu9Sgz_f8vblMn5WrxdgaAmB0EALw_wcB)

## 2. Nouvelle identité d'entreprise

Accor a inauguré un langage visuel innovant pour refléter sa transformation. Il a modernisé son logo pour incarner le caractère premium de son portefeuille de marque et pour renforcer sa visibilité internationale.

Le monogramme « A », partagé par les deux marques iconiques « Accor » et « ALL », représente le label d'excellence haut de gamme. Cette lettre est associée à la bernache, un oiseau qui symbolise le respect, la communication, le dialogue, sans oublier le dévouement et la fidélité. Il représente l'emblème historique du Groupe et met en scène la dimension novatrice de son écosystème qui s'étend au-delà du séjour.

En prenant cette initiative de changer son langage visuel, la société voulait mettre en avant sa nouvelle vision d'une « Hospitalité Augmentée » qui anticipe besoins et envies futurs. Par ailleurs, la signature universelle « Live Limitless » d'Accor exprime son ambition à amplifier sa distribution, ses opérations ainsi que ses expériences en matière d'hôtellerie, à travers notamment un plus grand nombre de partenariats.

-----

Il est évident que la digitalisation peut représenter une source de nouvelles possibilités de revenus et d'opportunités immenses lorsqu'il s'agit de créer un lien avec le consommateur.

Il est important de noter à ce stade que toutes les actions entreprises par l'opérateur français ont été finement pensées et purement stratégiques. Par exemple, parallèlement aux préoccupations actuelles du monde, Accor a redéfini les piliers de sa marque. Il se concentre aujourd'hui sur l'innovation pour créer plus de valeur, sur sa performance pour pouvoir répondre aux besoins du marché se faisant jour, sur le développement des compétences de ses collaborateurs ainsi que sur son engagement éthique, social et environnemental. Tout cela dans le but de valoriser son image dans les yeux de ses clients et de ses investisseurs.

Avoir une vision est une chose, mais encore faut-il savoir la mettre en œuvre. Le fait de réinventer, à un rythme assez rapide, une entreprise ayant atteint sa phase de maturité en un acteur digital compétitif n'est pas une mince affaire. Il s'agit d'un travail continu et d'efforts incessants.

Les résultats financiers sur plusieurs années (2014 – 2021) seront présentés au chapitre 8 en pointant sur quelques indicateurs clés pour déterminer dans quelle direction (favorable ou mauvaise) Accor a évolué.

## CHAPITRE 4 : LE MARKETING DIGITAL AU SEIN D'ACCOR

Le marketing digital comprend un large éventail de compétences et de techniques que les hôteliers doivent connaître et maîtriser s'ils veulent maximiser le succès de leur activité et attirer un plus grand nombre de visiteurs.

Pour ce faire, Accor a élaboré une stratégie digitale couvrant chaque étape du parcours client : acquisition, distribution, expérience et fidélisation.

### 1. Acquisition

Cette étape est divisée en deux parties majeures qui consistent en des principes promotionnels fondamentaux : « Pull Strategy » et « Push Strategy ».

La première (Pull) est une stratégie d'attraction pour stimuler la demande. Dans ce cas, la société utilise les canaux marketing traditionnels en parallèle avec les médias sociaux, les parrainages, les moteurs de recherche ainsi qu'une approche partenariale.

La seconde (Push) est une stratégie d'incitation pour convertir la demande. Ici, le Groupe recourt à des campagnes d'email marketing personnalisées, ainsi qu'à des outils d'analyse de Big Data pour extraire des informations significatives, telles que les tendances du marché et les préférences clients.

### 2. Distribution

L'étape de distribution pour Accor représente le canal le plus important avec un taux de contribution moyen global de 66% au chiffre d'affaires hôtelier<sup>24</sup>.

Cette dernière inclut diverses stratégies web et partenariats pour la distribution globale ainsi que le marketing mobile et les outils de service client, tels que les centres d'appels qui s'élèvent au nombre de 10.

---

<sup>24</sup> <https://www.semanticscholar.org/paper/TEACHING-CASE-STUDY%3A-DIGITAL-MARKETING-STRATEGY-OF-Damnjanovic-Lončarić/8fd56a8ef7de3e6be11418e25db5e7c844e04ff5>

### 3. Expérience

L'expérience de séjour est soutenue par une application mobile, une plateforme numérique d'enregistrement « Online Check-in » et de départ rapide « Fast Check-out », des services hôteliers comme le room service, taxi et autres pouvant être commandés via Internet ainsi qu'un paiement électronique simple et efficace.

Il est important de souligner qu'Accor intègre des city guides en ligne, qu'il noue des partenariats stratégiques avec notamment des restaurants réservables sur le web, et qu'il propose des magazines et journaux gratuits via son application.

### 4. Fidélisation

La démarche de fidélisation des enseignes de la marque repose sur le programme de fidélité qui représente plus de 30% de la contribution moyenne mondiale à son chiffre d'affaires<sup>25</sup>.

Dans ce cas, la stratégie de marketing digital est basée sur la suivie des commentaires en ligne des internautes afin d'améliorer l'expérience client.

### 5. Indicateurs de performance (KPIs)

Publicités multimédia, référencement en ligne, campagnes d'emailing ciblées, promotions tactiques, soutien à la présence des marques et des hébergements sur les réseaux sociaux font partie des plans d'actions déployés par les équipes commerciales pour faire connaître les hôtels Accor et les différencier de la concurrence.

---

<sup>25</sup> <https://www.semanticscholar.org/paper/TEACHING-CASE-STUDY%3A-DIGITAL-MARKETING-STRATEGY-OF-Damnjanovic-Lončarić/8fd56a8ef7de3e6be11418e25db5e7c844e04ff5>

<b>STRATÉGIE DE MARKETING DIGITAL : ACQUISITION</b>	
<b>Canaux marketing traditionnels</b>	La publicité traditionnelle (radio, presse écrite, TV, affichage) peut encore être un canal d'acquisition viable pour le groupe hôtelier, même si le marché a perdu plus de 30% de sa valeur au cours des 6-7 dernières années <sup>26</sup> . Le plus gros problème avec ce type de média, cependant, est la difficulté de mesurer le retour sur investissement (ROI).
<b>Médias sociaux</b>	Accor est présent, avec près de 10 millions de followers <sup>27</sup> , sur les réseaux sociaux les plus populaires qui représentent un canal d'acquisition de choix, tels que Facebook, LinkedIn, Instagram, Twitter, YouTube ou encore Pinterest. Certaines marques ont également mené des campagnes sur l'application TikTok.
<b>Parrainages de marques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Accor est devenu partenaire officiel des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024.</li> <li>-Le Groupe a formalisé un contrat pour l'Accor Arena, une salle de sport &amp; concert située à Paris.</li> <li>-La société multinationale a signé un accord avec la Fédération française de tennis (FFT) pour sponsoriser Roland Garros.</li> <li>-ALL – Accor Live Limitless est devenu partenaire officiel du Australian Open 2021, etc.</li> </ul>
<b>Moteurs de recherche</b>	La publicité payante a un fort impact avec plus de 42 millions d'euros investi chaque année <sup>28</sup> par l'opérateur dans le SEA (Search Engine Advertising).
<b>Approche partenariale</b>	Les métamoteurs de recherche sont en plein essor. C'est la raison pour laquelle Accor noue plus d'une vingtaine de relations partenariales avec les métamoteurs hôteliers les plus populaires afin d'augmenter ses réservations (Google Hotel Ads, Trivago, Trip Advisor, Kayak, Hotels Combined, Wego, Skyscanner et autres).
<b>Campagnes d'e-mail marketing personnalisées</b>	L'entreprise se charge d'envoyer plus de 1,5 milliards d'e-mails personnalisés chaque année <sup>29</sup> .
<b>Analyse de Big Data</b>	Le groupe hôtelier possède une excellente connaissance des clients grâce à une grande base de données avec des informations sur plus de 60 millions de visiteurs individuels <sup>30</sup> .

<sup>26</sup> <https://www.marketing-management.io/blog/canaux-acquisition-reunion>

<sup>27</sup> <https://group.accor.com/en/hotel-development/Maximise-your-revenue/marketing>

<sup>28</sup> <https://group.accor.com/en/hotel-development/Maximise-your-revenue/marketing>

<sup>29</sup> <https://group.accor.com/en/hotel-development/Maximise-your-revenue/marketing>

<sup>30</sup> <https://www.semanticscholar.org/paper/TEACHING-CASE-STUDY%3A-DIGITAL-MARKETING-STRATEGY-OF-Damnjanovic-Lončarić/8fd56a8ef7de3e6be11418e25db5e7c844e04ff5/figure/1>

### STRATÉGIE DE MARKETING DIGITAL : DISTRIBUTION

<b>Stratégie web et partenariats pour la distribution globale</b>	<p>-Le système central de réservation Accor est une plateforme unique entièrement connectée. Elle gère les réservations des établissements hôteliers du Groupe à travers plus de 110 canaux de distribution<sup>31</sup> aux meilleures conditions du marché (e-commerce, mobile, moteurs de recherche, metasearch, GDS, agences en ligne et call centers). De plus, elle fournit une solution de paiement sécurisée ainsi que des informations en temps réel sur les tarifs et la disponibilité des chambres.</p> <p>-L'organisation traite plus de 200 000 réservations par jour et a généré un chiffre d'affaires de 2 204 millions d'euros en 2021<sup>32</sup>, grâce à son large réseau commercial qu'elle a développé à travers ses partenariats stratégiques et durables, notamment avec certaines compagnies aériennes, son écosystème de clients B2B, ses réunions et événements mondiaux, etc.</p>
<b>Stratégie marketing mobile</b>	<p>Accor possède une application unique All.accor.com, sachant que plus de 50% des visites web proviennent d'appareils mobiles<sup>33</sup>.</p>
<b>Service client</b>	<p>Près de 900 agents commerciaux opèrent dans 10 centres d'appels disponibles en 18 langues différentes<sup>34</sup>.</p>

### STRATÉGIE DE MARKETING DIGITAL : EXPÉRIENCE

<b>MoodMatch</b>	<p>Accor a lancé une nouvelle expérience « MoodMatch » le 4 avril 2017 qui va au-delà de la simple sélection d'un hôtel en fonction de son emplacement<sup>35</sup>.</p> <p>En collaboration avec Travelsify, cette technologie a été créée pour adapter les offres en fonction des préférences des voyageurs. Ce moteur de recherche unique en son genre vient compléter les services du site Internet All.accor.com, qui incluent City Guides, Accor Press, les restaurants by Accor, l'enregistrement et le départ rapides en ligne, le porte-monnaie électronique et l'application numérique développée par la société. Celle-ci comprend service d'étage, taxi et une variété d'autres avantages.</p>
------------------	--

<sup>31</sup> <https://group.accor.com/en/hotel-development/Maximise-your-revenue/distribution>

<sup>32</sup> <https://group.accor.com/fr-FR/finance/financial-data/key-indicators>

<sup>33</sup> <https://blog-referencement-seo.fr/quel-pourcentage-du-trafic-internet-est-mobile-en-2022/>

<sup>34</sup> <https://group.accor.com/en/hotel-development/Maximise-your-revenue/all-e-commerce-and-loyalty>

<sup>35</sup> <https://press.accor.com/%E2%80%8Bmoodmatch-accorhotels-com-and-travelsify-offer-internet-users-a-new-way-of-finding-the-hotel-that-suits-them-best/?lang=en>



	<p>Les clients n'ont qu'à choisir ce qu'ils veulent parmi un menu d'alternatives (escapade romantique, détente, fête, travail, famille...) et l'application leur proposera des destinations et des hôtels où séjourner en fonction de leur humeur et de leurs émotions.</p> <p><i>Données 2019<sup>36</sup> :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-City Guides = 70 disponibles</li> <li>-Accor Press = 6 000 magazines gratuites</li> <li>-Restaurants by Accor = 500 partenariats</li> <li>-Online check-in &amp; Fast check-out = 5 millions de transactions</li> <li>-E-wallet = 250 000 invités</li> <li>-Application numérique intégrant divers services hôteliers = 2 600 enseignes équipés</li> </ul>
--	--

<b>STRATÉGIE DE MARKETING DIGITAL : FIDÉLISATION</b>	
<b>Stratégie de fidélisation</b>	Le programme de fidélité ALL compte environ 68 millions de membres au total <sup>37</sup> .
<b>Commentaires en ligne</b>	Tous les hôtels Accor sont équipés pour gérer au mieux les retours clients sur Internet.

<sup>36</sup> <https://www.semanticscholar.org/paper/TEACHING-CASE-STUDY%3A-DIGITAL-MARKETING-STRATEGY-OF-Damnjanovic-Lončarić/8fd56a8ef7de3e6be11418e25db5e7c844e04ff5/figure/1>

<sup>37</sup> <https://group.accor.com/en/hotel-development/Maximise-your-revenue/all-e-commerce-and-loyalty>

## 6. Charte des médias sociaux

Une politique sur les médias sociaux décrit comment une organisation et ses individus doivent se comporter sur le web. Elle contribue à la protection de la réputation d'une firme et encourage les collaborateurs à s'impliquer dans le partage virtuel d'informations.

Cela implique des lignes directrices qui sont concises, claires, accessibles et mises à jour en permanence, l'objectif n'étant pas de frustrer la main-d'œuvre.

Il est nécessaire de mettre l'accent sur certaines conduites de base afin d'éviter de graves problèmes juridiques ou de sécurité.

La formalisation d'une charte à ce sujet est primordiale pour toute entreprise désireuse de se construire une réputation positive sur le net, y compris Accor, car cette dernière peut aider à remplir trois objectifs :

1. Définir clairement les attentes et réduire la confusion
2. Protéger l'image de marque
3. Augmenter l'engagement

### 6.1. Guide relatif à la prise de parole responsable chez Accor

Les clients, les employés, les partenaires ainsi que d'autres individus travaillent et interagissent les uns avec les autres de manière fondamentalement différente avec l'apparition des plateformes collaboratives en ligne.

Ce phénomène gagne du terrain et contribue à former une toute nouvelle manière d'échanger. Ce que le travailleur publie sur Internet est largement accessible et le restera sans doute encore longtemps. Par conséquent, il est essentiel de prêter attention au contenu<sup>38</sup>.

Le Guide Accor est un document qui précise les consignes sur la conduite à tenir pour les salariés qui souhaitent intervenir lorsque le Groupe (activités, marques, métiers, collaborateurs...) est mentionné publiquement sur Facebook, Twitter, YouTube ou LinkedIn par exemple, ainsi que sur les blogs, les forums et d'autres applications en constante évolution.

Les dispositions du document sont formulées en neuf points distincts et ne s'appliquent manifestement pas au sphère privée des employés :

---

<sup>38</sup> <https://fr.slideshare.net/caroboolo/accor-charte-mdias-sociaux>

La première règle incite à la prudence. Il est important de savoir faire la différence entre ce qui peut être partagé et ce qui doit rester confidentiel (données financières/commerciales, éléments liés à la business stratégie, noms des partenaires/clients/fournisseurs, contrats...). Sinon, la compétitivité de l'entreprise risque d'être rapidement compromise.

La deuxième directive encourage l'éditeur à ne publier que sur des sujets dans lesquels il est un expert ou sur lesquels il est la seule source de connaissances. Avant d'être diffusées, l'authenticité des informations doit être vérifiée car si le contenu n'est pas pertinent pour l'organisation, la responsabilité civile et/ou pénale de l'individu pourrait être engagée.

Par ailleurs, le travailleur doit déclarer qu'il exprime une opinion personnelle lorsqu'il répond à une question ou poste un commentaire sur Internet afin d'éviter de parler au nom de la société entière, selon la troisième ligne directrice. Seuls les porte-paroles désignés de la direction générale ou des services de communication sont habilités à intervenir au nom d'Accor dans les médias traditionnelles (presse, télévision, radio) et les médias en ligne.

Outre cela, sur les réseaux sociaux, l'usurpation d'identité et l'utilisation d'une fausse identité sont facilement décelées et sont considérées comme des infractions pénales. Cette restriction couvre notamment la pratique de création de profils frauduleux. La quatrième règle pointe ainsi sur l'importance de rester transparent, et cette transparence doit s'appliquer à l'identité du salarié ainsi qu'à toutes ses interactions avec les marques du Groupe.

En cinquième lieu, Accor souligne le fait qu'une séparation saine entre vie privée et professionnelle est nécessaire afin d'effectuer un travail efficace.

Ensuite, il attire l'attention sur le respect des droits de propriété intellectuelle (ex. auteur) et des droits de la personnalité (ex. image). Cela interdit reproduction, copie, usage, diffusion, modification ou adaptation de logos, œuvres, vidéos et photographies sans avoir préalablement obtenu l'autorisation des titulaires en cause.

Le septième point, quant à lui, invite les collaborateurs au respect des lecteurs. En cas de désaccord avec les opinions d'autrui, ces derniers doivent veiller à garder un ton correct et respectueux dans leur communication. Ils doivent également faire preuve de considération à l'égard des avis personnels des internautes sur les sujets qui peuvent prêter à controverse, tels que la politique et la religion.

L'avant-dernier critère recommande d'adopter un ton neutre avant de publier une réponse à un commentaire, une suggestion ou une plainte, sachant qu'il n'y a pas lieu de réagir systématiquement à toutes les critiques. Par ailleurs, il rappelle qu'il est tout à fait possible de diriger les internautes vers le site [All.accor.com](http://All.accor.com) pour tout sujet relatif à la société.

Pour terminer, la politique sur les médias sociaux chez Accor attire l'attention du personnel sur le fait que tout ce qu'ils écrivent relève uniquement de leur responsabilité. Les contenus qu'ils créent, diffusent, gèrent et mettent à jour doivent respecter les règles énoncées ci-dessus, de même que les lois et réglementations en vigueur.

-----

De nos jours, l'une des choses les plus cruciales dans lesquelles une organisation puisse se lancer est le marketing numérique. Cela peut améliorer les revenus, développer les activités et engager les acheteurs en plus d'accroître la notoriété de la marque.

Toutefois, dans les interactions professionnelles en ligne, il existe certaines formules à suivre pour ne pas nuire à l'image de l'entreprise. Une politique est donc nécessaire en vue de favoriser une communication optimale.

Une personne représente son lieu d'affaires et ses actions ont un impact significatif sur la perception qu'ont les clients de cet emplacement. Étant donné que les réservations sont effectuées sur Internet dans la grande majorité des situations, le premier contact du client avec l'hébergement se produit également via le net. C'est pourquoi, afin d'éviter de perdre des ventes, une conversation agréable et respectueuse est fortement suggérée.

De même, il existe des outils appelés ISM (Internal Social Media) qui peuvent aider la communication interne d'une organisation. Ceux-ci offrent des fonctionnalités standard de médias sociaux, mais sans les inconvénients et les distractions traditionnelles. Ils ne permettent l'accès qu'aux travailleurs qui peuvent ainsi exprimer librement leurs idées et discuter de leurs projets sans craindre des problèmes de confidentialité.

Ces solutions ont le potentiel d'améliorer la collaboration, de rapprocher les employés de leurs employeurs, de faciliter le recrutement et la rétention, et d'engager les coéquipiers en tant qu'ambassadeurs de la marque.

Accor a imaginé une stratégie pour accompagner son personnel à travers leurs démarches professionnelles en lançant la campagne « All Heartist », qui tente de connecter les individus entre eux en leur permettant de se parler, de se comprendre et de s'entraider. Celle-ci a le potentiel de motiver les salariés à trouver un sens à leur travail et à contribuer au bien-être de la communauté en offrant des opportunités positives ainsi qu'un accès facile à des emplois, des formations et des stages.

## CHAPITRE 5 : EXPÉRIENCE CLIENT DIGITALE

### L'AMBITION ACCOR

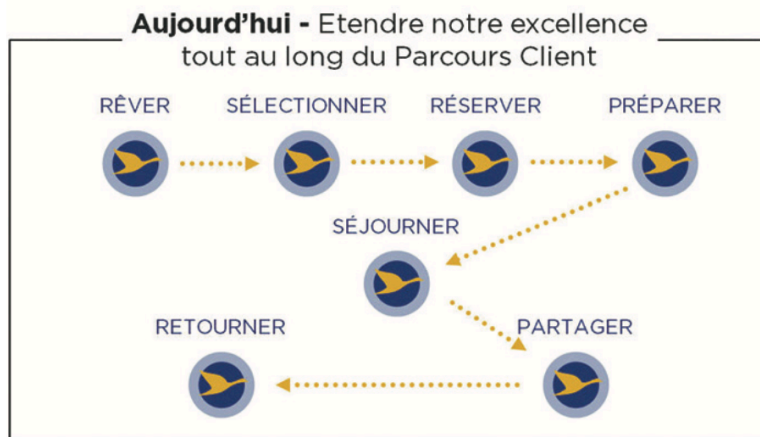


Figure 15 : Parcours client (Accor, 2015)

La digitalisation de l'expérience client n'implique pas de supprimer toute relation humaine. Il s'agit plutôt d'utiliser la technologie pour mieux accompagner le consommateur tout au long de son parcours.

Ce chapitre retracera les étapes du voyage vu à travers les yeux du groupe français.

### 1. Le parcours client

L'ensemble des interactions entre client et marque peut se décliner en 6 phases :

Pour commencer, la première étape « Dream » définie par Accor correspond au moment où une personne rêve de son séjour. Elle va généralement se référer à des photos et vidéos disponibles sur Internet de la destination ainsi que de l'hôtel. C'est pourquoi l'image en ligne de la société, tout comme la réputation que lui confèrent les internautes à travers les réseaux sociaux, les blogs et les forums sont essentielles.

Ensuite, l'étape « Plan » amène l'utilisateur à rechercher des informations plus précises sur quand partir, quoi faire, combien de temps rester et comment se déplacer tout au long du voyage. Les hôtels devront anticiper les questions que les touristes seraient susceptibles de se poser avant leur départ et présenter tous les renseignements nécessaires pour les inciter à poursuivre leur parcours. La simplicité et la rapidité sont des éléments déterminants à ce stade.

La phase « Book », quant à elle, oriente l'utilisateur vers différents acteurs, comme Booking.com ou encore le site officiel All.accor.com, pour effectuer une réservation. Il s'agit d'une étape cruciale car c'est à ce moment-là que la valeur est créée. Par conséquent, le processus d'achat doit être le plus fluide possible. Trop d'étapes et de complexité lors d'une transaction peuvent freiner le consommateur dans la finalisation de son paiement.

Selon une enquête menée par SaleCycle, le monde du voyage en ligne affiche l'un des « taux d'abandon » les plus élevés, avec 87% des personnes qui n'achèvent jamais leur réservation (2020)<sup>39</sup>, incluant celles qui ne se connectent que dans le but de rechercher des informations ou de comparer les prix.

Afin de lutter contre ce phénomène, un site web clair avec un parcours utilisateur planifié et optimisé est recommandé pour augmenter les taux de conversion. Cependant, il convient de rappeler que les internautes manifestent leur intérêt pour les produits et services en les regardant ou en les recherchant, et peuvent ainsi revenir ultérieurement pour effectuer un achat.

Les statistiques montrent également que 55% des gens sont rebutés par les dépenses supplémentaires qui violent un certain niveau de confiance<sup>40</sup>. Cela signifie que les moteurs de réservation doivent « aller droit au but » en affichant des prix précis « tout compris » pour ne pas dissuader les clients impatientes, exigeant clarté et sincérité, de passer à l'acte d'achat.

Pour résumer, un langage confus et une démarche trop longue allant au-delà de ce qui est réellement nécessaire à l'authentification de l'acheteur peuvent avoir pour effet de contrarier de nombreux paiements en ligne. Toutefois, les e-mails et messages de relance peuvent convaincre les candidats à conclure leur réservation.

En outre, l'étape principale « Stay » représente le séjour en lui-même, c'est-à-dire la finalité du parcours. Elle commence par le check-in et se termine par le check-out. Elle peut aussi inclure le transfert du client jusqu'à l'hôtel. Lors de cette phase, les hôteliers devront s'assurer de faire la différence et d'ajouter de la valeur en offrant une expérience singulière et personnalisée à chacun des visiteurs.

Par ailleurs, l'avant-dernière étape « Share » consiste à partager l'expérience après le séjour. Aujourd'hui, près de 95% des clients consultent les avis des autres avant de choisir un endroit où loger, et environ 70% d'entre eux se connectent sur un réseau social pour poster des commentaires et des photos sur l'hôtel<sup>41</sup>.

---

<sup>39</sup> <https://www.salecycle.com/fr/blog/bonnes-pratiques/10-bonnes-pratiques-email-abandon-reservation-efficace/>

<sup>40</sup> <https://blog.elloha.com/2021/08/08/pourquoi-les-clients-abandonnent-les-resas-de-voyages-avant-le-paiement/>

<sup>41</sup> <https://www.guest-suite.com/blog/etude-ifop-avis-clients-2021>

Les critiques doivent être respectées et traitées avec professionnalisme. Elles ont le potentiel d'aider ou de nuire à la réputation d'une marque. Afin de préserver la satisfaction de la communauté, il est nécessaire de comprendre les points de vue (positifs ou négatifs) pour tirer profit des avis laissés sur les différentes plateformes. De plus, les internautes apprécient la réactivité et la transparence des employés qui les incitent à revenir car ils se sentent écoutés et valorisés. Il s'agit d'améliorer la confiance et de créer davantage de proximité avec la clientèle. Répondre aux commentaires peut ainsi devenir un atout pour le référencement des établissements hôteliers.

Enfin, dans la dernière étape « Return » la nécessité d'entretenir une relation agréable et pérenne entre les voyageurs et les marques du Groupe est soulignée, dans un objectif de fidélisation. Les clients loyaux et satisfaits sont, en effet, plus enclins à devenir des ambassadeurs de la marque avec laquelle ils peuvent s'identifier et partager des valeurs communes. Ces derniers pourront ainsi promouvoir l'image et les activités de la société grâce à leur fidélité.

## 2. Les nouveaux attaquants numériques

Par rapport aux précédentes, les générations Y et Z ont des exigences et des besoins sensiblement distincts. Alors que les jeunes d'aujourd'hui se réfèrent directement à Airbnb et Uber, les plus âgés ont tendance à penser aux hôtels et à la location de véhicules.

Les voyageurs sont désormais mieux informés. Ils sont donc en mesure d'attendre plus et de se plaindre davantage.

Il existe 3 types d'attaquants numériques :

Les « disrupteurs » sont des acteurs, généralement des jeunes start-ups, qui viennent déstabiliser un modèle économique existant pour mettre en place un nouveau système innovant. Les sites de location de chambres entre particuliers Airbnb, Uber ou encore HomeAway ne sont que quelques exemples réussis de disruption.

Les agences de voyages en ligne (OTAs) font partie des « innovateurs ». Les principaux opérateurs sur ce registre sont Booking et Expedia. Ces plateformes de distribution se sont rapidement développées pour dépasser ce qui existait auparavant comme solution de recherche et de réservation d'hôtels, telle que les agences de voyages traditionnelles. Divers facteurs incitent les internautes à utiliser ces OTAs, parmi lesquels un large inventaire d'hébergements, des garanties pour les consommateurs, un côté rapide, rassurant et pratique, la perception (à tort ou à raison) que c'est moins cher ou encore le fait que ces plateformes sont en tête des résultats de recherche Google.

Pour les managers, les OTAs présentent de nombreux avantages. Ils peuvent considérablement augmenter la visibilité d'une entreprise à l'échelle mondiale, ce qui peut contribuer à accompagner l'évolution de la clientèle et du taux d'occupation. La présence sur ces plateformes facilite également la gestion des réservations pour les hôteliers, qui doivent au préalable vérifier l'authenticité de leur tarification et la disponibilité de leurs chambres.

Les « agrégateurs » comme TripAdvisor, SkyScanner et Kayak entrent dans la dernière catégorie. Ce sont des sites de « métarecherche » qui peuvent identifier la disponibilité et les coûts des bonnes affaires de voyage à partir de diverses sources et les compiler en un seul endroit. Cela aide les utilisateurs à trouver le meilleur prix parmi tous les résultats de l'agrégateur, ce qui a également amélioré la qualité des services fournis par les établissements qui ne pouvaient pas se différencier efficacement sur le marché en fonction des prix.

Alors que les nouveaux attaquants se concentrent essentiellement sur les avis des voyageurs et la réservation, les hôtels se focalisent davantage sur l'expérience et la valeur vie client, ainsi que sur la fidélisation.

### 3. Des acteurs exceptionnels à chaque étape du parcours client

Accor construit de manière proactive le parcours client numérique grâce aux nouvelles technologies, et en appliquant de nouveaux processus et structures organisationnelles.

La société aborde la problématique sur trois étapes :

- Le pré-voyage : rêver, sélectionner, réserver et préparer
- Le voyage : séjourner
- Le post-voyage : partager

En fonction de leur expérience positive ou négative, les visiteurs recommanderont et reviendront dans les hôtels Accor ou passeront à une toute autre marque.

Les différents acteurs digitaux mentionnés précédemment se sont impliqués à chaque niveau du parcours client défini par le Groupe.





Figure 16 : Paysage de plus en plus concurrentiel (Accor, 2015)

### « Dream »

Les individus se sont traditionnellement appuyés sur les tour-opérateurs ainsi que sur les agences de voyages pour obtenir des informations sur les propriétés hôtelières.

Actuellement, ils peuvent découvrir de nouvelles destinations grâce aux réseaux sociaux, qui deviennent, pour eux, un nouveau canal à utiliser.

C'est pourquoi, Accor s'est développée une forte présence sur les médias sociaux afin d'augmenter sa visibilité ainsi que sa popularité auprès du grand public, à une échelle internationale.

### « Select »

La révolution numérique a remodelé la façon dont les clients sélectionnent actuellement leurs hôtels.

En effet, les opérateurs traditionnels pouvaient profiter de l'asymétrie d'information qui existait autrefois entre les voyageurs et les hébergements touristiques avant l'adoption d'Internet. En tirant parti des années passées à établir la crédibilité et les antécédents opérationnels de leurs marques, ces opérateurs étaient en mesure d'attirer de nombreuses personnes dans leurs établissements.

De nos jours, Internet facilite considérablement le flux d'informations et améliore la transparence en permettant aux internautes d'obtenir rapidement des détails, des avis ainsi que des photos sur les différentes propriétés hôtelières.

Par ailleurs, les sociétés de « métarecherche », telles que Trivago, regroupent une série de données à partir d'une variété d'agences de voyages en ligne et fournissent aux consommateurs des outils de comparaison de prix. En effet, plus de 65% des voyageurs effectuent des recherches sur plusieurs sites web avant de faire une réservation pour trouver l'offre la plus avantageuse<sup>42</sup>.

En raison d'une transparence accrue, la fidélisation devient moins évidente car les clients ont tendance à choisir l'hôtel qui leur proposera le meilleur rapport qualité-prix.

Dans le cas d'Accor, la société a combiné son programme de fidélité et son site de réservation pour améliorer l'expérience digitale de ses visiteurs.

### « Book »

Bien que les agences de voyages en ligne (OTAs) stimulent la distribution et la portée des entreprises HORECA, elles facturent des commissions très élevées allant de 15% à 30%, ce qui réduit les marges bénéficiaires des exploitants hôteliers<sup>43</sup>.

C'est aussi une des raisons pour laquelle la multinationale française a décidé d'investir dans sa propre plateforme de réservation en ligne.

### « Prepare »

Les hôteliers peuvent combiner les technologies numériques et les composants humains pour améliorer l'expérience client avec de nouvelles applications mobiles.

L'application du groupe Accor est désormais disponible en plusieurs langues sous le nom « Accor All », permettant aux visiteurs d'explorer des destinations, de réserver des séjours en quelques clics et de profiter de tous les avantages des points de fidélité.

### « Stay »

La digitalisation des infrastructures, telles que l'enregistrement en ligne et les technologies de pointe dans les chambres, permet aux hôtels d'offrir une expérience client plus singulière et exceptionnelle.

---

<sup>42</sup> <https://www.strategies-etourisme.fr/analytics/64-des-internautes-effectuent-une-recherche-avant-de-reserver-dans-le-tourisme/>

<sup>43</sup> <https://www.lexingtondowntownhotel.com/how-much-are-ota-s-for-hotels/>

Le département Design Solutions d'Accor a élaboré un concept alliant créativité et praticité, grâce à une tablette connectée qui permet aux invités de régler l'éclairage ou la musique de leur chambre, de fermer les rideaux ou encore d'incliner la tête de leur lit de façon automatique.

En juin 2019, les appart-hôtels Adagio ont testé, en collaboration avec la Web School Factory et la start-up Vivoka, une nouvelle offre d'hébergement plus moderne en termes d'architecture et de style, complétée par un assistant vocal « ZAC », personnalisé et sur mesure, offrant de multiples services.

La société a également mis en place un concept original d'hospitalité premium, baptisé « Flying Nest ». Il consiste en des hôtels éphémères qui peuvent être construits en moins d'une journée, par exemple lors d'un grand évènement sportif ou culturel. Le projet a été conçu par le designer Ora-ïto et a été testé sur plusieurs opérations en France avant d'entrer en phase de développement à partir de janvier 2018.

En outre, les enseignes Ibis s'engagent désormais à utiliser la technologie pour favoriser les relations humaines en se transformant pour promouvoir une hospitalité plus conviviale grâce à des espaces communs où chacun se sent chez lui. La marque espère équiper l'ensemble de son réseau d'ici 2022.

Les autres activités du Groupe portent sur l'amélioration de la flexibilité et du confort des infrastructures, la modernisation des équipements, le bien-être ainsi que la création d'un réseau de coworking pour offrir des lieux de travail adaptés et spécialisés à la clientèle d'affaires.

Côté restauration, Accor a choisi de collaborer avec « Too Good to Go » afin de réduire le gaspillage alimentaire. Cette application met en relation les utilisateurs avec des détaillants, des restaurants et des hôtels qui souhaitent écouler leurs invendus à des prix bon marchés. Plus de 500 établissements en Europe<sup>44</sup>, dont Novotel, Mercure, Ibis, Pullman et Sofitel, ont déjà adopté cette stratégie pour réduire leurs déchets et promouvoir une consommation plus écologique et responsable.

### « Share & Return »

Les individus peuvent partager leurs expériences sur des sites tels que TripAdvisor et les réseaux sociaux, ce qui augmente le flux d'informations entre les invités et les hôtels.

Ces plateformes fournissent des données sur la satisfaction et permettent aux entreprises, telles qu'Accor, de répondre aux critiques afin de fidéliser les visiteurs.

---

<sup>44</sup> <https://group.accor.com/en/Actualites/2020/06/world-environment-day-too-good-to-go>

-----

Après l'analyse plus approfondie du parcours client tel qu'il est perçu par Accor, il est clair que les attentes des voyageurs se retrouvent au cœur de sa réflexion stratégique.

Les exigences actuelles peuvent se caractériser de la manière suivante :

**Simplicité.** Dans un environnement de plus en plus complexe, tout le monde a besoin de règles claires et compréhensibles, d'une expérience rapide et fluide et d'une interaction transparente entre l'acheteur et la marque.

**Immédiateté.** Les clients exigent aujourd'hui une variété d'options avec une large palette de choix ainsi qu'une gratification instantanée.

**Personnalisation.** La personnalisation est un terme qui sera examiné plus profondément au cours du chapitre suivant. Il englobe bien plus que le simple profilage. Les consommateurs veulent être reconnus rapidement avec la quantité actuelle de données acquises dans le cadre du RGPD.

Ces nouveaux standards qui s'imposent à l'ère du numérique poussent les dirigeants à remettre l'existant en question, à affronter l'incertitude et à s'attaquer de front au problème pour en faire un succès. Le passage d'un modèle de développement à une méthodologie de travail implique une transformation à grande échelle.

## CHAPITRE 6 : PERSONNALISATION

Depuis plusieurs années, la personnalisation est une préoccupation majeure dans l'hôtellerie. Face à une pléthore d'offres d'entreprises dans le monde entier, il devient essentiel de proposer aux clients des expériences uniques et sur mesure. C'est ce qui distinguera un établissement de sa concurrence. En effet, un invité satisfait sera plus susceptible de noter favorablement un hôtel, de le recommander à ses proches et surtout de revenir lors de son prochain séjour.

La personnalisation dans le secteur se caractérise traditionnellement par l'adaptation du voyage selon des catégories de clients. Cependant, grâce aux progrès technologiques, il est désormais tout à fait envisageable d'aller plus loin en personnalisant l'expérience d'un individu plutôt que simplement celle d'un segment de consommateurs.

Il est vrai qu'il est possible de façonner le séjour de ses occupants selon leurs préférences en fonction de leur historique, c'est-à-dire en fonction de leurs habitudes observées lors des visites passées. Toutefois, les personnes du métier peuvent actuellement s'appuyer sur les données recueillies par l'intelligence artificielle. Dans le langage hôtelier, cette stratégie est connue sous le terme d'« hyperpersonnalisation ».

L'industrie hôtelière, comme de nombreuses autres industries, a saisi l'occasion d'embrasser l'ère du « Machine Learning », des « Big Data » et d'autres technologies. En vue d'attirer une clientèle premium, Accor a développé des tactiques d'hyperpersonnalisation parallèlement aux tendances de son secteur. Le Groupe a déployé une base de données mondiale (ACDC) permettant de partager, tout en respectant les normes RGPD<sup>45</sup>, les préférences de ses clients. Il peut leur laisser un petit mot amical lors d'un événement marquant, par exemple lors de leur anniversaire, grâce à une montagne de data accumulées via les différents sites, applications et programmes de fidélité gérés par la marque.

### 1. Personnaliser pour satisfaire et fidéliser son client

Un consommateur qui séjourne dans un hôtel s'attend à une expérience différente de celle d'un client qui choisit une location saisonnière pour son voyage, comme un Airbnb par exemple. Il placera une prime sur l'offre de service. Il s'attendra également à un accueil particulier de la part du personnel, qui sera basé sur l'hospitalité ainsi que sur les attentions et les recommandations.

---

<sup>45</sup> <https://all.accor.com/information/legal/data-protection.en.shtml>

Selon une étude de TrustYou, dès leur recherche, 88% des voyageurs rejettent les hôtels avec une note moyenne inférieure à 3/5 sur les sites comme Booking ou TripAdvisor, qui font des avis leur marque de fabrique. Cela démontre que la consultation des commentaires des internautes a une influence significative sur la réservation<sup>46</sup>.

Aux yeux des grandes chaînes hôtelières, les consommateurs fidèles sont une ressource précieuse, car les faire revenir est plus simple que de dénicher de nouveaux prospects. De grandes sociétés, telles qu'Accor, construisent des programmes de fidélisation pour nouer des liens étroits avec leur clientèle sur la base de cette prémisse.

De plus, il existe l'opportunité de réaliser des ventes de prestations additionnelles à la prestation principale, à savoir la location de la chambre d'hôtel, en recourant à l'hyperpersonnalisation. De nos jours, les offres supplémentaires telles que les partenariats avec des collaborateurs externes ainsi que les services fournis au sein même des complexes hôteliers comme le restaurant, le bar, le spa ou encore la salle de sport sont devenus une norme du secteur.

En diversifiant ses relations et en proposant à ses membres des événements en dehors de ses hébergements, l'opérateur français a renforcé sa dynamique d'individualisation à travers son nouveau programme de fidélité.

### 1.1.Lifestyle Loyalty

Selon le point de vue de la société Accor, la nouvelle approche de la fidélité se résume en deux mots : Lifestyle Loyalty. L'idée est de faire converger 3 types d'expériences : fidélité, numérique et in-hotel. L'intelligence artificielle est l'une des méthodes utilisées pour atteindre cet objectif.

**Expérience in-hotel.** Accor a l'intention de passer d'une approche purement centrée sur le produit « product-centric » à une approche centrée sur le consommateur « consumer-centric ». La première option consiste à vendre simplement des nuitées. C'est ainsi que l'hôtellerie a toujours fonctionné. La seconde tente de fournir des expériences de vie enrichies par une variété de services. C'est l'hôtellerie moderne qui vise progressivement à développer un écosystème qui met la data en son cœur afin d'améliorer la relation client.

**Expérience fidélité.** « Accor Live Limitless » (ALL) est devenu un élément attendu et incontournable de l'expérience client globale. Il remplace « Le Club AccorHotels », l'ancien programme de fidélité, depuis fin 2019. Lorsque les voyageurs séjournent dans l'un des établissements du Groupe, ils peuvent bénéficier de nombreux avantages en gagnant des points pour accéder à différents statuts. Les chances d'une personne de recevoir des réductions ou d'obtenir d'autres privilèges augmentent avec la fréquence de ses visites.

---

<sup>46</sup> <https://www.trustyou.com>

**Expérience digitale.** ALL s'enrichit de fonctionnalités supplémentaires qui vont bien au-delà du voyage pour connecter le quotidien des utilisateurs : restauration et livraison de nourriture, service de paiement électronique, taxis et transports urbains, location de véhicules et divertissement... Il s'agit, en effet, de créer un écosystème continuellement actif afin de favoriser la conversion.

« Accor Live Limitless » a été reconnu comme l'un des programmes de fidélité les mieux classés et le leader incontesté dans The Loyalty Report 2021 réalisé par Bond Brand Loyalty<sup>47</sup>.

À travers ses diverses initiatives « Planet21, Accor Solidarity, RiiSE et ALL Heartist », le Groupe se concentre également sur la conduite d'actions positives par le biais de l'éthique des affaires, du tourisme responsable, de la durabilité environnementale, de l'engagement communautaire, de la diversité ainsi que de l'inclusivité.

## 1.2. Partenariats stratégiques

Accor a opté pour une stratégie de partenariats globale afin de bénéficier des meilleures expertises et d'enrichir son modèle d'affaires de façon efficace et pertinente, tout en générant davantage de trafic et de revenus.

Les partenaires choisis sont à la fois des chaînes hôtelières, des propriétaires immobiliers, des sociétés digitales et de services, des alliés commerciaux, de même que des ONG, associations et entreprises à mission qui aident l'opérateur à mettre en œuvre son programme de responsabilité sociétale RSE.

Ces collaborateurs incluent des acteurs multiples dans le domaine du transport (Europcar, SNCF, Air France), du divertissement (PSG, IMG, AEG), de la restauration (Courtepaille, Danone, Grab), de la téléphonie & Internet (Bouygues, France Télécom, Orange) ainsi que de la finance (Visa, American Express, BNP Paribas).

En outre, depuis 2020, Accor concrétise plusieurs partenariats internationaux dans la mobilité et les paiements électroniques. La société technologique d'Asie du Sud-Est, communément appelée « Grab », est un bon exemple. En plus du transport, l'entreprise propose des services de livraison de nourriture et de paiement numérique via une application mobile. Ainsi, les membres du programme de fidélité peuvent bénéficier de ces avantages.

---

<sup>47</sup> <https://www.hospitalitynet.org/news/4106350.html>

Par ailleurs, grâce à la création d'une carte de paiement ALL-Visa, les clients peuvent profiter de nouvelles possibilités de paiement. Cette carte peut non seulement servir dans le quotidien des consommateurs, mais aussi pour obtenir des points de fidélité au sein de l'écosystème du Groupe afin d'accéder à de nombreuses récompenses, comme des événements spectaculaires à l'Accor Arena (arène sportive couverte et salle de concert située à Paris) ou encore des festivals gastronomiques exceptionnels. Cette stratégie permet d'encourager les voyageurs à séjourner dans les hôtels de la société et de garder contact plus facilement avec eux, au-delà de leurs séjours, afin d'augmenter leur engagement.

De plus, les différentes acquisitions réalisées par Accor au cours de ces dernières années lui ont permis de rester à la pointe de l'innovation et de gagner un avantage concurrentiel par rapport aux autres acteurs du marché. La marque s'est enrichie de nouveaux canaux de distribution (Gekko, VeryChic, ResDiary, D-Edge), de nouveaux services (John Paul, Andoria) et de nouveaux espaces où séjourner et travailler (Onefinestay, Wojo).

Grâce à la diversification et aux expertises digitales acquises en matière de relation client, les hôtels sont parvenus à démultiplier leurs points de contact et à améliorer la qualité des expériences qu'ils entendent proposer à leurs visiteurs.

## 2. Les limites de l'hyperpersonnalisation

Pour commencer, l'hyperpersonnalisation ne peut se substituer à la segmentation, qui permet aux hôteliers de définir leurs principales cibles.

De plus, comme les mêmes centres d'intérêts peuvent affecter plusieurs voyageurs à la fois plutôt qu'un seul, cette technique peut rapidement devenir un mythe. Malgré les avancées technologiques et le désir croissant de la clientèle envers l'hyperpersonnalisation, il est également peu probable que la majorité des hôtels déconstruisent leurs concepts de segmentation pour faire place à une personnalisation individuelle. Par conséquent, avant d'être appliquée à l'ensemble du secteur, cette stratégie aura certaines limites.

Le plus gros frein concerne l'utilisation de données privées. Alors que certaines personnes sont désireuses de fournir des informations personnelles en échange d'une expérience unique, le marketing et les messages ciblés continuent d'effrayer beaucoup de monde. Et sans les data requises, il est très difficile de fournir des séjours sur mesure.

Dans le cas contraire, il se pourrait que les données collectées soient trop volumineuses. En effet, les informations acquises en amont génèrent des problèmes de surajustement d'un point de vue technique. À force d'en savoir trop, prioriser les préférences et les attentes des consommateurs devient très complexe voire impossible. En conséquence, l'hyperpersonnalisation perd son utilité. Pour être efficace, il est d'abord recommandé de se focaliser sur des cibles plus restreintes qui ont été identifiées grâce à l'application d'un premier degré de segmentation.



Par ailleurs, d'un point de vue économique, les solutions numériques permettant de mettre en avant des offres individualisées peuvent être onéreuses et nombreux sont les chefs d'établissement qui estiment ne pas pouvoir proposer de telles offres en raison des coûts induits.

Les limites énumérées ci-dessus démontrent que la simple volonté de fournir des services personnalisés à ses clients ne suffit pas. Les hôteliers doivent agir de manière rationnelle et être bien préparés pour se conformer aux obligations, notamment au niveau légal.

En effet, répondre aux attentes des passagers implique d'établir leur confiance en démontrant que les données qu'ils partagent avec l'établissement où ils séjournent ne seront ni divulguées ni utilisées frauduleusement. Au contraire, elles seront protégées et traitées avec soin et professionnalisme.

Ce n'est qu'ainsi que les hôteliers pourront tirer pleinement parti de l'hyperpersonnalisation. Autrement, s'ils procèdent sans les connaissances et les ressources appropriées, ils risquent de perdre plus que s'ils n'avaient rien tenté.

## 2.1.Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) : Rappel

### **Qu'est-ce qu'une donnée personnelle ?**

Le terme a une signification assez large. Toute information relative à une personne physique « identifiée » ou « identifiable » est définie comme une donnée à caractère personnel.

Un individu peut être identifié des manières suivantes :

- Directement, au moyen de son nom et prénom par exemple.
- Indirectement, par le biais d'un identifiant (n° client), d'un numéro (de téléphone), d'une adresse (e-mail), d'une date et d'un lieu de naissance, des goûts et des comportements d'achats, etc.

### **Qu'est-ce qu'un traitement de données personnelles ?**

Un traitement de données à caractère personnel concerne toute opération portant sur des données personnelles, quelle que soit le procédé utilisé. Cela peut concerner leur collecte, enregistrement, organisation, stockage, modification, extraction, consultation, transmission, diffusion ou autre forme de rapprochement.

Il ne s'agit pas seulement de données informatisées. Les dossiers papier sont également à risque et doivent être protégés de la même manière.

Chaque opération de traitement doit avoir une finalité ou un but bien précis, qui doit être légal et légitime dans le cadre d'une activité professionnelle, c'est-à-dire qu'elle ne peut s'effectuer dans le seul espoir que les informations acquises seront utiles dans le futur.

### **Qu'est-ce que le RGPD ?**

Le terme RGPD signifie « Règlement Général sur la Protection des Données » (aussi appelé GDPR « General Data Protection Regulation » en anglais).

Le RGPD régit le traitement des données personnelles à l'intérieur des frontières de l'Union européenne. Il est entré en vigueur le 25 mai 2018 remplaçant la directive précédente suite à l'évolution du système juridique parallèlement aux avancées technologiques ainsi que les changements sociétaux dus à l'utilisation accrue du numérique.

Cette nouvelle règle européenne s'inscrit dans la continuité de la Loi française « Informatique et Libertés » de 1978. Elle a des objectifs bien définis parmi lesquels se trouvent la création d'une approche unifiée de la protection des données des citoyens dans toute l'UE, la possibilité des individus d'avoir un contrôle total sur l'ensemble de leurs renseignements privés ainsi que l'optimisation des niveaux de conformité.

Le RGPD repose donc sur trois fondements essentiels : la responsabilité, la transparence et la confiance. Il harmonise les directives européennes en offrant aux professionnels un cadre juridique commun qui leur permet d'étendre leur activité numérique au sein de l'Union, tout en préservant la confiance des utilisateurs.

### **Qui est concerné par le RGPD ?**

Le règlement s'applique à toute organisation publique ou privée qui traite des données personnelles pour son compte ou non. Il peut s'agir d'une société établie sur le territoire de l'Union européenne ou encore d'une entreprise dont l'activité cible directement les résidents européens.

Les sous-traitants qui travaillent avec des informations à caractère privées pour le compte d'autres entités sont également couverts par le RGPD.

#### **2.2.La politique de confidentialité des hôtels Accor**

*« La data rejoint les enjeux de société. Une personnalisation réussie, c'est aussi une protection des données clients, et le respect des règlements européens. » Maud Bailly, Chief Digital Officer chez Accor*

Accor SA s'engage à mettre en place les mesures nécessaires afin de sécuriser les renseignements à caractère personnel de ses invités contre la destruction, l'altération, la perte illicite ou accidentelle, l'utilisation abusive ainsi que l'accès, la modification ou la divulgation non autorisés conformément aux restrictions légales applicables dans l'article 32 du RGPD<sup>48</sup>.

Ainsi, la multinationale est contrainte de respecter un certain nombre de limitations relatives au stockage, au volume et aux types de data recueillies, ainsi que sur les utilisations prévues.

La société se sert de protections techniques (pare-feu) et organisationnelles (identifiant, mot de passe, sécurité physique) pour assurer la confidentialité, l'intégrité, la disponibilité et la résilience de ses services de traitement. La technologie de cryptage SSL (Secure Socket Layer) est utilisée, par exemple, pour fournir une transaction fiable quand le consommateur soumet ses données bancaires à l'entreprise.

Les informations sont collectées à diverses occasions tout au long des activités hôtelières (lors de la réservation d'une chambre, de l'enregistrement à la réception, du paiement, de la déposition d'une plainte ou lorsque d'autres prestations sont fournies durant le séjour). Par ailleurs, les communications provenant de tiers (tour-opérateurs, agences de voyages) et celles originaires de lorsque le client participe à des programmes et événements marketing (sondages, jeux, concours, abonnements) peuvent aussi être transmises aux hôtels.

Enfin, les actions initiées sur le net (connexion à des formulaires en ligne, réseaux sociaux, conversations avec chatbot, etc.) peuvent apporter à l'opérateur toute une série de connaissances précieuses.

Ces renseignements concernent bien évidemment les coordonnées (nom, prénom, numéro de téléphone, e-mail), certains détails (date de naissance, nationalité, statut), le numéro de carte de crédit et de celui adhérent au programme de fidélité, les dates d'arrivée et de départ, les préférences et habitudes, les questions et remarques pendant ou suite à un séjour dans l'un des établissements Accor, ainsi que les informations présentées sur une pièce d'identité et celles générées suite à l'utilisation de sites ou d'applications sur Internet.

Sous réserve des règles légales applicables, le client a le droit d'être informé et d'avoir accès à ses données privées collectées par les différentes entités. Il peut également demander à les faire corriger, de les détruire ou de restreindre leur traitement. En outre, il détient le droit à la portabilité de celles-ci, de même qu'il peut s'opposer à leur partage entre les enseignes opérant sous les marques Accor.

---

<sup>48</sup> <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj>

### 3. Les outils du marketing de personnalisation

Le marketing personnalisé, également connu sous le nom de marketing de personnalisation, est une méthode de diffusion de contenu promotionnel aux consommateurs sur une base plus individuelle. Cela se fait généralement par la collecte de données, l'analyse et l'automatisation numérique, dans le but ultime de fournir à chaque utilisateur un contenu marketing plus pertinent.

L'un des avantages de ce principe est le fait que les informations vues par les utilisateurs sont plus susceptibles de correspondre à leurs goûts et leurs intérêts, ce qui les rend plus enclins à dépenser. Cela peut contribuer à garantir que les investissements de marketing soient utilisés plus judicieusement, avec moins d'argent gaspillé sur du contenu promotionnel ayant une faible probabilité de succès.

L'un des moyens les plus efficaces chez Accor ainsi que chez d'autres opérateurs du secteur hôtelier est de personnaliser son contenu marketing par le biais de campagnes publicitaires bien ciblées par courriel électronique.

De cette manière, il est possible de s'adresser aux clients par leur nom et d'envoyer des e-mails uniquement à ceux qui correspondent à certains critères, ce qui rend le message d'autant plus pertinent et significatif.

Les particuliers peuvent également recevoir des e-mails ciblés à des périodes importantes. Un hôtel ou une agence, par exemple, a la possibilité d'envoyer un e-mail de réduction à un client précédent avant son anniversaire, ce qui peut aider à développer une relation plus personnelle avec lui et l'encourager à revenir.

Une autre technique consiste à faire des suggestions intelligentes basées sur les données utilisateurs acquises. Cela peut inclure de montrer des publicités sur des hôtels ou des chambres spécifiques qui correspondent à des attentes particulières, non seulement pour persuader les clients de faire une réservation, mais aussi pour les convaincre que l'entreprise se soucie d'eux.

Vu que les médias sociaux sont destinés aux interactions personnelles, il s'agit d'un moyen très efficace pour les hôtels d'atteindre leur public. La plupart des plateformes de réseaux sociaux proposent désormais des options de ciblage pour des groupes spécifiques, et les commentaires peuvent également être utilisés à des fins promotionnelles.

Les professionnels de l'hôtellerie, comme Accor, recourent notamment aux sites de médias sociaux ainsi qu'à des services tels que « Google AdWords » pour envoyer des messages de promotion aux utilisateurs qui ont déjà manifesté de l'intérêt envers leurs marques en ligne. Il s'agit, dans ce cas, d'appliquer la technique de reciblage ou « retargeting » publicitaire, une approche de marketing numérique multicanal permettant de recibler les prospects susceptibles d'être intrigués par un produit ou un service.

De cette façon, les clients peuvent recevoir des annonces de rappel qui les incitent à réserver une chambre qu'ils ont déjà recherchée auparavant sur Internet. De plus, les messages texte permettent de faire des recommandations personnalisées, mettre en évidence les attractions touristiques locales et encourager les réservations de restaurants.

-----

De nombreuses solutions techniques sont disponibles pour séduire les voyageurs avec des services supplémentaires en fonction de leur âge, sexe et autres caractéristiques.

Ce qu'il est important de comprendre dans ce chapitre, c'est qu'« innover » implique pour une entreprise d'anticiper les besoins futurs et de réussir à y répondre.

Plutôt que d'offrir une simple chambre d'hôtel, le groupe français Accor tente de rejoindre le quotidien de ses consommateurs et de les accompagner partout où ils vont. Il ne s'agit pas seulement du séjour, mais du voyage complet qui comprend à la fois l'avant et l'après.

Avec tous les produits et services vendus sur le marché, les gens se lassent rapidement. L'enjeu actuel pour les entrepreneurs est d'entrer dans la tête du client, d'apprendre à le connaître (via la technologie notamment), puis de créer quelque chose qui le rendra heureux avant même qu'il ne réalise que le besoin de se procurer cet élément qui ajoute de la valeur à sa vie existe chez lui.

## CHAPITRE 7 : LES OUTILS DE DISTRIBUTION

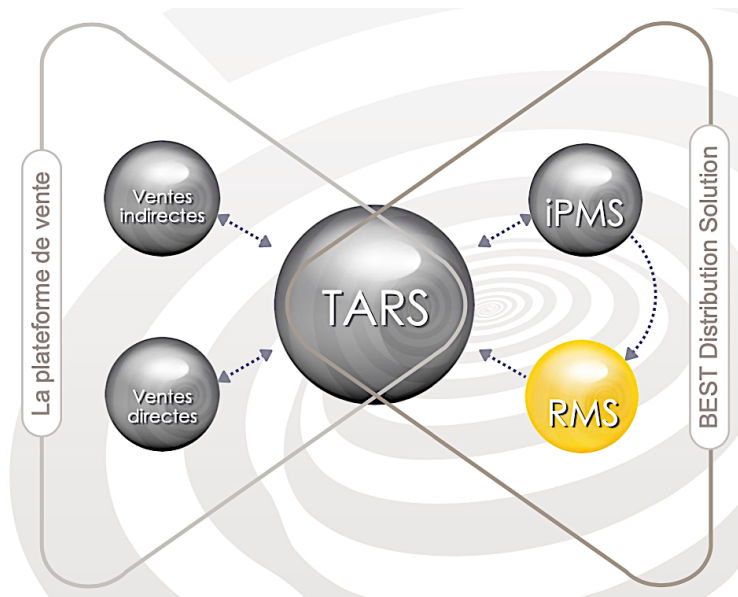


Figure 17 : BEST Distribution Solution (Accor, 2013)

Le but de cette section sera d'identifier les différents outils de distribution mis en œuvre par Accor.

### 1. TARS : Un système central de réservation – Multi-devises, multi-langues, multi-canaux

Un des aspects les plus importants dans le processus de fidélisation et d'expérience client immersive est l'utilisation des technologies.

En 2015, dans le cadre de son programme « Leading Digital Hospitality », le groupe hôtelier Accor a décidé de confier TARS (The Accor Reservation System, traitant en moyenne 60 milliards de requêtes de réservations chaque année et 1,7 réservation par seconde) à Atos, une multinationale française de services et de conseil en technologies de l'information (IT), afin d'accroître son efficacité<sup>49</sup>.

Cette organisation avait pour mission non seulement d'exploiter l'outil au quotidien, mais aussi de le maintenir opérationnel avec la meilleure qualité de service possible, de renforcer et d'accélérer le développement de nouveaux services ainsi que de lancer des initiatives liées à l'architecture technique.

49

[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwis-dHkiKX3AhWZSfEDHc7oDFsQFnoECBIOAQ&url=https%3A%2F%2Fgroup.accor.com%2F%2Fmedia%2FCorporate%2FInvestors%2FDocuments-de-reference%2FRapport\\_integre\\_2020.pdf&usq=AOvVaw3Mt5x7gc6sMysUvZ8klgGC](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwis-dHkiKX3AhWZSfEDHc7oDFsQFnoECBIOAQ&url=https%3A%2F%2Fgroup.accor.com%2F%2Fmedia%2FCorporate%2FInvestors%2FDocuments-de-reference%2FRapport_integre_2020.pdf&usq=AOvVaw3Mt5x7gc6sMysUvZ8klgGC)

L'externalisation du système de réservation d'Accor a pris effet en vertu d'un contrat de 5 ans, s'achevant en 2020. Une plateforme propre au Groupe mais ouverte aux hôteliers tiers avait ensuite été testée, cependant le projet a échoué et a été abandonné.

Au cours de la même année, l'opérateur a annoncé avoir signé un partenariat avec l'américain Sabre (Semi-Automated Business Research Environment) dont le logiciel SaaS est désormais devenu son système de réservation informatisé, raccroché à une plateforme commune sectorielle mais, cette fois, opéré par un tiers éditeur.

Compte tenu du volume de réservations qu'Accor doit traiter chaque année (environ 60 milliards)<sup>50</sup>, l'entreprise avait besoin de développer des technologies robustes. Ainsi, ouvrir un hôtel est devenu plus facile d'un point de vue opérationnel car il ne suffit plus qu'à avoir un accès Internet et un navigateur de base pour se connecter à SaaS de Sabre et gérer toutes les demandes clients.

## 2. La plateforme de vente

### a. Les ventes directes

Il s'agit des transactions qui se déroulent sans intermédiaire entre l'hôtelier et le client, s'inscrivant ainsi parmi les circuits courts.

Les médias directs, tels que les sites web, les applications mobiles, les call centers ainsi que les hôtels sous enseignes d'Accor, font parties de ce type de vente.

### b. Les ventes indirectes

Les ventes indirectes se déroulent par l'intermédiaire d'un tiers, tel qu'un partenaire, une société affiliée ou un distributeur.

Les GDS (Global Distribution Systems) comme Amadeus, Sabre, Galileo et Worldspan permettent notamment d'accéder à une base très large de production touristique, de la même manière que les tour-opérateurs et agences de voyages en ligne (OTAs) telles que Expedia, Booking.com, Wotif.com, Hotels.nl, Hotel.de, HRS et Agoda.

---

<sup>50</sup> <https://www.cio-online.com/actualites/lire-accor-choisit-le-saas-pour-ses-reservations-et-sabre-son-tars-11991.html>

### 3. BEST Distribution Solution

#### a. iPMS – Integrated Property Management System

La logistique interne est particulièrement bien maîtrisée chez Accor.

Le système de gestion hôtelière du Groupe s'appelle iPMS. Ce dernier permet aux partenaires tout comme aux clients d'accéder à l'ensemble des solutions Accor en matière de réservation, check-in & check-out, facturation électronique, fidélisation, et bien plus encore.

Selon la marque, la société a choisi un iPMS « OPERA » ou « FOLS ».

Le programme OPERA propose des fonctionnalités avancées qui sont particulièrement bien adaptées aux établissements comptant plus de 150 chambres. (Sofitel, Pullman)

Quant au programme FOLS, il est plus avantageux dans les hôtels à capacité restreinte. (Ibis, HotelF1)

Adapté aux spécificités du Groupe, iPMS permet à tous les départements confondus de se connecter à un seul espace unique pour accéder à des informations communes. Cet outil aide également à recueillir, analyser et compiler quotidiennement les résultats de chaque hôtel. Il contribue ainsi à la simplification et à l'efficacité du contrôle et de l'automatisation des différentes parties du processus de gestion.

Ce système, centralisée et simple à intégrer, fait gagner du temps et réduit les erreurs humaines en diminuant les redondances et en déchargeant les employés de lourdes responsabilités administratives, permettant aux équipes de se concentrer sur des activités plus importantes et de booster leur productivité.

L'iPMS augmente le revenu par chambre disponible (RevPAR), réduit les coûts et optimise l'expérience client en même temps. En outre, il offre plus de fiabilité pour les données clés et de sécurité pour l'hôtelier.

Selon Accor, les gains d'efficacité permettent d'économiser au minimum 2 heures et 30 minutes par jour, soit environ 0,5 équivalent temps plein (ETP) ou 10 à 15 mille euros par an. Grâce aux solutions iPMS, le Groupe bénéficie en outre d'une hausse de RevPAR estimée entre 2 à 3 points, ainsi que d'un support en ligne 24h/24 et 7j/7<sup>51</sup>.

---

<sup>51</sup> <https://group.accor.com/en/hotel-development/Optimise-your-costs/IT-digital>



## b. RMS – Revenue Management System

Les coûts fixes, les stocks périssables et la demande fluctuante sont tous des défis dans le secteur de l'hôtellerie. En conséquence, la gestion des revenus est un sujet critique dans l'industrie. En règle générale, cela implique l'utilisation de plusieurs études pour estimer la demande, prendre des décisions stratégiques en matière de tarification et maximiser les revenus.

En effet, la gestion des revenus « Revenue Management » peut se résumer à vendre la bonne chambre à la bonne personne, au bon moment et au bon prix, via le canal de distribution le plus rémunérateur. Les hôteliers peuvent prendre des décisions mieux informées et fondées sur des données factuelles en appliquant la stratégie appropriée.

Un système de gestion des revenus, ou RMS en abrégé, est une solution logicielle comprenant toute une gamme de fonctionnalités qui aident à accomplir de manière plus efficace et efficiente les tâches de base de gestion des revenus. Il permet d'exécuter facilement des calculs sophistiqués basés sur une variété de données ainsi que d'effectuer des analyses de marché et de demande en temps réel, en utilisant ses propres algorithmes.

Un tel logiciel permet également d'ajuster les prix des chambres sur les différents canaux de distribution, de façon pertinente, sans avoir à se connecter à chacun de ces systèmes indépendamment. Ainsi, les décisions les plus importantes peuvent être prises à partir d'un seul tableau de bord consolidé. En conséquence, les indicateurs de performance clés (KPIs), tels que les taux d'occupation, les revenus par chambre disponible (RevPAR) ainsi que les tarifs journaliers moyens (ADR) peuvent être améliorés.

Par ailleurs, un RMS peut fournir des projections de revenus et de rentabilité futurs, et offrir des informations sur les concurrents, permettant une approche plus stratégique.

Dans les petits établissements, l'utilisation d'un RMS est essentielle car avoir moins de chambres nécessite d'optimiser les revenus générés par chacune d'entre-elles. Il est d'autant plus important dans les grandes organisations où l'effort manuel devient plus complexe, ce qui entraîne de mauvaises décisions et davantage d'erreurs humaines.

Accor dispose d'une solution de RMS centrale, « Smart Pricing » fournie par D-Edge<sup>52</sup>, qui l'aide à maximiser sa recette moyenne RevPAR lors des pics d'activité et à optimiser son taux de remplissage (TO) pendant les périodes creuses.

Depuis mars 2019, le Groupe a conçu un nouveau modèle prédictif basé sur l'intelligence artificielle (AI) dont l'objectif est de venir renforcer le RMS des hôtels pour améliorer leurs performances et pour fournir des informations supplémentaires d'aide à la décision.

---

<sup>52</sup> <https://press.accor.com/accor-chooses-d-edge-to-provide-the-next-generation-crs-to-their-hotels-worldwide/?lang=en>

Cette nouvelle application « Forecast Hotel » a été développée dans le but de produire chaque jour, 2 heures après la clôture journalière, une prévision d'occupation sur les 150 prochains jours pour appliquer la meilleure stratégie de prix.

Ces informations sont également remontées aux équipes du siège, comme le marketing, afin de leur permettre d'anticiper les fluctuations d'activité et d'adapter leurs actions en lançant des campagnes plus ciblées, en cas de baisse par exemple, au profit de tous les établissements concernés.

L'intelligence artificielle a déjà été testée dans plusieurs enseignes Accor et les équipes techniques ont prévu d'étendre le système jusqu'à 4 000 hôtels grâce à un service cloud opéré par Amazon Web Service<sup>53</sup>.

-----

La « BEST Distribution Solution » est définie par Accor comme l'utilisation simultanée des outils TARS, iPMS et RMS.

Ces derniers ont quatre atouts déterminants qui peuvent être décrits comme suit :

- Un accès simple et rapide depuis l'hôtel à tous les canaux de distribution qu'elle soit directe ou indirecte.
- Un pilotage efficace de la stratégie commerciale au quotidien sur l'ensemble des canaux de distribution et pour tous les segments.
- Une mise à jour des prix et des disponibilités en temps réel.
- Une politique tarifaire bien maîtrisée avec un affichage cohérent sur tous les canaux de distribution.

Selon les investigations du Groupe, les hôtels d'une même marque qui sont équipés de la « Solution Distribution Accor » connaissent entre 20% et 25% de RevPAR additionnel en moyenne<sup>54</sup>.

---

<sup>53</sup> <https://www.alliancy.fr/accor-teste-ia-pour-optimiser-occupation-tarifs-chambres-hotel>

<sup>54</sup> [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjA6-GXjqX3AhXUs6QKHOLECDQOFnoECACQAQ&url=http%3A%2F%2Fecogest.ac-grenoble.fr%2Findex.php%3Ftg%3Dfileman%26sAction%3DgetFile%26id%3D141%26gr%3DY%26path%3DH%25F4tellerie-Restoration%2Bet%2BTourisme%252FVoie%2Btechnologique%252FH%25F4tellerie-Restoration%252FBTS%2BMHR%2B-%2BOption%2BC%252FEchangeRessources%26file%3DBEST\\_Distribution\\_Solution\\_FR\\_light.pdf%26idf%3D4166&usg=AOvVaw1kxQgn80JDIxnuwloBwEht](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjA6-GXjqX3AhXUs6QKHOLECDQOFnoECACQAQ&url=http%3A%2F%2Fecogest.ac-grenoble.fr%2Findex.php%3Ftg%3Dfileman%26sAction%3DgetFile%26id%3D141%26gr%3DY%26path%3DH%25F4tellerie-Restoration%2Bet%2BTourisme%252FVoie%2Btechnologique%252FH%25F4tellerie-Restoration%252FBTS%2BMHR%2B-%2BOption%2BC%252FEchangeRessources%26file%3DBEST_Distribution_Solution_FR_light.pdf%26idf%3D4166&usg=AOvVaw1kxQgn80JDIxnuwloBwEht)

## CHAPITRE 8 : RÉSULTATS FINANCIERS

À fin 2021, Accor exploite un réseau de 5 298 hôtels (777 714 chambres), avec près de 10 000 restaurants et bars, répartis entre les segments luxe & haut de gamme (27%) ; milieu de gamme (33%) et économique (40%).

Au niveau géographique, environ 46% des chambres sont situées en Europe, 32% en Asie-Pacifique, 9% en Afrique ainsi qu'au Moyen-Orient, 8% en Amérique du Sud, et 5% en Amérique du Nord (incluant l'Amérique centrale et les Caraïbes). Par ailleurs, le nombre de salariés avoisine 300 000 personnes au total<sup>55</sup>.

### 1. Chiffres clés

<i>en millions d'euros</i>	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Chiffre d'affaires	5 454	5 581	1 646	1 937	3 610	4 049	1 621	2 204
Excédent brut d'exploitation	923	986	494	626	712	825	(391)	21
Résultat net, part du groupe	223	244	265	441	2 233	464	(1 988)	85

Figure 18 : Indicateurs clés (Accor, 2021)

#### a. Chiffre d'affaires et RevPAR

Accor est le 1<sup>er</sup> groupe hôtelier européen. Son chiffre d'affaires par activité se répartit comme suit : exploitation d'hôtels sous contrat de gestion (71,4% ; HotelServices) et gestion d'hôtels en propriété et en location (28,6%).

Lors de la présentation des résultats annuels de l'exercice 2019, Sébastien Bazin (PDG) a annoncé une solide évolution positive du Groupe, avec un montant des ventes s'élevant à 4 049 millions d'euros<sup>56</sup>.

La société a connu une importante restructuration notamment au niveau de sa filiale immobilière « HotelInvest ». C'est la raison pour laquelle son C.A. est passé de 5 581 millions d'euros en 2015 à 1 646 millions d'euros en 2016. En conséquence, cette baisse brutale ne doit pas être considérée comme une dégradation des performances économiques de la chaîne, mais plutôt comme un réajustement pour répondre aux normes comptables IFRS 5<sup>57</sup>.

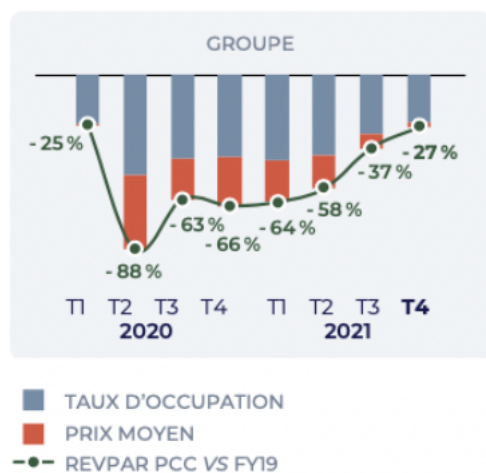
<sup>55</sup> <https://www.abcbourse.com/analyses/chiffres/ACp>

<sup>56</sup> <https://group.accor.com/en/finance/financial-data/key-indicators>

<sup>57</sup> <https://www.cafedelabourse.com/actualites/accor-analyse-bourse-un-leader-mondial-hotellerie>

Entre 2010 et 2015, l'évolution à long terme du C.A. a affiché une tendance à la baisse de 6,2%, passant de 5 948 millions d'euros en 2010 à 5 581 millions d'euros en 2015. Cependant, les revenus de l'entreprise ont augmenté de 146% depuis sa restructuration, passant de 1 646 millions d'euros en 2016 à 4 049 millions d'euros en 2019<sup>58</sup>.

Du fait des conséquences de la pandémie de coronavirus sur son activité, le volume des transactions pour l'ensemble de l'année 2020 a chuté jusqu'à atteindre 1 621 millions d'euros.



En année pleine, le revenu par chambre disponible (RevPAR) du Groupe en 2020 a reflué de plus de 60% en moyenne par rapport à 2019.

La dégradation globale de l'environnement ainsi que les mesures de confinement restreignant la circulation des personnes pour lutter contre la propagation du virus expliquent cette baisse historique.

Figure 19 : Évolution du RevPAR du Groupe (en %), (Accor, 2021)

Après un début d'année chancelant en raison des problèmes sanitaires, l'opérateur a vu une augmentation substantielle de ses activités dès le printemps 2021, élevant son chiffre d'affaires pour l'exercice à 2 204 millions d'euros. Par ailleurs, son pipeline s'est développé davantage, le secteur luxe & haut de gamme représentant actuellement environ 40% de toutes les ouvertures à venir.

Cette demande grandissante s'est traduite par une évolution du RevPAR mois après mois, avec des prix moyens des chambres similaires voire supérieurs à ceux observés avant la crise de COVID-19 dans de nombreuses destinations fin 2021.

Outre cela, dans la même année, Accor a ouvert 288 hôtels (en organique) totalisant 41 000 chambres, ce qui reflète une expansion nette de 3% par rapport à 2020. Une croissance nette du réseau de 3,5% est attendue au cours de l'exercice 2022<sup>59</sup>.

<sup>58</sup> <https://www.cafedelabourse.com/actualites/accor-analyse-bourse-un-leader-mondial-hotellerie>

<sup>59</sup> <https://press.accor.com/resultats-annuels-2021-rebond-significatif-de-lactivite-confirme-en-2021-2/?lang=fr>

## b. Excédent brut d'exploitation (EBITDA)

Tel qu'illustré dans le tableau, l'excédent brut d'exploitation suit la même tendance que le chiffre d'affaires. Il ressort à 825 millions d'euros en 2019, ce qui représente une augmentation de près de 15% par rapport à l'année précédente.

Ce montant se situe dans la fourchette qui avait été estimée par Accor entre 820 et 840 millions d'euros.

Suite à la pandémie, le Groupe connaît une diminution drastique de cet indicateur financier qui ne se trouve plus qu'à hauteur de 391 millions d'euros en négatif en 2020.

Cependant, un an plus tard, l'EBITDA se régénère pour arriver à 21 millions d'euros, en positif cette fois. Les mesures gouvernementales de soutien aux entreprises face à la crise sanitaire ont également contribué à atteindre un meilleur résultat.

## c. Résultat net

En 2018, le résultat net avait bondi à 2,23 milliards d'euros, grâce à la plus-value de 2,4 milliards réalisée à l'occasion de la cession de 65% du pôle immobilier « AccorInvest » (anciennement « HotelInvest »). Toutefois, au cours de l'exercice 2019, la société a rencontré quelques difficultés en Asie-Pacifique, générant un tiers de son activité.

Celle-ci a comptabilisé une perte de valeur de ses actifs hôteliers de 150 millions d'euros, suite aux incendies survenus en Australie. De plus, les manifestations à Hong Kong ainsi que les tensions commerciales avec la Chine, où la rentabilité s'est dégradée, ont conduit à un appauvrissement du bénéfice dégagé par le Groupe. C'est pourquoi, le tableau affiche un résultat net de 464 millions d'euros en 2019.

Ce montant a été meilleur qu'anticipé, sachant que le marché chinois représente environ 3% du chiffre d'affaires d'Accor. Quant au coronavirus, il n'a engendré « que » 5 millions de déficit à ce stade.

L'année suivante, l'opérateur français a enregistré une perte nette de 1 988 millions d'euros. Cette détérioration a été rééquilibrée en 2021 par un bénéfice de 85 millions d'euros.

Par ailleurs, le Conseil d'administration a proposé de ne pas verser de dividende compte tenu de l'environnement incertain ainsi que de la consommation de liquidité constatée en 2020. Cette disposition a affecté les exercices des années 2019 ; 2020 et 2021<sup>60</sup>.

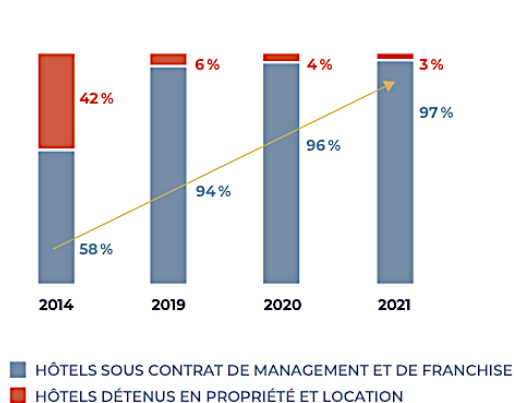
---

60

[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi5vqKS26\\_3AhXJ8LsIHcIUBFQQFnoECAQQAQ&url=https%3A%2F%2Fgroup.accor.com%2F-](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi5vqKS26_3AhXJ8LsIHcIUBFQQFnoECAQQAQ&url=https%3A%2F%2Fgroup.accor.com%2F-)

## 2. Stratégie « Asset-Light »

La stratégie « Asset-Light », qui consiste à dissocier l'activité de services hôteliers des actifs immobiliers, a été consolidée en 2019. Celle-ci est moins consommatrice de fonds propres et privilégie la gestion à la propriété. Elle favorise la croissance du RevPAR d'Accor qui a grimpé de 1,7% dans la même année.



Avec la cession de la majorité des parts d'« AccorInvest » à des investisseurs, l'organisation multinationale a pu financer des acquisitions ciblées d'hôtels « Asset-Light », renforcer son profil crédit en remboursant sa dette, et mettre en place un programme de rachat d'actions de 600 millions d'euros pour 2020 et 400 millions d'euros pour 2021<sup>61</sup>.

Figure 20 : Accor, un Groupe asset-light (en % du nombre de chambres), (Accor, 2021)

L'envie d'évasion n'a jamais été aussi forte qu'après la crise, c'est pourquoi Accor se prépare à profiter d'un rebond dans tous ses domaines. Il est prêt à poursuivre la mise en œuvre de sa vision d'un tourisme « toujours plus immersif, responsable et porté par le numérique ».

Il est essentiel d'aborder efficacement l'étape de la reprise. La pandémie de COVID-19 et l'utilisation accrue des technologies qui en a résulté pourraient fournir aux entreprises l'incitation dont elles ont besoin pour se moderniser.

Outre les avantages de son approche de transformation digitale, la performance du groupe hôtelier a été favorisée par un certain nombre de facteurs :

Aujourd'hui, le modèle d'Accor repose essentiellement sur l'implication de ses collaborateurs, son portefeuille de marques puissantes, ses outils de distribution et de fidélisation, son leadership dans les zones à fort potentiel, ainsi que sa situation financière solide.

Grâce à ces capacités, l'opérateur peut maintenir une trajectoire de croissance à moyen et à long terme, et augmenter durablement le rendement pour ses actionnaires.

[%2Fmedia%2FCorporate%2FInvestors%2FDocuments-de-reference%2FRapport\\_integre\\_2020.pdf&usg=AOvVaw3Mt5x7gc6sMysUvZ8klgGC](#)

<sup>61</sup>

[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiiieL\\_98f3AhWXO-wKHWdPD3oQFnoECA0QAQ&url=https%3A%2F%2Fgroup.accor.com%2F-media%2FCorporate%2FInvestors%2FDocuments-de-reference%2FACCO\\_RI\\_2021\\_MEL\\_FR\\_300322.pdf&usg=AOvVaw1LM2AAKzMfkMa158PGWa7n](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiiieL_98f3AhWXO-wKHWdPD3oQFnoECA0QAQ&url=https%3A%2F%2Fgroup.accor.com%2F-media%2FCorporate%2FInvestors%2FDocuments-de-reference%2FACCO_RI_2021_MEL_FR_300322.pdf&usg=AOvVaw1LM2AAKzMfkMa158PGWa7n)

## CHAPITRE 9 : ANALYSE DE LA CONCURRENCE

Avec plus de 750 000 chambres en exploitation en 2021, Accor domine le marché européen et est le sixième au niveau international. Sa croissance est restée constante (>3% en 2020 et 2019).

EVOL.	RANG - RANK	GROUPES - GROUPS	NAT.	HOTELS		CHAMBRES - ROOMS		EVOL. CH - EVOL. ROOM	
				2021	2020	2021	2020	+/-	%
=	1	MARRIOTT INTERNATIONAL <sup>(a)</sup>		7 551	7 351	<b>1 400 289</b>	1 358 400	41 889	3,1%
+1	2	JIN JIANG <sup>(c)(d)</sup>		10 304	9 518	<b>1 087 994</b>	1 020 036	67 958	6,7%
+1	3	HILTON WORLDWIDE <sup>(c)</sup>		6 422	6 055	<b>1 010 257</b>	962 864	47 393	4,9%
+1	4	IHG		5 964	5 903	<b>886 036</b>	883 563	2 473	0,3%
+1	5	WYNDHAM HOTEL GROUP		8 941	9 280	<b>795 909</b>	831 025	-35 116	-4,2%
+1	6	ACCOR		5 139	5 036	<b>753 344</b>	730 886	22 458	3,1%
+2	7	HUAZHU <sup>(c)(d)</sup>		6 802	5 295	<b>607 137</b>	492 936	114 201	23,2%
=	8	CHOICE HOTELS		7 147	7 153	<b>597 977</b>	590 897	7 080	1,2%
-7	9	OYO <sup>(c)(d)</sup>		20 591	43 000	<b>549 000</b>	1 200 000	-651 000	-54,3%
=	10	BTH HOTELS <sup>(c)(d)</sup>		4 701	4 216	<b>430 224</b>	403 757	26 467	6,6%

Figure 21 : Classement au 03/2021 – Top 10 des groupes hôteliers dans le monde (Hospitality-On, 2021)

### 1. Valeur d'entreprise

Le COVID-19 a fait des ravages dans l'industrie hôtelière. Les perturbations ont affecté la compétitivité de nombreux acteurs, les reclassant non seulement en fonction de la manière dont la pandémie a dominé leurs marchés, mais également en termes de réponses qu'ils ont pu apporter aux problèmes survenus.

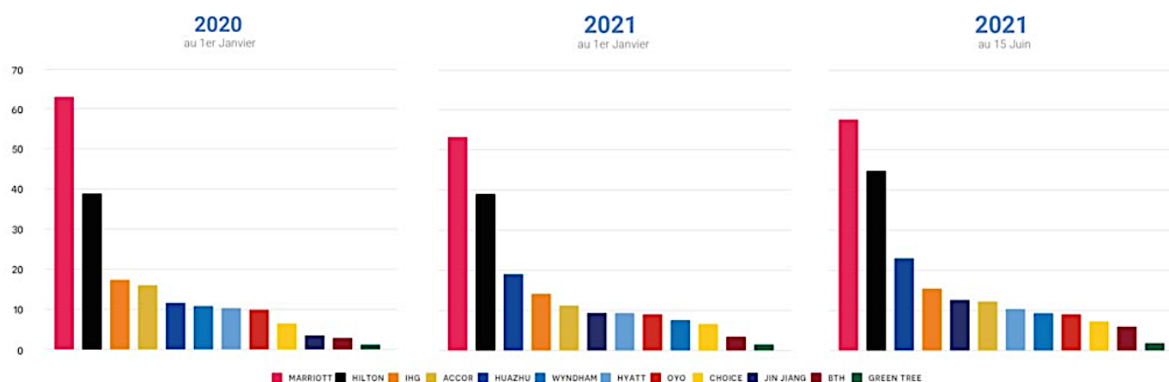


Figure 22 : Valeur d'entreprise des principaux groupes hôteliers en 2021 et évolution par rapport à 2020 (Hospitality-On, 2021)

Marriott reste le leader incontesté de son secteur, opérant plus de 1,4 millions de chambres à travers le monde. Malgré une baisse de sa valorisation financière de 9% depuis janvier 2020 suite aux retombées massives de la crise économique et sanitaire, le groupe hôtelier a conservé une valeur d'entreprise qui reste supérieure à 57 milliards de dollars, comme indiqué sur le troisième graphique.

La seconde place revient à Hilton, un autre champion américain. Celui-ci bénéficie d'un parc qui dépasse le barème d'un million de chambres en 2021, ce qui justifie également sa valeur d'entreprise avoisinant 45 milliards de dollars.

Derrière eux, la hiérarchie financière évolue rapidement. Alors que la société Accor était encore quatrième sur la liste au 01/01/2020, il a perdu près d'un quart de sa valeur sur l'année, ce qui l'a fait redescendre à la sixième position.

### **Que s'est-il passé ?**

Globalement, l'industrie hôtelière a connu une baisse historique de ses performances à l'échelle mondiale.

Cependant, selon le marché intérieur, le moment ainsi que la vitesse du regain d'activité ont été fluctuants.

En effet, les opérateurs chinois se sont progressivement redressés au second semestre de 2020, reprenant l'avantage sur leurs homologues occidentaux. Le fait que la Chine reste assez peu exposée à la demande internationale et que la reprise du voyage a été plus rapide au sein du pays expliquent la raison de ce rebond précoce.

Huazhu grimpe au troisième rang (01/01/2021), devant IHG (multinationale britannique), avec une capitalisation boursière de +58%, en partie, grâce à ses acquisitions considérables. De même que Jin Jiang se hisse en cinquième position (15/06/2021) connaissant une capitalisation de +127%. Sa valeur approche ainsi des 13 milliards de dollars.

Pour ce qui est des américains, ils se sont redressés vers fin 2020. Parmi eux, Wyndham, Choice et Hilton ont totalement effacé leurs pertes jusque-là.

En revanche, sur le sol européen, l'année entière est restée mouvementée, ralentissant la reprise et causant ainsi la perte relative de poids des acteurs européens, tels que la société Accor<sup>62</sup>.

---

<sup>62</sup> <https://hospitality-on.com/fr/finance/classement-financier-des-groupes-hoteliers-entre-le-debut-2020-et-la-mi-2021-une-revolution>



## Quelles en sont les conséquences ?

Dans un contexte pareil, les entreprises ont été contraintes de réviser leurs coûts pour minimiser les pertes de profitabilité et réduire la vitesse de consommation de trésorerie « cash burn ».

### a. Reculs d'effectifs

La baisse des effectifs a été particulièrement forte chez Marriott, Wyndham et Hyatt, tandis que Jin Jiang et IHG ont plutôt misé sur la rétention, limitant ainsi les économies liées au personnel. Accor, Hilton et Choice Hotels ont combiné ces deux approches dans une stratégie équilibrée.

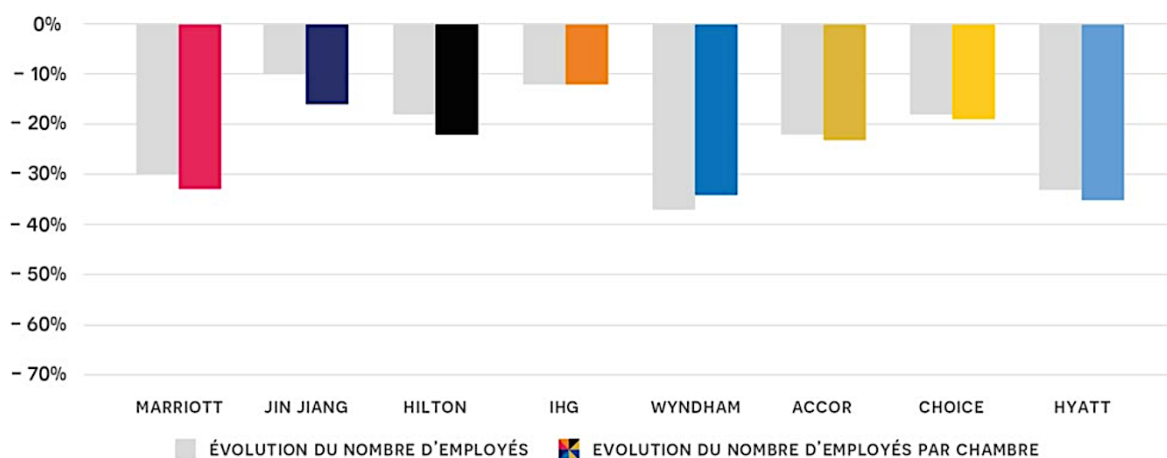


Figure 23 : Évolution des effectifs au 31 décembre 2020, en % par rapport à l'année précédente (Hospitality-On, 2021)

### b. Réserves de trésorerie

Hilton et Accor se distinguent par des flux de trésorerie disponible particulièrement élevés.

La solution d'Hilton a été de prolonger ses échéances et de réduire les taux d'intérêt de sa dette en cours, dans le but de renforcer ses liquidités.

Accor a procédé différemment en favorisant une approche de « désinvestissement », avec des cessions d'actifs immobiliers : Orbis (1,067 milliard d'euros) et Mövenpick en mars 2020. Il a maintenu cette stratégie en vendant des parts qu'il détenait dans la société chinoise Huazhu, dégageant ainsi une solide plus-value nette pour le Groupe.

Les acteurs tels que IHG, Hyatt, Wyndham et Choice Hotels sont parvenus à lever du cash notamment à travers des initiatives de financement (émission d'obligations, etc.). Certains d'entre eux ont conservé des flux de trésorerie provenant de cash-flows opérationnels positifs (voir figure n°24).

Enfin, Huazhu a puisé dans ses réserves pour boucler l'intégration de Deutsche Hospitality, tandis que Marriott a maintenu une partie de son plan initial de dividende et de rachat d'actions en 2020, en reconnaissant un montant de 1,1 milliard de dollars (précédemment comptabilisé comme reporté de son programme de fidélité) en tant que des revenus d'exploitation. Il a également généré d'autres liquidités grâce à divers accords passés avec ses partenaires.

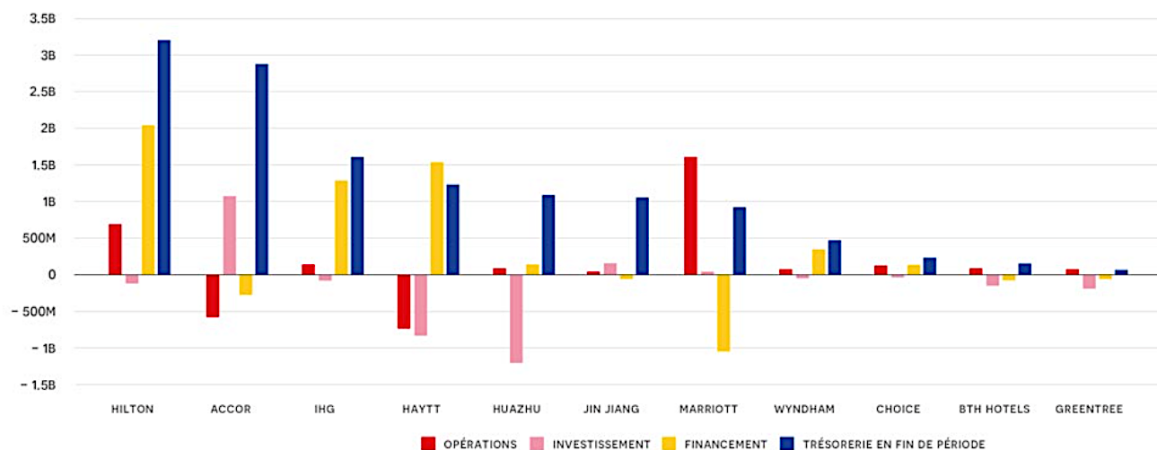


Figure 24 : Flux de trésorerie des principaux groupes hôteliers : évolutions en 2020 et trésorerie disponible en \$ (Hospitality-On, 2021)

## 2. EBITDA ajusté par chambre

En ce qui concerne l'EBITDA rapporté au nombre de chambres exploitées, Hyatt arrive en premier sur la liste.

En termes de rentabilité et de performance, le français Accor est le premier challenger derrière les deux champions américains, Marriott et Hilton. Il devance sur ce plan un autre acteur européen, le britannique IHG, suivi par le chinois Huazhu. Les groupes hôteliers se situant en tête du classement sont des opérateurs aux marques fortes ayant intégré le modèle « Asset-Light » et qui attirent à la fois les clients d'affaires et de loisirs du monde entier.

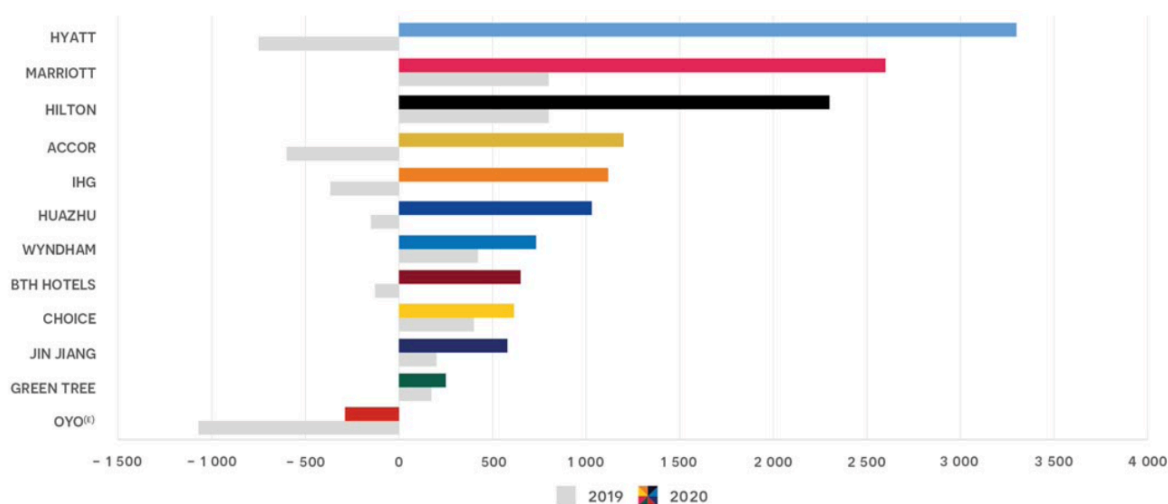


Figure 25 : EBITDA ajusté par chambre des principaux groupes hôteliers, pour les exercices 2019 et 2020 (Hospitality-On, 2021)

### 3. Groupes hôteliers vs OTAs & plateformes

Ces dernières années, les OTAs (agences de voyage en ligne) ainsi que d'autres acteurs du numérique se sont déjà imposés sur le marché.

Airbnb est devenu public le 10 décembre 2020 et a continué à se développer, dépassant désormais une valorisation de \$80 milliards. Par ailleurs, en avril 2021, Booking est rapidement revenu sur le seuil symbolique de valorisation de \$100 milliards.

Les principaux OTAs et plateformes peer-to-peer détiennent collectivement une capitalisation boursière supérieure à \$250 milliards, contre un peu plus de \$200 milliards pour les leaders hôteliers.

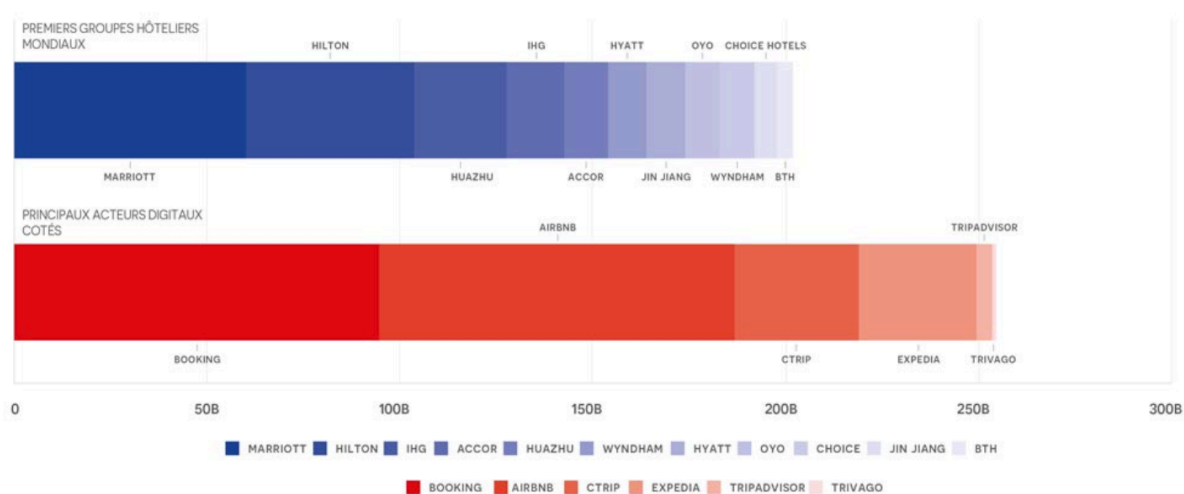


Figure 26 : Valeur d'entreprise des premiers groupes hôteliers mondiaux et des 6 principaux acteurs digitaux cotés en juin 2021 (Hospitality-On, 2021)

Malgré la pandémie, les analyses présentées dans ce chapitre révèlent que les leaders mondiaux ont continué à élargir leurs portefeuilles, bien qu'à un rythme plus lent. Par ailleurs, dans les classements financiers mi-2021, les entreprises américaines n'ont pas arrêté de dominer le secteur, tandis que les groupes chinois se sont améliorés et les européens sont restés en recul.

Enfin, la taille, la rentabilité ainsi que la valeur de la marque d'une entité sont les principaux facteurs qui régissent sa capacité à survivre face à des difficultés majeures, telles qu'une crise sanitaire.

Accor s'impose parmi les grandes chaînes hôtelières, comme Hilton et Marriott, qui jouissent d'une forte réputation internationale attirant une clientèle diversifiée. Ces acteurs se distinguent par leur solide situation financière, qui leur permet de mettre en place de nouveaux modèles plus flexibles, et des démarches post-COVID-19 pour assurer une expérience positive et sûre au sein de leurs établissements, sécurisant ainsi leurs revenus et leur croissance futurs.

## CHAPITRE 10 : UNE NOUVELLE RÉVOLUTION POUR LES VOYAGES

Cette partie sera principalement destinée à décrire les initiatives prises par Accor pour répondre directement à des enjeux qui ont surgi au fil des années et auxquels la marque a dû s'adapter pour maintenir son niveau de performance.

### 1. Le premier hôtel Accor offrant une expérience 100% digital

L'Ibis Styles London Gloucester Road est le premier hôtel Accor en Europe du Nord à offrir une expérience entièrement digitale avec des solutions sans contact pendant le séjour du client. Cet hôtel a rouvert en mai 2021, suite à la suppression des restrictions sanitaires au Royaume-Uni, avec un écosystème numérisé pour garantir l'expérience de voyage rapide, sûre et facile que les touristes recherchent de plus en plus.

Avec la pandémie actuelle, cette transition permet au Groupe de s'adapter aux nouvelles problématiques de distanciation sociale, avec pour objectif de simplifier les séjours grâce au numérique.

Le fait de repenser le parcours client de l'arrivée au départ à l'ère du digital deviendra peu à peu une norme pour la multinationale française dans les mois et les années à venir, sachant que le déploiement mondial de « Accor Key », une solution permettant à chaque invité d'accéder à sa chambre sans clé physique au moyen d'un smartphone, a été récemment annoncé par la société.

L'hôtel Ibis Styles London a été le premier au Royaume-Uni à participer à un programme mondial de test de cette technologie. L'objectif était d'équiper 20 000 portes en 2021 ainsi que celles de toutes les nouvelles ouvertures<sup>63</sup>. Accor continue à faire évoluer ses hébergements afin d'offrir à ses consommateurs l'expérience la plus agréable et la plus pratique possible.

Ibis Styles London est, par ailleurs, le premier établissement à intégrer toutes les technologies, dont l'enregistrement en ligne, le paiement électronique avec « Pay By Link », qui permet aux clients de régler leurs factures via smartphone et d'obtenir un reçu par e-mail, l'utilisation de la clé dématérialisée pour accéder aux chambres et aux autres espaces du complexe, les services de restauration digitale « Click Pay Collect », et le contact de l'équipe avec les voyageurs sur WhatsApp tout au long de leur séjour.

---

<sup>63</sup> <https://www.hospitalitynet.org/announcement/41006115.html>

Les clients ont commencé à rechercher des offres commerciales flexibles car les options de voyage sont devenues plus précaires en raison de la crise sanitaire. Une réservation était effectuée 45 jours avant le déplacement il y a 10 ans. Ce délai a été ramené à 28 jours avant la crise<sup>64</sup>. Aujourd'hui, il n'est que de quelques jours.

En conséquence, l'opérateur français a amélioré sa réactivité et assoupli ses conditions de réservation en réponse à ces nouvelles contraintes. De plus, en 2020, 77% des visiteurs Accor déclarent que l'hygiène, la séparation physique et la politique de l'établissement garantissant des conditions d'accueil entièrement sécurisées sont les trois aspects les plus importants à prendre en compte lors du choix d'un hôtel<sup>65</sup>.

L'adaptation unique de l'expérience hôtelière à Londres est la première phase d'une stratégie de déploiement sur 5 ans qui touchera au moins 50% des hébergements dans tous les segments de marque en Europe<sup>66</sup>.

## 2. « Bleisure », un style social en plein essor

Le « Bleisure » est une tendance créée par la combinaison de deux formes différentes de voyage : les affaires « Business » et les loisirs « Leisure ». Il est souvent interprété à tort comme un style social décontracté, ce qui conduit à l'idée que la génération Y l'utilise comme une excuse pour prendre des vacances payées par l'entreprise.

Cependant, il ne s'agit pas de cela. En réalité, les employeurs préconisent le « Bleisure », qui combine les heures de travail et de loisirs afin de réduire le stress et économiser de l'argent ainsi que du temps.

De nombreuses entreprises profitent de cette nouvelle tendance de voyage pour motiver leur personnel en rendant les déplacements professionnels moins stressants, ce qui entraîne des taux de rétention plus élevés et une meilleure productivité.

Selon une enquête de Global HR Analytics<sup>67</sup>, les employés sont motivés par plus que le simple salaire. Ils recherchent des avantages et, surtout, un sens à leur emploi. Par conséquent, il est dans l'intérêt des managers d'aider leurs travailleurs à atteindre un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, sachant que la génération Y accorde plus de valeur à la flexibilité et à la possibilité de voyager vers de nouveaux endroits qu'à un chèque de paie.

---

<sup>64</sup> <https://www.newsly24.com/voyage/accor-transforme-l'experience-client-le-1er-hotel-du-groupe-offrant-une-experience-100-digitale/>

<sup>65</sup> [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwis7OXA6X3AhU7g\\_0HHWEbALUQFnoECAyQAQ&url=https%3A%2F%2Fgroup.accor.com%2F-%2Fmedia%2FCorporate%2FInvestors%2FDocuments-de-reference%2FRapport\\_integre\\_2020.pdf&usq=AOvVaw3Mt5x7gc6sMysUvZ8klgGC](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwis7OXA6X3AhU7g_0HHWEbALUQFnoECAyQAQ&url=https%3A%2F%2Fgroup.accor.com%2F-%2Fmedia%2FCorporate%2FInvestors%2FDocuments-de-reference%2FRapport_integre_2020.pdf&usq=AOvVaw3Mt5x7gc6sMysUvZ8klgGC)

<sup>66</sup> <https://www.hospitalitynet.org/announcement/41006115.html>

<sup>67</sup> <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2018/11/hr-data-and-analytics.html>

Ce phénomène n'est pas nouveau, mais il s'étend et s'accélère. C'est un reflet plus large d'une époque où les frontières entre le travail et la vie personnelle deviennent de plus en plus floues. De ce fait, quelle que soit la saison, la durée des séjours hôteliers et des locations chez des particuliers a tendance à augmenter en parallèle avec les montants dépensés par les visiteurs. Des forfaits mensuels, des chambres avec imprimantes, des espaces de bureau au bord de la piscine et d'autres commodités sont proposés par un nombre croissant d'hôtels, dont Accor. Les gérants n'ont jamais été aussi soucieux que maintenant de la qualité et de la fiabilité de leurs connexions sans fil.

Les établissements comme Mercure, Pullman, Novotel et Mantra ont ouvert la voie à ce nouveau concept depuis déjà des années, afin de satisfaire aux besoins des professionnels en déplacement qui reviennent souvent plusieurs fois au même endroit. ALL – Accor Live Limitless s'engage à fournir des lieux de travail bien équipés, un accès Internet haut débit gratuit et des services innovants qui rendent les voyages d'affaires bien plus productifs et agréables. Avec environ 1 200 espaces de travail ouverts au sein des hôtels du Groupe<sup>68</sup>, Accor est également leader français du coworking, grâce à ses marques Wojo et Mama Works. En ce qui concerne les voyageurs d'affaires, un hôtel a un risque d'annulation de 50% inférieur et une probabilité de 60% supérieure que ces voyageurs réservent à nouveau au même endroit où ils ont été hébergés si leur expérience a été positive<sup>69</sup>. Les clients « Bleisure » sont donc une cible démographique attrayante de ce point de vue. De plus, ces derniers peuvent se rassembler à plusieurs, ce qui augmente le taux d'occupation en conséquence.

Maintenant que la pire période de la crise sanitaire semble être passée, les personnes ont tendance à chercher un environnement de travail flexible. De plus, l'industrie hôtelière a pu observer un regain d'intérêt pour les voyages. Ces deux éléments sont venus alimenter la croissance du « Bleisure », ce qui veut dire que les employés ne se déplacent plus simplement pour rencontrer des clients, mais également pour découvrir de nouvelles destinations<sup>70</sup>. Il s'agit d'une tendance qui va probablement perdurer et de laquelle les hôteliers pourront profiter dans l'avenir en investissant dans la technologie de pointe, en travaillant avec les canaux de distribution adaptés et en assurant une promotion optimale de leur offre.

### 3. La création d'Ennismore

Fondée en 2011 par l'entrepreneur Sharan Pasricha, Ennismore est un développeur et opérateur hôtelier mondial, plaçant l'innovation au centre de son activité. L'organisation a été nommée sur la liste de Fast Company des entreprises les plus innovantes au monde pour 2020. Elle a été classée n°29 dans FT1000 des entreprises européennes à la croissance la plus rapide. Elle est également membre du FT Future 100, un groupe de firmes britanniques au développement le plus vif qui façonnent l'avenir de l'industrie<sup>71</sup>.

---

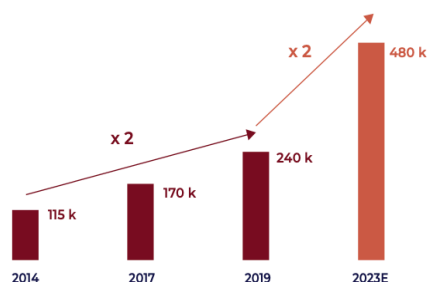
<sup>68</sup> <https://hr-infos.fr/accor-vise-1200-espaces-de-co-working-wojo-spots-et-corners-dans-ses-hotels-2/>

<sup>69</sup> <https://www.stardekk.com/en/news-item/bleisure-travel>

<sup>70</sup> <https://www.nativeplanet.com/travel-guide/bleisure-travel-by-millennial-a-new-travel-trend-005646.html>

<sup>71</sup> <https://ennismore.com>

En octobre 2021, Ennismore et Accor ont conclu une joint-venture d'un milliard d'euros pour créer la société d'hôtellerie « lifestyle » réunissant un portefeuille inégalé de marques mondiales parmi lesquelles se retrouvent notamment 25hours, Jo&Joe, Mondrian, Morgans Originals ou encore The Hoxton. Ainsi, Accor est devenu le principal actionnaire de la nouvelle entité, détenant 66,67% du capital et laissant Sharan Pasricha avec 33,33%<sup>72</sup>.



UN SEGMENT EN CROISSANCE  
(en milliers de chambres)

Données basées sur les 60 plus grands réseaux de marques Lifestyle.

Ennismore comprend 14 marques d'hôtels et de coworking, avec une collection de plus de 150 restaurants et bars dans une vingtaine de pays différents. Le portefeuille comprend près de 90 propriétés en exploitation et presque 160 établissements hôteliers en projet (pipeline)<sup>73</sup>.

Le secteur de l'hôtellerie « lifestyle », parmi les grandes tendances de ces dernières années, a connu le plus grand succès en raison de sa dimension identitaire.

Figure 27 : Un segment en croissance (Accor, 2020)

Il s'agit d'une réponse pointue et avant-gardiste à l'évolution des demandes et des attentes des clients. La personnalisation, la convivialité et une forte dépendance à la technologie sont toutes utilisées pour placer le voyageur au centre de l'activité hôtelière. C'est un regard neuf sur la relation client et sur la façon dont le consommateur vit son expérience en intégrant des composantes de son mode de vie. Ce marché a la particularité de se construire autour de décorations imaginatives et de services directement adaptés aux besoins des visiteurs. Souvent plus jeunes que ceux des marques traditionnelles, ces personnes poussent Accor à reconsidérer sa manière de fonctionner. Il s'agit d'un segment stratégique important pour le Groupe, qui lui permet de renouveler sa clientèle. Ce segment devrait augmenter rapidement dans les années à venir, représentant une part considérable du chiffre d'affaires de la société, avec 2% de l'offre globale des réseaux hôteliers et environ 10% de leur pipeline en 2020. Grâce à Ennismore, Accor a renforcé ses capacités de développement, lui offrant aujourd'hui le portefeuille de marques le plus diversifié du marché<sup>74</sup>.

#### 4. « Open innovation », un écosystème stimulant

L'écosystème d'innovation d'Accor englobe l'ensemble de son organisation et repose sur 5 acteurs clés :

<sup>72</sup> <https://press.accor.com/ennismore/?lang=en>

<sup>73</sup> <https://group.accor.com/en/Actualites/2021/10/ennismore>

<sup>74</sup> [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjH9tOJu6X3AhUFgP0HHTXRd9QQFnoECAwQAQ&url=https%3A%2F%2Fgroup.accor.com%2F-%2Fmedia%2FCorporate%2FInvestors%2FDocuments-de-reference%2FRapport\\_integre\\_2020.pdf&usq=AOvVaw3Mt5x7gc6sMysUvZ8klgGC](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjH9tOJu6X3AhUFgP0HHTXRd9QQFnoECAwQAQ&url=https%3A%2F%2Fgroup.accor.com%2F-%2Fmedia%2FCorporate%2FInvestors%2FDocuments-de-reference%2FRapport_integre_2020.pdf&usq=AOvVaw3Mt5x7gc6sMysUvZ8klgGC)

<b>INNOVATION LAB</b>
Accor analyse de près les nouvelles tendances et sa transformation est accompagnée par des partenaires, tels que The Camp, Viva Technology, Boma et Innovation Factory.
<b>DISRUPTION &amp; GROWTH</b>
La société noue des relations avec des entités extérieures et développe des partenariats stratégiques. Elle a adopté une démarche de co-création avec plusieurs start-ups afin d'identifier de nouvelles initiatives et de tester des concepts qui aident à améliorer l'expérience client, lui permettant de s'adapter plus rapidement aux changements, de les anticiper et d'accélérer sa transformation. Accor organise également chaque année un challenge étudiant pour encourager et promouvoir sa démarche d'innovation ouverte, qui s'appuie sur un réseau de plus de 150 institutions partenaires, écoles de commerce, écoles hôtelières et universités dans les nombreux pays où il est implanté. Depuis 10 ans, les équipes du Groupe s'affrontent au concours mondial « TakeOff » où les candidats proposent des solutions inédites à de nombreuses préoccupations stratégiques, telles que le programme de fidélité, les services F&B ou l'engagement des clients et des collaborateurs dans le développement durable lors de ce challenge qui attire chaque année plus de 500 inscrits <sup>75</sup> .
<b>MARKETING, DIGITAL &amp; E-COMMERCE</b>
En mettant l'accent sur la personnalisation, l'intelligence artificielle et l'interaction avec le public, l'opérateur innove continuellement dans ses relations clients, ses concepts ainsi que ses expériences qu'il entend proposer (cfr. chapitre 4).
<b>TALENT &amp; CULTURE</b>
La multinationale française prône de nouveaux modes de management et de collaboration pour décloisonner les anciens rapports de force au profit des relations de flux. Son objectif est de libérer le potentiel créatif de ses collaborateurs en les formant à de nouvelles méthodes de travail, en leur offrant une ambiance professionnelle plus stimulante et en développant des plans d'action plus collaboratifs. Accor permet également à tous ses talents de proposer des idées, individuellement ou en équipe, grâce à la plateforme interne d'innovation collaborative « Open Ideas », de voter pour celles qu'ils préfèrent, de commenter celles qui ont été mises en ligne et d'échanger librement avec les autres à une échelle internationale. Cette plateforme aide non seulement à explorer toutes les possibilités, mais aussi à concrétiser les idées les plus prometteuses.
<b>HOTELS</b>
L'opérateur peut mettre en œuvre sa transformation et tester ses innovations au sein de ses complexes hôteliers en suivant une dynamique d'amélioration continue afin de générer des résultats toujours plus positifs.

<sup>75</sup> <https://accor.agorize.com/en/challenges/challenge-take-off-2022?lang=en>



-----

L'hôtel 100% digital a ouvert ses portes en pleine crise sanitaire, en réponse à une demande croissante d'accueil sans contact, rendue possible par le numérique. L'excursion « Bleisure » existe depuis un certain moment, mais elle est devenue encore plus populaire maintenant que la population n'est plus confinée. Accor a sauté sur l'occasion pour conquérir ce marché en fournissant aux passagers les outils et équipements nécessaires pour travailler de manière efficace tout en s'amusant durant leur séjour. Par ailleurs, l'intention du Groupe de s'associer avec Ennismore est née d'un désir d'exploiter une nouvelle tendance hôtelière et l'écosystème d'innovation a été conçu pour permettre à l'entreprise de se réinventer en réponse aux demandes et aux attentes des clients.

Il est vrai que ces énormes changements pourraient poser certains problèmes dans la mesure où les personnes âgées rencontrent plus de difficultés à s'adapter à cette transition car elles sont habituées à l'hôtellerie traditionnelle. De même que les employés qui combinent vacances et travail pourraient être affectés péjorativement s'ils ne savent pas se déconnecter en raison de la pression d'être disponibles en tout temps.

Certes, de telles transformations ne sont pas sans failles et chaque chose possède un côté positif et négatif qu'il ne faut pas négliger. Pourtant, l'exemple d'Accor montre qu'il reste essentiel de prendre des risques en essayant de nouveaux concepts car les mentalités et les habitudes évoluent, et un prestataire doit s'adapter en fonction pour ne pas se laisser dépasser par ses concurrents.

## CHAPITRE 11 : COMMENT METTRE EN PLACE UNE STRATÉGIE DIGITALE ?

Ce chapitre final aura pour but de mobiliser tous les concepts décrits dans les sections précédentes afin d'illustrer par quelles étapes un hôtelier indépendant devra passer dans la pratique pour implémenter une stratégie digitale au sein de son entreprise.

### 1. Qu'est-ce qu'une stratégie digitale ?

La stratégie digitale est un ensemble d'actions mises en œuvre dans le but d'établir une relation avec des publics déterminés via des points de contact numériques.

Cela permet de constituer un cadre à moyen ou à long terme qui englobe tous les projets digitaux, de la conception d'un modèle de commercialisation de certains produits ou services spécifiques au développement d'un système CRM (Gestion de la Relation Client) omnicanal et au travail sur la présence en ligne à travers les médias sociaux.

Par ailleurs, une telle stratégie doit toujours s'inscrire dans une dynamique à la fois agile et réactive, c'est-à-dire dans un environnement en constante évolution. L'enjeu est de suivre la progression des usages et des technologies afin d'être présent tout au long du processus d'achat et de mieux convertir.

Le monde évolue à un rythme effréné. Les entreprises connaîtront des changements considérables dans les années à venir, et le secteur de l'HORECA ne fera pas exception à cela. Par conséquent, les hôteliers qui n'ont pas encore mis en œuvre le numérique devront envisager de l'intégrer dans leurs opérations afin de fournir des expériences à jour.

En vue de comprendre comment une stratégie digitale pourrait être implémentée dans un hôtel indépendant, il faudra passer par plusieurs étapes : faire une analyse de sa situation sur le marché, définir ses objectifs ainsi que son budget webmarketing, identifier ses cibles, choisir ses canaux numériques, mettre en place une méthode de création de contenu, suivre l'évolution de ses performances, et enfin, adopter les changements nécessaires.

Il est important de rappeler qu'au moment où le prospect entre en contact pour la première fois avec la force de vente, il a déjà effectué 60 à 70% du processus de prise de décision. De ce fait, instaurer une stratégie digitale réussie n'est plus une option<sup>76</sup>.

---

<sup>76</sup> <https://www.inboundvalue.com/blog/construire-strategie-digitale-efficace>

### 1.1. Analyse du marché

L'audit (interne et externe) est une première étape importante. Il s'agit de cartographier la situation de l'entreprise dans son ensemble, d'un point de vue technique et fonctionnel, de trouver ses forces et ses faiblesses, et de la comparer à la concurrence.

Son objectif est de faire un état des lieux des outils que l'organisation a déjà mise en place pour dégager les dysfonctionnements et prendre des mesures correctives.

Pour y parvenir, la méthode d'analyse de type SWOT permettra d'introspecter l'état du marché dans sa globalité afin de définir clairement les options stratégiques qui se présentent à l'entreprise (voir annexe n°3).

### 1.2. Définition des objectifs et du budget webmarketing

La stratégie digitale de l'hôtel tentera d'atteindre un ou plusieurs objectifs de notoriété, visibilité, conversion ou fidélisation, que la méthode SMART permettra de définir de manière claire, précise et compréhensible à partir de 5 indicateurs.

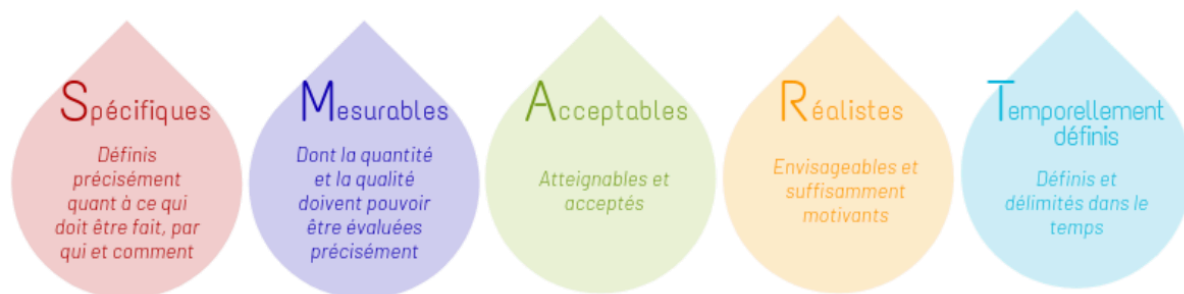


Figure 28 : Objectifs SMART (Adimeo, 2021)

Mettre en place une stratégie digitale représente un coût pour les hôteliers. En conséquence, ils doivent établir un budget qui déterminera les moyens qui seront employés pour atteindre les objectifs préalablement fixés.

### 1.3. Identification des cibles

Avant toute chose, la segmentation aide à identifier les caractéristiques permettant de créer des groupes de personnes aux attentes similaires.

Ensuite, le ciblage peut être réalisé à l'aide d'outils d'analyse numérique pour récolter les données géographiques et démographiques des individus qui ont interagi avec la marque.

Les hôteliers peuvent s'aider eux-mêmes en créant un « Buyer Persona » qui leur permet de développer un profil type du voyageur en fonction de différents facteurs, tels que son âge, son lieu de résidence, son emploi, ses loisirs, ses revenus, ses exigences, ses motivations et ses habitudes, entre autres.

En les profilant efficacement, ces derniers peuvent mieux comprendre comment communiquer avec leurs clients, quels supports utiliser et quand leur faire la promotion adaptée. Cette phase est critique pour pouvoir positionner l'offre selon la perception du consommateur.

#### 1.4. Choix des canaux numériques

Tout au long de cette étape, il s'agit de réfléchir aux moyens de communication qui seront employés pour maintenir l'intérêt des prospects.

Auparavant, seuls la presse, la télévision, la radio, les affiches, les brochures et les magazines étaient disponibles comme moyens de diffusion.

De nos jours, il existe une multitude de possibilités pour promouvoir sa marque, généralement caractérisées comme « paid media » (visibilité achetée par l'entreprise), « owned media » (visibilité détenue par l'entreprise à travers ses propres supports) et « earned media » (visibilité gratuite acquise par l'entreprise grâce à son influence). Les clients peuvent interagir avec celles-ci tout au long de leur parcours hôtelier, comme le montre le schéma ci-dessous.

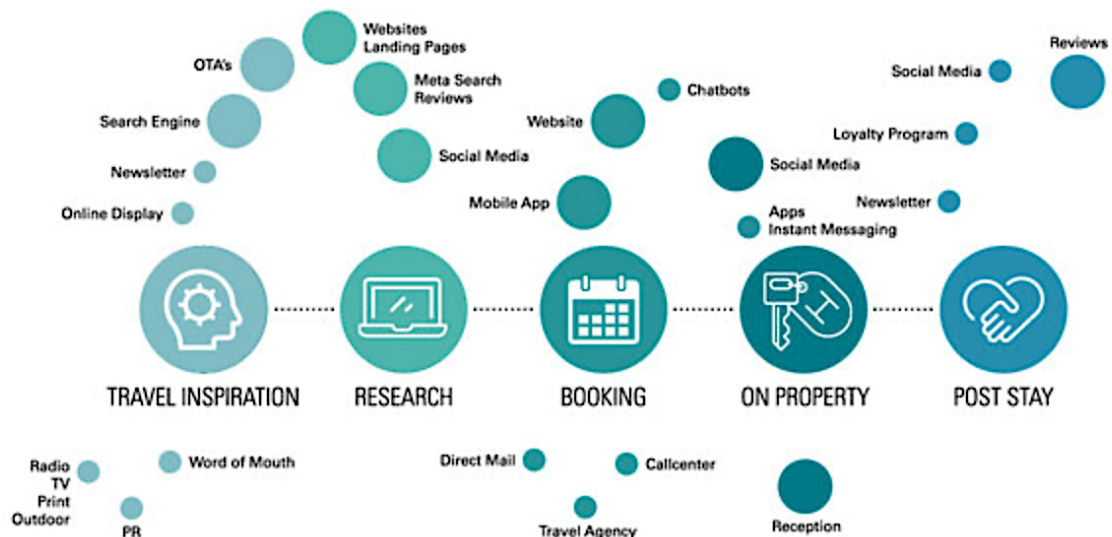


Figure 29 : Le parcours client (GCH Hotel Group, 2018)

Accor utilise des médias convergents, c'est-à-dire la combinaison des 3 catégories « paid, owned, earned ». Le Groupe cible principalement les « étrangers », c'est-à-dire les personnes qui ne sont pas familières avec la marque, via des médias payants (TV, radio, presse, initiatives sponsorisées, annonces display ou PPC...).

Les médias détenus (brochure, site web, forum, réseaux sociaux, application mobile...) s'adressent plutôt aux clients connaissant la marque Accor et ayant séjourné au moins une fois dans l'un de ses établissements.

Quant aux médias gagnés (bouche à oreille, mentions, likes, partages, revues...), ils sont plus populaires auprès des ambassadeurs ou des « super fans » qui sont des clients réguliers et qui sont très utiles puisque par leur dévotion ils commercialisent la marque auprès du grand public.

### 1.5. Mise en place d'une méthode de création de contenu

Le plan d'action est étroitement lié au choix des différents canaux de communication numérique.

En effet, selon le canal choisi, le contenu diffusé ne sera pas le même. Deux stratégies sont possibles :

- Une stratégie « outbound » (sortant) qui assure des résultats rapides mais se relève coûteux.
- Une stratégie « inbound » (entrant) qui est moins cher mais prend plus de temps à fournir des résultats.

La première méthode « outbound » ou « push » est basée sur les techniques du passé, dites « intrusives ». La marque se charge d'envoyer des messages commerciaux et promotionnels, ainsi que des publicités aux clients. Bien que la plupart des spécialistes pensent que ce type de marketing est dépassé, il est encore largement utilisé par de nombreuses organisations.

La seconde méthode « inbound » ou « pull » est une approche innovante centrée sur le consommateur. Dans ce cas, la marque développe du contenu web non pas pour l'imposer, mais dans le but de susciter l'intérêt, et ainsi, d'attirer sa clientèle cible. Investir dans cette forme de marketing permettrait donc aux acteurs du marché hôtelier d'optimiser le parcours de leurs visiteurs.

Selon une enquête Hubspot, 92,34% des entreprises qui utilisent le marketing entrant ont vu leur trafic augmenter. Cette croissance se produit pour 85% d'entre-elles dans les sept premiers mois suivant le début de leurs campagnes. De plus, le marketing entrant augmente la génération de prospects (leads) de 92,70%, dont 83% atteignent ces résultats en seulement sept mois. Enfin, 42,20% des organisations constatent un taux de conversion de leads en clients plus élevé, avec un coût d'acquisition de 62% moins cher que pour celui du marketing sortant<sup>77</sup>.

---

<sup>77</sup> <https://www.inboundvalue.com/blog/inbound-marketing-pour-generer-des-leads>

Exemple : Inbound Marketing

ÉTAPES	ACTIONS
<b>Attirer</b> (inconnu au visiteur)	-Créer du contenu de qualité sur le blog de l'hôtel. -Optimiser le référencement SEO pour améliorer le positionnement sur les moteurs de recherche. -Faire de la promotion sur les médias sociaux.
<b>Convertir</b> (visiteur au prospect)	-Mettre à disposition du matériel premium en téléchargement : ebooks, livres blancs, etc. -Mettre en place des outils de conversion optimisés : call to action (CTA), landing pages, formulaires, etc.
<b>Vendre</b> (prospect au client)	-Développer des scénarios automatisés pour proposer des contenus spécifiques aux prospects en fonction de leur position dans le processus de prise de décision. (Marketing Automation) -Monitorer l'activité des prospects sur les différents canaux digitaux grâce au « lead scoring* » afin de déterminer le meilleur moment pour les transmettre aux équipes commerciales. (CRM, Mailing)
<b>Fidéliser</b> (client à l'ambassadeur)	-Améliorer l'expérience en continue à travers des questionnaires et enquêtes de satisfaction. -Proposer des contenus additionnels ainsi que des offres promotionnelles via des e-mails personnalisés. -Détecter les clients les plus fidèles en suivant la e-réputation sur les médias sociaux.

\*Une méthodologie de classement des prospects par rapport à une échelle qui représente la valeur perçue que chacun d'entre eux représente pour l'organisation.

## 1.6. Les mesures de performance

Les KPIs (Key Performance Indicators) sont utilisés pour évaluer la performance d'une entreprise. En effet, l'analyse des données relève des informations cruciales sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas dans une stratégie web établie. En conséquence, ces mesures offrent la possibilité d'ajuster le plan d'actions au besoin.

Il existe beaucoup d'indicateurs pour arbitrer l'efficacité d'une stratégie digitale, il faut donc bien les choisir. En voici quelques exemples<sup>78</sup> :

---

<sup>78</sup> <https://www.social-media-for-you.com/quels-sont-les-kpis-a-suivre-par-rapport-a-vos-objectifs-sur-les-reseaux-sociaux/>

Déterminer le degré de visibilité	Accroître la communauté	Mesurer les interactions	Évaluer la satisfaction	Examiner si un objectif a été atteint
Objectif → Notoriété	Objectif → Acquisition	Objectif → Engagement	Objectif → Satisfaction	Objectif → Conversion
<p><b>Le nombre d'abonnés :</b> nombre d'utilisateurs qui ont choisi de suivre les publications d'une entreprise</p> <p><b>Le nombre d'impressions :</b> nombre de fois où une annonce ou un contenu a été affiché sur un écran</p> <p><b>La portée :</b> nombre total de personnes qui ont vu une annonce ou un contenu</p> <p><b>Les mentions :</b> nombre de fois où une marque est reprise ou citée par les internautes</p>	<p><b>Le taux de croissance :</b> nombre d'abonnés acquis sur les plateformes et réseaux sociaux</p> <p><b>La part de voix :</b> part des conversations générées autour d'une marque sur les différents canaux</p> <p><b>Les visites sociales :</b> nombre de visites obtenues par un site web comptabilisé sur une période donnée</p>	<p><b>Le nombre de clics :</b> nombre de personnes qui ont cliqué sur une publication afin de prendre connaissance de son contenu</p> <p><b>Le nombre de likes :</b> permet de déterminer l'intérêt que portent les internautes aux contenus publiés</p> <p><b>Le nombre de partages :</b> nombre d'utilisateurs qui ont décidé de partager un contenu auprès de leur propre communauté</p> <p><b>Le nombre de commentaires :</b> indicateur d'engagement qui permet de juger de la qualité des relations nouées avec le public</p>	<p><b>Le taux d'interactions positives :</b> nombre de « j'aime » selon le réseau social</p> <p><b>Le taux de satisfaction :</b> cet indicateur se situe quelque part entre le qualitatif et le quantitatif, et demande directement aux utilisateurs ce qu'ils pensent en leur envoyant une requête (Lorsque ce taux dépasse 70%, il est jugé satisfaisant.)</p> <p><b>Les mentions et l'évolution de la communauté en ligne :</b> permettent d'évaluer la pertinence du contenu et de voir ce que les gens disent d'une organisation</p>	<p><b>La variation du chiffre d'affaires :</b> une variation vers la hausse après le lancement d'une campagne de communication indique un résultat positif</p> <p><b>Le taux de conversion social media :</b> proportion des clients qui ont trouvé une entreprise grâce aux réseaux sociaux</p> <p><b>Le taux de conversion :</b> pourcentage de visiteurs sur un site Internet qui ont pris une action souhaitée, comme réserver une chambre, s'inscrire à un programme, télécharger un catalogue, etc.</p>

## 1.7. Suivre des performances et adoption des changements nécessaires

L'amélioration continue, telle que définie par le modèle de Deming, est un processus cyclique de progrès qui permet d'atteindre des objectifs spécifiques. C'est une démarche sans fin. Une itération est modifiée en fonction des expériences précédentes afin d'identifier un fonctionnement plus optimal à la fin de chaque cycle.

Les quatre axes autour desquels ce principe tourne sont les suivants : Plan – Do – Check – Act (PDCA).



Figure 30 : Cycle PDCA pour l'amélioration continue (Moperto, 2020)

Ainsi, lorsqu'il s'agit d'augmenter l'efficacité des systèmes de gestion, la méthode PDCA permet d'obtenir des résultats solides et à long terme.

En effet, les entrepreneurs doivent toujours chercher à enrichir l'existant dans une démarche d'amélioration continue plutôt que de se limiter aux résultats obtenus, même s'ils sont satisfaisants.

-----

Mettre en place une stratégie digitale demande du temps et de l'argent. Cependant, à l'ère numérique, les hôteliers qui souhaitent toucher un public plus large et adapter leurs actions au profil de leurs consommateurs sont obligés de passer par Internet, dont l'avancée a permis de créer des synergies entre communication traditionnelle et électronique.

Les efforts devront être orientés davantage vers le monde en ligne, et le numérique sera à manier avec prudence, selon un plan stratégique pour éviter toute atteinte à l'image de l'entreprise.



## RECOMMANDATIONS

L'objectif de ce mémoire était de répondre à la problématique suivante :

*« Comment le digital peut-il être mis au service de l'hôtellerie et par quels moyens les opérateurs historiques peuvent-ils rester compétitifs face à la révolution numérique du secteur ? »*

Pour y parvenir, ce travail de recherche s'est penché essentiellement sur le cas d'Accor, la plus grande chaîne hôtelière d'Europe, pour voir comment elle a intégré le numérique dans ses opérations et s'est réinventée de l'hôtellerie traditionnelle à une vision plus moderne de l'hospitalité, sachant qu'elle a connu d'importants ajustements organisationnels et culturels suite à sa transformation. Dans l'environnement actuel, alors que la majorité des consommateurs consultent Internet avant d'effectuer un achat, il devient encore plus critique d'exploiter les avantages des nouvelles technologies afin de rester compétitif. Pour ce faire, cette étude a permis d'identifier un certain nombre de facteurs comme pistes de recommandations aux directeurs et managers d'hôtels qui souhaitent s'inscrire dans cette dynamique, à l'exemple de la société Accor. Comme évoqué dans les différentes analyses présentées au cours de ce document, le processus de digitalisation d'un établissement repose principalement sur trois axes majeurs que sont le renforcement de l'efficacité opérationnelle, la mise au point des canaux de distribution ainsi que l'amélioration de l'expérience client.

Ainsi, les hôteliers devraient porter leur attention sur :

**1° L'automatisation des tâches répétitives et à faible valeur ajoutée :** cela peut permettre de maximiser la productivité, d'optimiser les coûts et d'augmenter l'agilité et la flexibilité d'une organisation face aux demandes évolutives du marché.

**2° La formation continue des salariés :** les indicateurs tels que le taux de collaborateurs formés au digital et le taux d'achèvement des formations constituent un défi important pour les services RH. L'objectif est d'accroître l'engagement et la rétention des employés en encourageant le transfert de compétences numériques et en stimulant les liens intergénérationnels au sein de l'entreprise.

**3° L'innovation :** elle fait référence à une approche créative pour faire face au changement. C'est aussi un état d'esprit, une volonté de développement continu qui peut aider une firme à se démarquer dans son industrie en répondant à des besoins non satisfaits ou en en générant de nouveaux qui, aux yeux du public, n'existent pas encore.

**4° Une prise de décisions basées sur les données :** l'analyse soutenue de faits et métriques récents permet de minimiser les biais pour orienter les choix commerciaux stratégiques vers le plan d'action optimal, tout en construisant une culture de pensée critique.

**5° Une organisation centrée sur le client :** il s'agit de placer le consommateur au centre de toute action. Pour ce faire, il faut d'abord commencer par rester à l'écoute de ses cibles afin de reconnaître et d'anticiper leurs attentes, ce qui permettra ensuite d'orienter la prise de décision. L'objectif est d'établir une relation de confiance en proposant des expériences personnalisées, créées sur base d'une communication régulière avec le public via les différents canaux digitaux pour analyser les comportements des internautes et exploiter intelligemment leurs retours, positifs ou négatifs, dans le but d'améliorer les prestations de service.

**6° La distribution omnicanale :** cette stratégie met l'accent sur l'interconnexion de tous les points de contact pour favoriser le partage des renseignements personnels et rationaliser le parcours client. Les informations provenant de plusieurs sources peuvent être stockées et exploitées dans une seule base de données, ce qui se traduit par une transparence accrue et une amélioration des processus de gestion.

**7° La collaboration :** les partenariats avec des réseaux externes peuvent renforcer la qualité des interactions avec les diverses parties prenantes, leur permettant de mieux collaborer et de produire un service plus riche que les consommateurs apprécient davantage.

**8° L'optimisation du prix :** le « Yield Management » est une technique de tarification variable axée sur l'anticipation et l'analyse du comportement des clients afin d'optimiser les revenus. En effet, un hôtel doit être capable de présenter des offres séduisantes et fixer un prix correspondant au niveau de service rendu, tout en profitant d'opportunités telles que des périodes à forte demande ou des événements uniques pour augmenter ses tarifs et améliorer ses bénéfices. Lorsqu'il s'agit d'optimiser le remplissage des chambres, il est également essentiel de pouvoir proposer des promotions afin d'éviter de perdre des ventes.

**9° La qualité du service :** l'hôtellerie est une industrie de services. C'est pourquoi, il est important de privilégier l'expérience client. Les nouvelles technologies représentent un levier pour améliorer la gestion de l'implantation et de la clientèle, et tous ces outils ont un impact conséquent sur la qualité des prestations.

**10° Les défis d'un environnement en pleine mutation :** l'HORECA est en constante évolution et est fortement influencé par son environnement. Par conséquent, il est important de surveiller les changements et les développements dans le secteur sous divers angles, notamment au niveau de la compétitivité, des attentes des voyageurs, des variables externes impactant la demande et internes affectant l'offre, pour n'en nommer que quelques-uns.

Plusieurs enjeux ont été soulevés à l'attention des hôteliers. Cependant, il faut noter qu'il s'agit d'une combinaison de facteurs à examiner, car s'appuyer sur un seul élément ou une seule caractéristique ne suffira pas pour répondre à la demande, se démarquer ou rester compétitif.

Travailler sur tous les aspects ensemble offrira donc les ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

La communication digitale est devenue désormais un levier incontournable de l'expansion de toute activité entrepreneuriale afin d'assurer une forte visibilité et notoriété, ainsi qu'un gage de croissance. Pour qu'elles soit rentables, les organisations hôtelières doivent d'abord comprendre leurs cibles et créer des objectifs précis avant d'agir. En raison de l'abondance des supports numériques disponibles, ce type de communication dématérialisée implique un large éventail de canaux. Il est donc essentiel d'identifier ceux qui sont les plus pertinents aux buts fixés.

De plus, le contenu du message posté en ligne et sa forme de transmission doivent être soigneusement pensés pour ne pas nuire à la réputation de l'entreprise. En effet, les gérants auront besoin d'une certaine expertise pour s'aventurer dans le domaine du digital, ainsi que de la capacité de s'adapter aux préférences changeantes des internautes.

Les nouvelles technologies ont le potentiel de rapprocher un hôtel de ses visiteurs. Les informations partagées sur Internet sont également simples à diffuser d'une personne à l'autre, ce qui permet d'atteindre un public plus large en un rien de temps. La gestion de la relation client peut servir pour collecter, traiter, analyser et partager des données à des fins de ciblage, de personnalisation et de fidélisation.

Il existe aujourd'hui de nombreux outils interactifs de promotion de marques, de produits et de services qui sont disponibles aux hôteliers grâce au numérique. L'utilisation des médias sociaux, par exemple, fournit l'opportunité de contrôler la satisfaction et de conquérir de nouveaux prospects en les guidant vers l'accomplissement de leurs besoins.

Le groupe Accor a suivi le parcours en ligne de ses clients pour mieux comprendre leurs modes de consommation. Il a ensuite établi une stratégie pour atteindre ses objectifs professionnels et créer des expériences uniques. En vue de se démarquer sur le marché, la société se réserve le moment idéal pour innover et considère les tendances ainsi que les nouvelles attentes.

Certaines recommandations ont été faites sur la base des analyses effectuées au cours de cette thèse. Quels que soient les éléments d'attention identifiées, les hôteliers doivent s'appuyer sur une approche fiable et globale plutôt que de se concentrer sur une seule caractéristique en particulier.

Enfin, ce mémoire aura permis de mieux appréhender la dynamique d'un secteur hautement concurrentiel comme l'hôtellerie. Toutefois, étant donné que l'industrie et les nouvelles technologies sont en constante évolution, des recherches supplémentaires seront nécessaires à l'avenir pour maintenir le contenu de ce document en concordance avec la réalité.

## BIBLIOGRAPHIE

- Accor. (2019). *Notre nouvelle stratégie*. Consulté le 14 février 2022 sur <https://group.accor.com/fr-FR/Actualites/2019/03/strategy-all-accor-live-limitless-sebastien-bazin>
- Larousse. (s.d.). *Hôtellerie. Dictionnaire en ligne*. Consulté le 15 février 2022 sur <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/hôtellerie/40480>
- Sartenaer, F. (2017). *Technologie d'hébergement et de réception*. pp. 8-14.
- Hotel Tech Report. (2022). *Utiliser la hiérarchie de Maslow pour comprendre les besoins des clients*. Consulté le 17 février 2022 sur <https://hoteltechreport.com/fr/news/maslows-hierarchy>
- Cour des comptes européenne. (2021). *Soutien de l'UE au secteur du tourisme*. Consulté le 21 février 2022 sur [https://www.eca.europa.eu/lists/ecadocuments/sr21\\_27/sr\\_eu-invest-tourism\\_fr.pdf](https://www.eca.europa.eu/lists/ecadocuments/sr21_27/sr_eu-invest-tourism_fr.pdf)
- Organisation de Coopération et de Développement Économiques. (2020). *Chapitre 1. Tendances du tourisme et priorités des pouvoirs publics*. Consulté le 21 février 2022 sur <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/488db4ca-fr/index.html?itemId=/content/component/488db4ca-fr>
- Eurostat. (2020). *Le nombre de nuitées dans l'UE a augmenté de 2,4%*. Consulté le 21 février 2022 sur <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/10371912/4-24012020-AP-FR.pdf/01888230-4ea5-b574-99a5-354d18bc361b>
- Travel Inside. (2021). *UE : Un tourisme réduit de moitié en 2020*. Consulté le 21 février 2022 sur <https://www.pagtour.info/ue-un-tourisme-reduit-de-moitie-en-2020/>
- Organisation de Coopération et de Développement Économiques. (2020). *Les actions engagées dans le domaine du tourisme face au coronavirus (COVID-19)*. Consulté le 22 février 2022 sur <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/les-actions-engagees-dans-le-domaine-du-tourisme-face-au-coronavirus-covid-19-86db4328/>
- The World Tourism Organization. (s.d.). *Statistics*. Consulté le 26 février 2022 sur <https://www.unwto.org/statistics>
- The World Tourism Organization. (2022). *UNWTO Tourism Data Dashboard*. Consulté le 26 février 2022 sur <https://www.unwto.org/tourism-data/unwto-tourism-dashboard>

Statista. (2022). *Market share of leading online travel agencies (OTAs) in Europe 2019*. Consulté le 26 février 2022 sur <https://www.statista.com/statistics/870046/online-travel-agency-ota-market-share-in-europe/#statisticContainer>

Smith Travel Research. (2022). *COVID-19 : Hotel Industry Impact and Recovery*. Consulté le 26 février 2022 sur <https://str.com/fr/data-insights-blog/coronavirus-hotel-industry-data-news>

Cabby. (2020). *Marché européen de l'hôtellerie 2019/2020*. Consulté le 26 février 2022 sur <https://www.cabby.fr/commerce/marche-europeen-de-lhotellerie-2019-2020/>

Accor. (2020). *Rapport Intégré 2020*. Consulté le 26 février 2022 sur [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi9r\\_aKw6\\_3AhUjOewKHa35DtoQFnoECA4QAQ&url=https%3A%2F%2Fgroup.accor.com%2F-%2Fmedia%2FCorporate%2FInvestors%2FDocuments-de-reference%2FRapport\\_integre\\_2020.pdf&usg=AOvVaw3Mt5x7gc6sMysUvZ8klgGC](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi9r_aKw6_3AhUjOewKHa35DtoQFnoECA4QAQ&url=https%3A%2F%2Fgroup.accor.com%2F-%2Fmedia%2FCorporate%2FInvestors%2FDocuments-de-reference%2FRapport_integre_2020.pdf&usg=AOvVaw3Mt5x7gc6sMysUvZ8klgGC)

Accor. (2021). *Rapport Intégré 2021*. Consulté le 26 février 2022 sur [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiiieL\\_98f3AhWXO-wKHWdPD3oQFnoECA0QAQ&url=https%3A%2F%2Fgroup.accor.com%2F-%2Fmedia%2FCorporate%2FInvestors%2FDocuments-de-reference%2FACCO\\_RI\\_2021\\_MEL\\_FR\\_300322.pdf&usg=AOvVaw1LM2AAKzMfkMa158PGWa7n](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiiieL_98f3AhWXO-wKHWdPD3oQFnoECA0QAQ&url=https%3A%2F%2Fgroup.accor.com%2F-%2Fmedia%2FCorporate%2FInvestors%2FDocuments-de-reference%2FACCO_RI_2021_MEL_FR_300322.pdf&usg=AOvVaw1LM2AAKzMfkMa158PGWa7n)

Accor. (2021). *Document d'enregistrement universel 2021*. Consulté le 26 février 2022 sur [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiiieL\\_98f3AhWXO-wKHWdPD3oQFnoECBAQAQ&url=https%3A%2F%2Fgroup.accor.com%2F-%2Fmedia%2FCorporate%2FInvestors%2FDocuments-de-reference%2FOPT\\_ACCOR\\_DEU\\_2021\\_MEL\\_FR\\_300322.pdf&usg=AOvVaw3zgX1hTev\\_4whc\\_YF4ohhq](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiiieL_98f3AhWXO-wKHWdPD3oQFnoECBAQAQ&url=https%3A%2F%2Fgroup.accor.com%2F-%2Fmedia%2FCorporate%2FInvestors%2FDocuments-de-reference%2FOPT_ACCOR_DEU_2021_MEL_FR_300322.pdf&usg=AOvVaw3zgX1hTev_4whc_YF4ohhq)

Business Travel. (2021). *Morgan Stanley Survey : Virtual to Replace One-Quarter of 2022 Travel Volume, on Average*. Hospitality Net. Consulté le 3 mars 2022 sur <https://www.hospitalitynet.org/external/4105650.html>

Nowak, C. (2018). *L'hôtellerie réinventée à l'heure du digital : le monde selon Accor*. Le journal de l'école de Paris du management, 131(3), 15. Consulté le 5 mars 2022 sur <https://www.cairn.info/revue-le-journal-de-l-ecole-de-paris-du-management-2018-3-page-15.htm>

Coach Omnium. (2020). *Livret sur les tendances et les innovations dans l'hôtellerie*. Consulté le 5 mars 2022 sur [https://www.coachomnium.com/wp-content/uploads/2020/06/livret.innovation.2020.coach\\_omnium.pdf](https://www.coachomnium.com/wp-content/uploads/2020/06/livret.innovation.2020.coach_omnium.pdf)

EHM Insights. (2022). *Les 10 tendances clés de l'industrie de l'hospitalité en 2022*. Consulté le 5 mars 2022 sur <https://hospitalityinsights.ehl.edu/fr/tendances-industrie-hospitalite>

Accor. (2019). *10 Accor innovations transforming hospitality*. Consulté le 5 mars 2022 sur <https://group.accor.com/en/Actualites/2019/10/10-innovations-transforming-hospitality>

Organisation de Coopération et de Développement Économiques. (2021). *La transformation numérique à l'heure du COVID-19*. Consulté le 6 mars 2022 sur <https://www.oecd.org/fr/numerique/transformation-numerique-covid.pdf>

Sauvage, M. (2021). *Définition : Transformation Digitale en 2021 et ses enjeux + exemples*. Inbound Value. Consulté le 6 mars 2022 sur <https://www.inboundvalue.com/blog/que-signifie-la-transformation-digitale-en-2000-mots>

Digital Mag. (2021). *Une véritable accélération de la transformation digitale en 2020 !*. Consulté le 6 mars 2022 sur <https://www.digital-mag.fr/une-veritable-acceleration-de-la-transformation-digitale-en-2020/>

Le Forem. (2016). *Effets de la transition numérique sur le secteur de l'HORECA*. Consulté le 8 mars 2022 sur [https://www.leforem.be/content/dam/leforem/fr/documents/20160530\\_MAV\\_4\\_0\\_Synthese\\_HORECA.pdf](https://www.leforem.be/content/dam/leforem/fr/documents/20160530_MAV_4_0_Synthese_HORECA.pdf)

Khairul, O. (2020). *Revenue management via machine learning*. Medium. Consulté le 9 mars 2022 sur <https://medium.com/@khairulomar/revenue-management-via-machine-learning-69726a661b60>

Bondoux, P. (2019). *Digitalisation & omnicanalité – Techniques marketing*. Trusted Shops. Consulté le 9 mars 2022 sur <https://business.trustedshops.fr/blog/clients-strategies-marketing/>

6E Dimension. (2021). *Quels sont les avantages et les risques de la transformation numérique pour une organisation ?*. Consulté le 12 mars 2022 sur <https://www.sixieme-dimension.ch/quels-sont-les-avantages-et-les-risques-de-la-transformation-numerique-pour-une-organisation/>

Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés. (2022). *Sanction*. Consulté le 12 mars 2022 sur <https://www.cnil.fr/fr/definition/sanction>

Anquetil, A. (2017). *Le RGPD appliqué à l'hôtellerie*. Tendence Hôtellerie. Consulté le 12 mars 2022 sur <https://www.tendancehotellerie.fr/articles-breves/vos-articles/8778-article/le-rgpd-applique-a-l-hotellerie>

We are social. (2021). *Digital 2021 : The latest insights into the 'state of digital'*. Consulté le 13 mars 2022 sur <https://wearesocial.com/uk/blog/2021/01/digital-2021-the-latest-insights-into-the-state-of-digital/>

Patard, A. (2021). *30 chiffres sur l'usage d'Internet, des réseaux sociaux et du mobile en 2021*. BDM. Consulté le 14 mars 2022 sur <https://www.blogdumoderateur.com/30-chiffres-internet-reseaux-sociaux-mobile-2021/>

Cramer-Flood, E. (2021). *Global Ecommerce Update 2021*. eMarketer. Consulté le 17 mars 2022 sur <https://www.emarketer.com/content/global-ecommerce-update-2021>

Osman, M. (2021). *Statistiques sur le eCommerce pour 2022 – Chatbots, Voix, Marketing Omni-Channel*. Kinsta. Consulté le 17 mars 2022 sur <https://kinsta.com/fr/blog/statistiques-ecommerce/>

Phan, A. (2021). *eCommerce impacts in the hospitality industry*. CiHMS. Consulté le 17 mars 2022 sur <https://www.cihms.com/en/ecommerce-impacts-in-the-hospitality-industry/>

Ben Helal, B. (2018). *Trois Chiffres Clés À Connaître Sur Les Avis Clients*. Forbes. Consulté le 18 mars 2022 sur <https://www.forbes.fr/business/trois-chiffres-cles-a-connaître-sur-les-avis-clients/>

ITnation. (2012). *81% des clients sont prêts à payer plus pour avoir une meilleure expérience d'utilisation*. Consulté le 19 mars 2022 sur <https://itnation.lu/news/81-des-clients-sont-prets-a-payer-plus-pour-avoir-une-meilleure-experience-dutilisation/>

Tom.travel. (2018). *Étude Sabre : réussir la transformation digitale de l'expérience client dans l'hôtellerie*. Consulté le 19 mars 2022 sur <https://www.tom.travel/2018/06/22/etude-sabre-reussir-la-transformation-digitale-de-l-experience-client-dans-lhotellerie/>

Le Hub. (2015). *Expérience client : 3 leaders du marché livrent leur vision*. Consulté le 19 mars 2022 sur <https://lehub.laposte.fr/dossiers/experience-client-3-leaders-marche-livrent-leur-vision>

Kasteleyn, L. (2022). *Expérience client : définition et enjeux en 2022*. Guest Suite. Consulté le 19 mars 2022 sur <https://www.guest-suite.com/blog/experience-client>

Lounge Up. (2019). *Le pouvoir de la personnalisation*. Consulté le 19 avril 2022 sur <https://www.loungeup.com/blog/le-pouvoir-de-la-personnalisation>

Site Minder. (2019). *Comment la personnalisation des réservations peut booster votre revenu de 6%*. Tendence Hôtellerie. Consulté le 19 mars 2022 sur <https://www.tendancehotellerie.fr/articles-brevs/publireportages/11061-article/comment-la-personnalisation-des-reservations-peut-booster-votre-revenu-de-6>

Tomaz, C. (2019). *Personnaliser à l'échelle : comment Accor a réinventé son programme de fidélité*. Hub Institute. Consulté le 19 mars 2022 sur <https://hubinstitute.com/2019/hubday/travel/data/replay-Accor-IanDiTuillio-marketing-personnalisation-relation-fidelisation-client>

Hub Institute. (2017). *AccorHotels : Personnalisation et transformation culturelle (Replay HUBFORUM)*. Consulté le 19 mars 2022 sur <https://hubinstitute.com/2017/10/hubforum-accorhotels-personnalisation>

Revfine. (2022). *5 façons dont le marketing de la personnalisation peut profiter à l'industrie hôtelière*. Consulté le 19 mars 2022 sur <https://www.revfine.com/fr/personnalisation-marketing-hotellerie-industrie/>

Revfine. (2022). *Revenue Management System (RMS)*. Consulté le 19 mars 2022 sur <https://www.revfine.com/revenue-management-system/>

Accor. (2020). *Ethics and Corporate Social Responsibility Charter*. Consulté le 20 mars 2022 sur <https://group.accor.com/-/media/Corporate/Talent/PDF-for-pages/Charte-ethique-et-RSE/ACCOR Ethics and Corporate Social Responsibility Charter 20 ENG.pdf>

Accor. (2020). *ALL Heartist Fund : the support continues*. Consulté le 20 mars 2022 sur <https://group.accor.com/en/Actualites/2020/06/all-heartist-fund-francois-pinon>

Tendance Hôtellerie. (2014). *Accor engage sa transformation digitale « Leading Digital Hospitality »*. Consulté le 25 mars 2022 sur <https://www.tendancehotellerie.fr/articles-brevs/communique-de-presse/4236-article/accor-engage-sa-transformation-digitale-leading-digital-hospitality>

Accor. (2014). *Accor launches its digital transformation – “Leading Digital Hospitality”*. Hospitality Net. Consulté le 25 mars 2022 sur <https://www.hospitalitynet.org/news/4067567.html>

Accor. (2014). *Accor Leading Digital Hospitality*. Artiref. Consulté le 25 mars 2022 sur <https://www.artiref.com/wp-content/uploads/2017/04/strategie-digitale-accor.pdf>



Denis, P. (2014). *Accor lance un plan digital de 225 millions d'euros*. Capital. Consulté le 26 mars 2022 sur <https://www.capital.fr/entreprises-marches/accor-lance-un-plan-digital-de-225-millions-d-euros-972088>

Hollander, J. (2022). *La stratégie technologique innovante de Accor est la clé de la transformation numérique de l'hôtellerie*. Hotel Tech Report. Consulté le 26 mars 2022 sur <https://hoteltechreport.com/fr/news/accors-innovative-tech-strategy>

Ehlausanne. (2019). *Diving deep into digital transformation with Accor CDO, Maud Bailly*. eHotelier. Consulté le 26 mars 2022 sur <https://insights.ehotelier.com/insights/2019/07/17/diving-deep-into-digital-transformation-with-accor-cdo-maud-bailly/>

Tendance Hôtellerie. (2019). *Brandimage accompagne la nouvelle stratégie d'Accor : donner vie à l'hospitalité augmentée*. Consulté le 26 mars 2022 sur <https://www.tendancehotellerie.fr/articles-brevs/communiqu-de-presse/11042-article/brandimage-accompagne-la-nouvelle-strategie-d-accor-donner-vie-a-l-hospitalite-augmentee>

Alioze. (2022). *Chiffres & Tendances du Web 2022 : SEO, E-Commerce, Marketing, Réseaux Sociaux*. Consulté le 26 mars 2022 sur <https://www.alioze.com/chiffres-web>

Kiniulis, M. (2021). *Customer Acquisition vs. Customer Retention : What Data Says ?*. Markinblog. Consulté le 27 mars 2022 sur [https://www.markinblog.com/customer-loyalty-retention-statistics/?gclid=Cj0KCQjwuMuRBhCJARIsAHXdngOFq80bTLeXR1Tf8dgp-XS8nXWId0krbiZXu9Sgz\\_f8vblMn5WrxdgaAmB0EALw\\_wcB](https://www.markinblog.com/customer-loyalty-retention-statistics/?gclid=Cj0KCQjwuMuRBhCJARIsAHXdngOFq80bTLeXR1Tf8dgp-XS8nXWId0krbiZXu9Sgz_f8vblMn5WrxdgaAmB0EALw_wcB)

Accor. (2021). *Chiffres clés*. Consulté le 28 mars 2022 sur <https://group.accor.com/fr-FR/finance/financial-data/key-indicators>

Yang, L. (2020). *Accor : analyse en Bourse d'un leader mondial de l'hôtellerie*. Café de la Bourse. Consulté le 28 mars 2022 sur <https://www.cafedelabourse.com/actualites/accor-analyse-bourse-un-leader-mondial-hotellerie>

Accor. (2020). *2019 : des résultats solides et une transformation réussie*. Consulté le 28 mars 2022 sur <https://press.accor.com/cp-resultat-fr/?lang=fr>

Accor. (2019). *Finalisation réussie de la transformation du modèle « asset-light »*. Consulté le 28 mars 2022 sur

<https://press.accor.com/finalisation-reussie-de-la-transformation-du-modele-asset-light/?lang=fr>

Pauchard, P. (2020). *Des résultats records pour Accor avant l'apparition du coronavirus*. Les Échos. Consulté le 29 mars 2022 sur

<https://investir.lesechos.fr/traders/strategies/trading-actions/des-resultats-records-pour-accor-avant-l-apparition-du-coronavirus-1897638.php>

Accor. (2019). *Rapport Intégré 2019*. Consulté le 29 mars 2022 sur

<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwit0f-EjKv3AhUDgv0HHduVBMcQFnoECAkQAQ&url=https%3A%2F%2Fgroup.accor.com%2F-%2Fmedia%2FCorporate%2FInvestors%2FDocuments-de-reference%2Frapport-integre-2019.pdf&usg=AOvVaw3da-QoQ1i1WUVoQkWTq9e>

Accor. (2022). *ALL-Accor Live Limitless offre encore plus expériences à ses membres avec une plateforme digitale disponible dans 100 destinations*. Consulté le 29 mars 2022 sur

<https://press.accor.com/all-accor-live-limitless-offre-encore-plus-dexperiences-a-ses-membres-avec-une-plateforme-digitale-disponible-dans-100-destinations/?lang=fr>

Accor. (2022). *Résultats Annuels 2021. Rebond significatif de l'activité confirmé en 2021*. Consulté le 31 mars 2022 sur

<https://press.accor.com/resultats-annuels-2021-rebond-significatif-de-lactivite-confirme-en-2021-2/?lang=fr>

Combe, A. (2018). *10 bonnes pratiques pour un email d'abandon de réservation efficace*. Sale Cycle. Consulté le 1 avril 2022 sur

<https://www.salecycle.com/fr/blog/bonnes-pratiques/10-bonnes-pratiques-email-abandon-reservation-efficace/>

Esteve. (2021). *Pourquoi les clients abandonnent les réservations de voyages avant le paiement ?*. Elloha. Consulté le 1 avril 2022 sur

<https://blog.elloha.com/2021/08/08/pourquoi-les-clients-abandonnent-les-resas-de-voyages-avant-le-paiement/>

Kasteleyn, L. (2021). *Statistiques et chiffres des avis clients 2021 : rapport IFOP par Guest Suite*. Guest Suite. Consulté le 1 avril 2022 sur

<https://www.guest-suite.com/blog/etude-ifop-avis-clients-2021>

Mouginot, N. (2013). *65% des internautes effectuent une recherche avant de réserver dans le tourisme*. Stratégies E-Tourisme. Consulté le 3 avril 2022 sur <https://www.strategies-etourisme.fr/analytics/64-des-internautes-effectuent-une-recherche-avant-de-reserver-dans-le-tourisme/>

Lexi. (2022). *How Much Are Ota's For Hotels ?*. Consulté le 3 avril 2022 sur <https://www.lexingtondowntownhotel.com/how-much-are-ota-s-for-hotels/>

Accor. (2020). *Let's go farther with Too Good To Go*. Consulté le 3 avril 2022 sur <https://group.accor.com/en/Actualites/2020/06/world-environment-day-too-good-to-go>

Pommier, R. (2018). *L'Hyper-personnalisation du client... jusqu'où ?*. Travel Tech. Consulté le 4 avril 2022 sur [https://www.tourmag.com/L-Hyper-personnalisation-du-client-jusqu-ou\\_a95172.html](https://www.tourmag.com/L-Hyper-personnalisation-du-client-jusqu-ou_a95172.html)

Trust You. (s.d.). *Guest Feedback and Hotel Reputation Management*. Consulté le 4 avril 2022 sur <https://www.trusty.com>

Guest Suite. (2019). *E-réputation hôtel : le guide incontournable*. Consulté le 4 avril 2022 sur <https://www.guest-suite.com/blog/e-reputation-hotel>

Accor. (2021). *ALL – Accor Live Limitless – Named Top Ranked Hotel Loyalty Program in the U.S.* Hospitality Net. Consulté le 4 avril 2022 sur <https://www.hospitalitynet.org/news/4106350.html>

Official Journal of the European Union. (2016). *Regulation of the European parliament and of the Council on General Data Protection*. Consulté le 5 avril 2022 sur <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj>

Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés. (2021). *RRGPD : par où commencer*. Consulté le 5 avril 2022 sur <https://www.cnil.fr/fr/rgpd-par-ou-commencer>

Accor. (2022). *Customer personal data protection chapter*. Consulté le 5 avril 2022 sur <https://all.accor.com/information/legal/data-protection.en.shtml>

Accor. (2013). *BEST Distribution Solution*. Consulté le 6 avril 2022 sur <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjA6-GXjqX3AhXUs6QKHQLECDQQFnoECACQAQ&url=http%3A%2F%2Fecogest.ac-grenoble.fr%2Findex.php%3Ftg%3Dfileman%26sAction%3DgetFile%26id%3D141%26gr%3DY%26path%3DH%25F4tellerie-Restaurant%2Bet%2BTourisme%252FVoie%2Btechnologique%252FH%25F4tellerie-Restaurant%252FBTS%2BMHR%2B->

[%2BOption%2BC%252FEchangeRessources%26file%3DBEST\\_Distribution\\_Solution\\_FR\\_1ight.pdf%26idf%3D4166&usg=AOvVaw1kxQgn80JDlxnuwloBwEht](#)

Accor. (s.d.). *Distribution*. Consulté le 6 avril 2022 sur <https://group.accor.com/en/hotel-development/Maximise-your-revenue/distribution>

Lemaire, B. (2020). *Accor choisit le Saas pour ses réservations et sabre pour son TARS*. CIO. Consulté le 6 avril 2022 sur <https://www.cio-online.com/actualites/lire-accor-choisit-le-saas-pour-ses-reservations-et-sabre-son-tars-11991.html>

Accor. (s.d.). *IT Digital*. Consulté le 7 avril 2022 sur <https://group.accor.com/en/hotel-development/Optimise-your-costs/IT-digital>

Accor. (2022). *Accor chooses D-EDGE to provide the next generation CSR to their hotels worldwide*. Consulté le 7 avril 2022 sur <https://press.accor.com/accor-chooses-d-edge-to-provide-the-next-generation-crs-to-their-hotels-worldwide/?lang=en>

Auffray, C. (2020). *Accor teste une IA pour optimiser l'occupation et les tarifs des chambres d'hôtel*. Alliancy. Consulté le 7 avril 2022 sur <https://www.alliancy.fr/accor-teste-ia-pour-optimiser-occupation-tarifs-chambres-hotel>

Damnjanovic, V., Loncaric, D. et Dlacic, J. (2020). *Teaching Case Study : Digital Marketing Strategy of Accor Hotels : Shaping the future of hospitality*. Consulté le 8 avril 2022 sur <https://www.semanticscholar.org/paper/TEACHING-CASE-STUDY%3A-DIGITAL-MARKETING-STRATEGY-OF-Damnjanovic-Lončarić/8fd56a8ef7de3e6be11418e25db5e7c844e04ff5>

Marie-Louise, J. (2019). *Quels canaux d'acquisition activer pour sa stratégie marketing 2021 ?*. Marketing Management. Consulté le 8 avril 2022 sur <https://www.marketing-management.io/blog/canaux-acquisition-reunion>

Digivizer. (2021). *What is Paid, Owned and Earned Media ?*. Consulté le 8 avril 2022 sur <https://digivizer.com/blog/paid-owned-earned-media/>

Bathelot, B. (2020). *Lead scoring*. Définitions marketing. Consulté le 8 avril 2022 sur <https://www.definitions-marketing.com/definition/lead-scoring/>

Bathelot, B. (2021). *Omnicanal*. Définitions marketing. Consulté le 8 avril 2022 sur <https://www.definitions-marketing.com/definition/omnicanal/>

Observatoire de la publicité. (2021). *Créer un partenariat avec l'affiliation marque blanche*. Consulté le 8 avril 2022 sur <https://www.observatoiredepublicite.fr/affiliation-marque-blanche/>

Blog Référencement SEO. (2022). *Quel pourcentage du trafic Internet est mobile en 2022 ?*. Consulté le 9 avril 2022 sur <https://blog-referencement-seo.fr/quel-pourcentage-du-traffic-internet-est-mobile-en-2022/>

Accor. (s.d.). « ALL » *E-Commerce & Loyalty*. Consulté le 9 avril 2022 sur <https://group.accor.com/en/hotel-development/Maximise-your-revenue/all-e-commerce-and-loyalty>

Accor. (2017). *MoodMatch : AccorHotels.com and Travelsify offer internet users a new way of finding the hotel that suits them best*. Consulté le 9 avril 2022 sur <https://press.accor.com/%E2%80%8Bmoodmatch-accorhotels-com-and-travelsify-offer-internet-users-a-new-way-of-finding-the-hotel-that-suits-them-best/?lang=en>

Vlaeminck, C. (2012). *Accor charte médias sociaux*. Consulté le 10 avril 2022 sur <https://fr.slideshare.net/caroboolo/accor-charte-mdias-sociaux>

Accor. (2021). *Hotel Ibis Styles London Gloucester Road*. Hospitality Net. Consulté le 10 avril 2022 sur <https://www.hospitalitynet.org/announcement/41006115.html>

Newsly24. (2021). *Accor transforme l'expérience client : Le 1er hôtel du Groupe offrant une expérience 100% digitale*. Consulté le 10 avril 2022 sur <https://www.newsly24.com/voyage/accor-transforme-lexperience-client-le-1er-hotel-du-groupe-offrant-une-experience-100-digitale/>

Accor. (2021). *Accor transforms the guest experience*. Consulté le 10 avril 2022 sur <https://group.accor.com/en/Actualites/2021/04/digital-hotel-ibis-styles-london-gloucester-road>

KPMG. (2018). *HR data and analytics*. Consulté le 11 avril 2022 sur <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2018/11/hr-data-and-analytics.html>

KPMG. (2020). *Quels leviers pour une relance du secteur de l'hôtellerie ?*. Consulté le 11 avril 2022 sur <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/fr/pdf/covid-19/fr-hotellerie.pdf>

HR infos. (2019). *Accor vise 1200 espaces de coworking Wojo Spots et Corners dans ses hôtels*. Consulté le 11 avril 2022 sur <https://hr-infos.fr/accor-vise-1200-espaces-de-co-working-wojo-spots-et-corners-dans-ses-hotels-2/>

Stardekk NV. (2021). *Bleisure travel : A post pandemic trend*. Consulté le 11 avril 2022 sur <https://www.stardekk.com/en/news-item/bleisure-travel>

Courrier International. (2022). *Tendance. Le télétravail : une nouvelle révolution pour les voyages*. Consulté le 11 avril 2022 sur <https://www.courrierinternational.com/article/tendance-le-teletravail-une-nouvelle-revolution-pour-les-voyages>

Accor. (2017). *Bleisure, this booming social style*. Consulté le 11 avril 2022 sur <https://group.accor.com/en/Actualites/2017/02/15/bleisure-this-booming-social-style>

Dev, V. (2021). *Bleisure Travel : A Millennial Travel That Is Transforming The Business World*. Native Planet. Consulté le 12 avril 2022 sur <https://www.nativeplanet.com/travel-guide/bleisure-travel-by-millennial-a-new-travel-trend-005646.html>

Accor. (2021). *Closing of Joint Venture between Accor & Ennismore*. Consulté le 12 avril 2022 sur <https://press.accor.com/ennismore/?lang=en>

Accor. (2021). *Creating a Lifestyle Leader : Accor completes joint venture with Ennismore*. Consulté le 13 avril 2022 sur <https://group.accor.com/en/Actualites/2021/10/ennismore>

Hotel Tech Report. (2021). *Les hôtels lifestyle, un concept qui séduit de plus en plus*. Bowo. Consulté le 13 avril 2022 sur <https://www.bowo.fr/blog/les-hotels-lifestyle-un-concept-qui-seduit>

Accor. (2022). *Challenge Take Off ! 2022*. Consulté le 13 avril 2022 sur <https://accor.agorize.com/en/challenges/challenge-take-off-2022?lang=en>

Sauvage, M. (2018). *Construire une stratégie digitale en 8 étapes !*. Inbound Value. Consulté le 14 avril 2022 sur <https://www.inboundvalue.com/blog/construire-strategie-digitale-efficace>

Pieraerts, R. (2017). *Qu'est-ce que la stratégie digitale ?*. Alinoa. Consulté le 14 avril 2022 sur <https://alinoa.be/strategie-digitale-definition/>

ABC Bourse. (2021). *Profil société de Accor Hotels*. Consulté le 14 avril 2022 sur <https://www.abcbourse.com/analyses/chiffres/ACp>

S&P. (2021). *Accor SWOT & PESTLE Analysis*. Consulté le 14 avril 2022 sur <https://www.swotandpestle.com/accor/>

Bhasin, H. (2019). *SWOT analysis of Accor Hotels*. Marketing 91. Consulté le 14 avril 2022 sur <https://www.marketing91.com/swot-analysis-of-accor-hotels/>

Adimeo. (2021). *7 étapes clés pour définir votre stratégie digitale*. Consulté le 15 avril 2022 sur <https://www.adimeo.com/blog/definir-strategie-digitale>

Reuters. (2014). *Accor to spend 225 mln eur in digital push / reuters.com*. Hospitality Net. Consulté le 15 avril 2022 sur <https://www.hospitalitynet.org/external/4067566.html>

GCH Hotel Group. (2018). *The hotel business along the customer journey*. Consulté le 16 avril 2022 sur [https://www.gchhotelgroup.com/en/newsroom/blog/customer\\_journey/3258?rel=/en/newsroom/blog](https://www.gchhotelgroup.com/en/newsroom/blog/customer_journey/3258?rel=/en/newsroom/blog)

Sauvage, M. (2017). *L'Inbound Marketing pour générer plus de leads*. Inbound Value. Consulté le 16 avril 2022 sur <https://www.inboundvalue.com/blog/inbound-marketing-pour-generer-des-leads>

Keacrea. (s.d.). *Dopez votre rentabilité : passez à l'inbound marketing*. Consulté le 16 avril 2022 sur <https://www.keacrea.com/strategie-inbound-marketing>

Robveille, J. (2019). *Vos objectifs sur les réseaux sociaux, quels KPIS suivre ?*. Social Media for you. Consulté le 16 avril 2022 sur <https://www.social-media-for-you.com/quels-sont-les-kpis-a-suivre-par-rapport-a-vos-objectifs-sur-les-reseaux-sociaux/>

Moperto. (2020). *Rappel de ce qu'est le « Plan Do Check Act », Cycle PDCA pour l'amélioration continue*. Consulté le 17 avril 2022 sur <https://dantotsupm.com/2020/10/07/rappel-de-ce-quest-le-plan-do-check-act-cycle-pdca-pour-lamelioration-continue/>

Agefi-Dow Jones. (2021). *Accor a subi une lourde perte en 2020 et ne versera pas de dividende cette année*. Les Échos. Consulté le 20 avril 2022 sur <https://investir.lesechos.fr/actions/actualites/accor-a-subir-une-lourde-perte-en-2020-et-ne-versera-pas-de-dividende-cette-annee-1950804.php>

Le Figaro. (2020). *Accor : bénéfice net 2019 meilleur qu'anticipé à 464 millions d'euros, mais l'Asie-Pacifique pèse*. Consulté le 25 avril 2022 sur <https://www.lefigaro.fr/flash-eco/accor-benefice-net-2019-meilleur-qu-anticipe-a-464-millions-d-euros-mais-l-asie-pacifique-pese-20200220>

Accor Invest. (s.d.). *Présentation du Groupe*. Consulté le 25 avril 2022 sur <https://www.accorinvest.com/fr/qui-sommes-nous/>

Hospitality-On. (2022). *2021 worldwide ranking of hotel groups : global leaders slow down but keep expanding their portfolios*. Consulté le 28 avril 2022 sur <https://hospitality-on.com/en/hotel-development/2021-worldwide-ranking-hotel-groups-global-leaders-slow-down-keep-expanding-their>

Hospitality-On. (2022). *Classement financier des groupes hôteliers : entre le début 2020 et la mi-2021, une révolution*. Consulté le 28 avril 2022 sur <https://hospitality-on.com/fr/finance/classement-financier-des-groupes-hoteliers-entre-le-debut-2020-et-la-mi-2021-une-revolution>

Farazad, K. (2020). *Top 3 Hotel Operators Post-COVID and Why ?*. Hospitality Net. Consulté le 30 avril 2022 sur <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4100052.html>

Hospitality-On. (2022). *(Ranking) Hotel group offers in Europe : a market as attractive as ever*. Consulté le 1 mai 2022 sur <https://hospitality-on.com/en/hotel-ranking/ranking-hotel-group-offers-europe-market-attractive-ever>