
Beyond.



L'hospitality au défi du Covid-19 : la crise comme accélérateur de transformations durables

David Foult

Sommaire

INTRODUCTION	3
1. LA CRISE DU COVID 19 À ACCÉLÉRÉ DES TRANSFORMATIONS DÉJÀ EN COURS AVANT LA CRISE	6
2. COVID-19 : L'IMPACT DURABLE EST VARIABLE SELON LES ACTEURS ET LES RÉGIONS	9
3. NOS CONVICTIONS : LES SIX LEVIERS DE TRANSFORMATION À COURT ET MOYEN TERME	14
CONCLUSION	36
RÉFÉRENCES	38
REMERCIEMENTS	42

**LA CRISE ACCÉLÈRE
LES TRANSFORMATIONS DÉJÀ
À L'ŒUVRE DANS LE SECTEUR
ET EST UNE OPPORTUNITÉ UNIQUE
POUR SE RÉINVENTER**

INTRO



Introduction

Pour le PDG de Voyageurs du Monde, « **à l'avenir, on voyagera moins souvent et plus longtemps** ». Si cette affirmation est à nuancer, **nous traversons une crise transformante** : le port du masque redéfinit le lien avec notre prochain, **les limitations des voyages internationaux redéfinissent, elles, notre rapport au lointain** : un nouvel équilibre de vie est à trouver, de nouveaux modèles sont à inventer.

Très durement touché par la crise du Covid-19 avec 120 millions d'emplois liés à l'industrie du tourisme à risque selon l'ONU et **320 milliards** de dollars de pertes pour le **tourisme mondial**, certains estiment que le secteur de l'hospitality et en particulier du secteur de l'hôtellerie-restauration **ne retrouvera ses niveaux d'activité d'avant-crise qu'en 2023 au plus tôt**. Si cette pause se traduit par une crise économique et sociale profonde, la crise accélère les transformations déjà à l'œuvre dans le secteur. Pour ses acteurs, elle est en ce sens une opportunité unique pour se réinventer.

Les **destinations touristiques** ne sont pas égales face à la crise. Alors que **75% d'entre elles ont fermé leurs frontières** pendant plusieurs mois, les pays **développés et émetteurs nets de touristes** (Europe du Nord, Japon etc.) peuvent s'appuyer sur leur **marché domestique capable d'absorber une partie de la baisse en consommant des offres locales** ; les pays récepteurs nets (Europe du Sud, Thaïlande, Île Maurice etc.) auront eux plus de difficultés à compenser la perte de touristes étrangers.

Tandis que les **consommateurs privés** continueront de voyager et de **consommer des nuitées différemment**, la **clientèle professionnelle** qui a vu l'efficacité des réunions à distance pourra, elle, **se passer au moins partiellement** de réserver les salles de réunions et hébergements correspondants : marginales hier, les visioconférences seront demain une alternative viable pour une partie plus importantes des réunions d'entreprises. Il est donc probable que les **niveaux d'activité du MICE** (*Meetings Incentives Conferences Events*) **ne retrouvent jamais les niveaux d'avant-crise**.

Sur le plan sanitaire, **des protocoles rapides mais non coordonnées** au travers de labels privés par exemple **ont témoigné d'une réactivité et d'un pragmatisme salutaire**. Mais le manque de coordination globale prête à confusion.



La **création d'un label de certification sanitaire international** permettrait à ce titre **plus de lisibilité**, en coordination avec les gouvernements, les associations, et organisations internationales du tourisme pour le transport aérien et l'hôtellerie.

Les **lignes entre les industries s'effaçaient déjà** ; il est probable que la crise **accélère les synergies** et les **consolidations entre acteurs du tourisme**, de la **mobilité**, et de la **santé** dans le but de proposer des **offres et des parcours transverses**, mobile-first, centrés sur l'utilisateur final.

Dans la nouvelle course à la technologie et à la data, les concurrents historiques sont à surveiller de près, tout autant que les **pureplayers qui émergeront** de ce nouveau paradigme. **Les GAFA-BATX - les géants de la tech américaine et chinoise, constituent également des menaces sérieuses : ce sont eux qui accumulent une data quotidienne considérable sur les comportements, les préférences, et les achats grâce aux habitudes de navigation sur internet** : on va dans un hôtel une fois par an, on navigue sur internet plusieurs fois par jour. Si les **valeurs boursières des GAFA ont montré leur résilience durant la crise**, celles des groupes hôteliers cotés aux US ont, au plus bas de la crise, **perdu en moyenne 60% de leur valeur**. Il est évident que la technologie, au-delà de l'amélioration de l'efficacité opérationnelle et de l'expérience client, sera un facteur incontournable de résilience face aux crises de demain.

Le paysage est appelé à évoluer dans les prochains mois : **la reprise lente du tourisme international** ne permettra pas à **tous les acteurs de survivre** sur la base de leurs modèles économiques actuels. On assistera probablement au **rapprochement de certains hôteliers indépendants**, groupes internationaux ou plateformes de services **au sein d'entités plus larges**, comme la presse a pu le laisser entendre dans le cadre de l'hypothétique rapprochement de Accor et IHG¹.

Les **OTA (Online Travel Agent** comme Booking.com) ont investi massivement dans les technologies de l'engagement, de l'acquisition et de la rétention,

lorsque les opérateurs ont investi principalement dans les technologies des services aux clients (**le « pendant » du séjour**) : un fossé s'est créé. Il est temps pour les **opérateurs traditionnels de se positionner sur l'ensemble de la chaîne d'interaction avec le client** afin de regagner la **maîtrise de l'expérience client et de leur marge**.

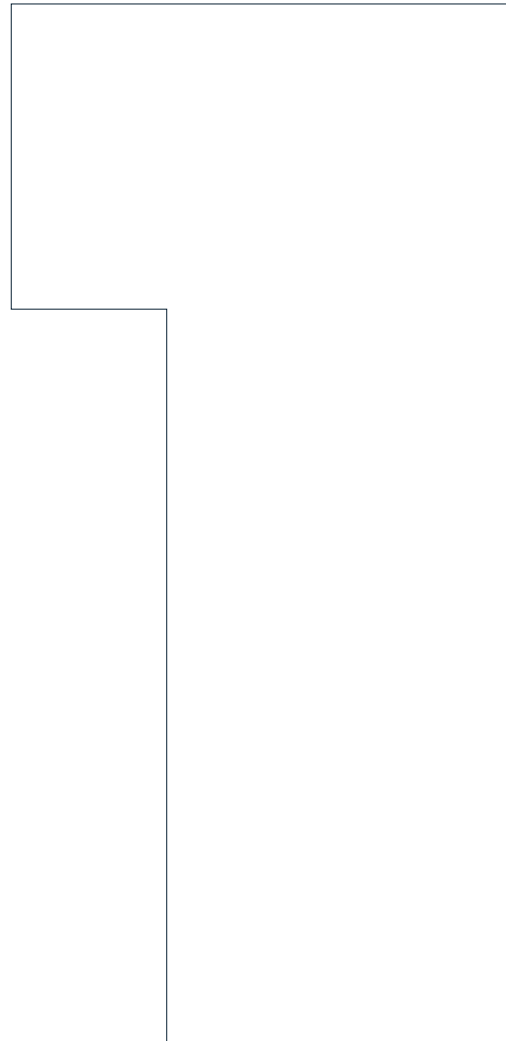
Pour devenir « **future-proof** », les acteurs devront **intégrer le digital au cœur de leur stratégie**, de leurs solutions back-office, et des parcours clients. Il permettra des **gains d'efficacité par l'automatisation**, et l'enrichissement des expériences clients. C'est par exemple le cas du **Groupe Barrière** qui a su faire face à la crise tout en préparant l'avenir en investissant dans de **nouveaux modèles et parcours digitaux**, et en se faisant le porte-parole emblématique d'un « **tourisme à la française** ».

La peur liée au risque sanitaire, combinée à la prise de conscience croissante de l'**impact du tourisme sur l'environnement**, pourraient créer une « **mobilité flexitarienne** » (on favorise le train à l'avion et quand on prend l'avion c'est pour une occasion exceptionnelle), réorientée vers des expériences nouvelles et plus locales. **Si l'écologie était dans les cœurs avant la crise, elle est aujourd'hui dans toutes les têtes**. Avec le constat qu'un monde moins pollué était possible, il est probable que cette tendance ait une **influence croissante et profonde sur les marques, les organisations et les actions prises** non pas pour intégrer le "green" à son expérience, mais pour en faire un **pilier structurant de son ADN**.

Il a beaucoup été dit que le nouveau monde serait différent de celui d'hier. On peut s'attendre à l'évolution de la demande vers plus de sécurité sanitaire, de **cohérence entre les choix de consommation et les valeurs sociétales, de tourisme local, de parcours seamless, d'expériences personnalisées et enrichies**. On voyagera plus près, et on demandera plus. Les modèles actuels devront évoluer pour répondre à ces nouvelles attentes.



**La crise du Covid 19 a accéléré
des transformations déjà
en cours avant la crise**



Avant la crise du Covid-19 nous avons publié un article sur
“LES SEPT TRANSFORMATIONS QUI BOULEVERSENT (ET CONTINUERONT DE BOULEVERSER) LE SECTEUR DE L’HOSPITALITY”.

À l’exception de l’explosion du tourisme mondial (tendance #6) qui va être au contraire durablement impacté, nous confirmons nos convictions et estimons que 6 des 7 transformations évoquées vont être fortement accélérées par la crise.

Les voici pour rappel :

1. l’économie collaborative

En l’espace de dix ans, Airbnb et ses pairs (Sweet Inn, Luxury Retreats racheté par Airbnb en 2017 pour \$300m, Sonder, le Collectionnist, Emeraldstay, etc.) ont transformé l’industrie de l’hôtellerie : 50% des utilisateurs de ces plateformes les utilisent pour remplacer la consommation d’hôtels traditionnels.

2. les online travel agencies

Les Online Travel Agencies - les Booking.com, Hotels.com, Expedia.com, etc. - agences de voyages en ligne qui commercialisent essentiellement des prestations touristiques et voyages fournis par des tiers, ont depuis 2016 dépassé l’hôtellerie en termes de réservations de nuitées. Ces acteurs se sont spécialisés sur la distribution en concentrant leurs investissements sur la technologie et l’expérience, laissant derrière eux les acteurs de l’hospitality et en particulier les hôteliers.

3. la digitalisation de l’expérience client

Le dénominateur commun de tous les clients des hôtels est le fait d’avoir un smartphone dans leur poche. Ces outils mobiles permettent aux hôtes de gérer un nombre croissant d’interactions : check-in/check-out, réservation de tables au restaurant ou de cours de sports, clé de chambre, accès à une conciergerie (humaine ou chatbot), room service, etc. Habités à Uber et Deliveroo, la nouvelle génération attend des hôteliers et des acteurs de l’hospitality la même simplicité d’expérience qu’ils trouvent dans leurs apps du quotidien.

4. l’explosion du tourisme mondial

Par la fermeture des frontières nationales pour des raisons sanitaires, la crise du Covid-19 a mis en pause le tourisme mondial, et va très probablement l’impacter durablement. S’il est aujourd’hui difficile de dessiner les contours du nouveau paradigme de moyen terme du tourisme mondial, cette incertitude rendant très incertain le contexte dans lequel devront être prises les décisions stratégiques, cette nouvelle inconnue impose aux Groupes de travailler la résilience et l’agilité.

5. L'économie de l'expérience : le *lifestyle* "asset light"

La croissance de la demande sur les expériences de luxe a augmenté de 10% en 2018 quand celle des produits de luxe (voitures, bijoux, etc.) a augmenté de 6%. Les clients cherchent moins à posséder qu'à vivre des expériences transformatrices. C'est à fortiori le cas des lieux d'hospitality pour lesquels les attentes en matière de diversité de pertinence et de simplicité de consommation des expériences constitueront des enjeux majeurs.

6. Le changement de business model : une partie des hôtels deviennent "Asset Smart"

Entre 2013 et 2017, six des dix plus gros acteurs de l'hôtellerie, soit Hilton, Accor, Wyndham, Intercontinental, Marriott, Jin Jiang, ont significativement baissé la part de leurs actifs immobiliers dans le total de leurs actifs. La propriété, la gestion et la franchise, soit les trois business models de l'hôtellerie, évoluent vers une stratégie asset light / asset smart. En séparant le management des opérations de la propriété immobilière, les groupes hôteliers se concentrent sur leur cœur de métier : les services et l'expérience. Et, comme évoqué plus bas, sur le digital.

« Nous n'aurions jamais pu faire tout ça si nous n'avions pas vendu les murs de nos hôtels. Nous sommes devenus uniquement une société de service, au profit de nos clients et propriétaires. Si nous ne l'avions pas fait, ce n'est pas des centaines de millions d'euros que nous perdriions dans cette crise, mais des milliards. Et nous n'aurions pas 2,5 milliards d'euros de trésorerie. Accor serait aujourd'hui à genoux »

affirme Sébastien Bazin, CEO d'Accor (avril 2020).

7. Durabilité et éco-responsabilité

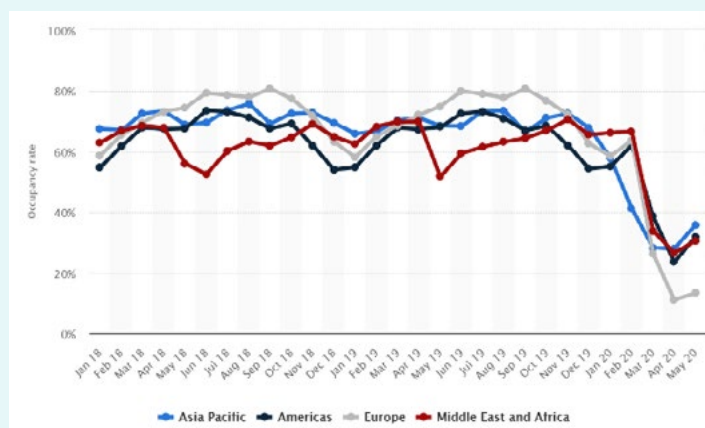
Pour 68% des touristes, le choix d'un hôtel est influencé par la démarche écologique des établissements, c'est à dire par l'engagement et les valeurs portées par les marques. Les voyageurs des nouvelles générations expriment leurs opinions avec leur carte bleue et, si ces nouvelles approches green ont un coût à court terme, se priver d'une réflexion et d'actions concrètes serait également priver l'identité du groupe d'un combat qui prend une place croissante dans les préférences de marque.

Covid-19 : l'impact durable est variable selon les acteurs et les régions



La crise du Covid-19 a mis en pause l'industrie de l'hôtellerie-restauration au premier semestre 2020, impactant directement les acteurs du secteur. Le retour aux niveaux d'activité d'avant crise se fera de façon variable selon les régions et les positionnements des acteurs.

Fig. 1 - Évolution des taux d'occupation³ dans le monde à fin mai⁴



La profondeur inégalée de la crise laissera des traces durables : certains parlent d'un retour aux performances pré-crise en 2023-2024

Ces dernières années, le secteur de l'hôtellerie-restauration a été confronté à une série de crises : les attentats du 11 septembre 2001, la crise du SRAS en 2003, la crise économique de 2008, les mobilisations des Gilets jaunes en France en 2019, etc. Si le secteur est résilient par nécessité, la crise du Covid et ses conséquences sont inédites par leur ampleur et leur durée.

Le mois d'avril 2020 montre par exemple des indicateurs de performance extrêmement bas, avec des RevPar (Revenue Per Available Room) européens à moins de 10€. Le tableau suivant compare les RevPar de ces derniers mois à ceux constatés lors de crises précédentes ; mettant en lumière l'arrêt brutal de l'industrie.

FIG. 2 – Comparatif des impacts RevPar lors de crises ayant impacté fortement l'industrie hôtelière

	Europe	Etats-Unis	Asie
Impact lors des crises passées	• 157€* constatés de RevPar ³ • (Revenue per Available Room) dans • les mois qui ont suivi les attentats	• Baisse de 25% • du RevPar***	• Baisse de 4,6% de • RevPar****
Impact de la crise actuelle	• RevPar à 10€	• Baisse de 95% du • RevPar en avril 2020	• Baisse de 83% du • RevPar

Source : analyse onepoint

*En 2016, à la suite des attentats
** En 2001, à la suite des attentats du 11 septembre
*** En mars 2003, crise du SRAS en Asie

³RAPPEL DES DÉFINITIONS DES PRINCIPAUX INDICATEURS DE SUIVIS :

- **Le TO ou OR (Taux d'Occupation / Occupancy Rate)** – le pourcentage des chambres occupées de l'hôtel
- **Le prix moyen ou ADR (Average Daily Rate)** – le prix moyen quotidien des chambres
- **Le RevPar (Revenue Per Available Room)** – le revenu par chambre (ADR*TO) ou combien une chambre vous rapporte-t-elle en se basant uniquement sur les revenus liés à l'hébergement.

- **Le TrevPar (Total Revenue Per Available Room)** – le revenu par chambre mais en considérant cette fois l'ensemble des revenus de l'hôtel (hébergement, restauration, spa, boutique etc.)
- **Le RBEPAR ou GOPPAR (Gros Operating Profit Per Available Room)** – le profit brut par chambre, qui prend en compte les revenus liés à l'hébergement et aux autres centres de profit, mais aussi les coûts liés. Indicateur des bénéfices moyens.

L'impact économique est inégal selon les régions

Le tourisme représente, de façon directe ou indirecte, un emploi sur dix dans le monde⁵.

L'Asie est une zone réceptrice nette de touristes bien qu'elle en émette un nombre significatif – elle a accueilli en 2018 plus d'un quart des touristes internationaux (28%)⁶. Dans la région, les pays risquant d'être le plus impactés sont la Thaïlande (les recettes liées au tourisme représentant 22% de son PIB), la Chine (11% du PIB) et l'Inde (9% du PIB).

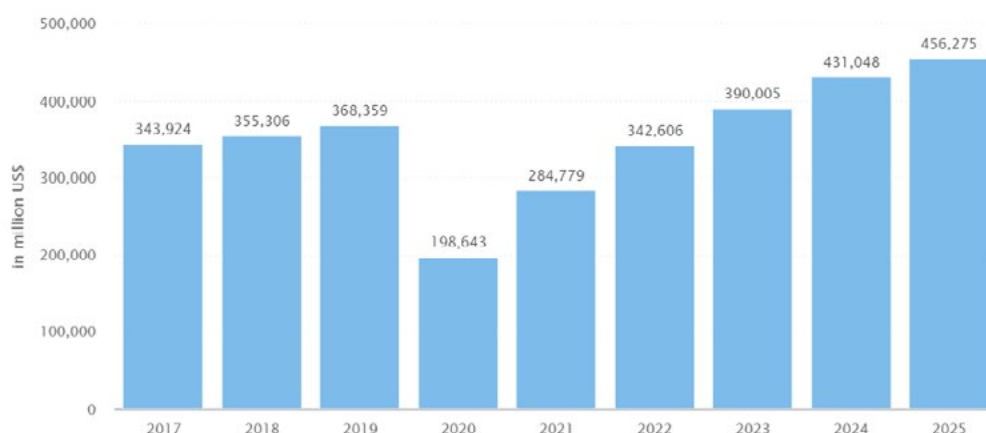
Aux Etats-Unis, au 20 mai 2020, 70% des chambres d'hôtels étaient encore non occupées³. Le secteur représente 7% des emplois et 8% du PIB. Le pays est le premier émetteur de touristes dans le monde⁷.

L'Europe suit la même tendance, avec la levée progressive des confinements et la réouverture des restaurants et des frontières. **Le tourisme représente 10% des revenus de l'Europe, qui accueille plus de la moitié des touristes internationaux (51%).** Les pays les plus dépendants du tourisme économiquement sont l'Espagne (15% du PIB), l'Italie (13% du PIB), la Turquie (12% du PIB), le Royaume-Uni (11% du PIB), la France (10% du PIB), l'Allemagne (9% du PIB).

La région est cependant aussi bien émettrice que réceptrice de touristes, et il est probable que la consommation locale vienne compenser en partie la baisse du nombre de touristes étrangers.

Un bilan néanmoins partagé : les projections de revenus du secteur hôtelier, à l'échelle mondiale, ne tablent pas sur un retour à l'activité de 2019 avant 3 ans.

FIG. 3 - Projection de revenus du secteur hôtelier à l'échelle mondiale⁸



Source : Médiamétrie – analyse onepoint

L'impact de la crise varie selon les types d'acteurs

Sur le seul mois de mars 2020, le RevPar était en baisse de -62,6% pour **Accor** (en ligne avec les performances de l'hôtellerie européenne) et -55% chez IHG. En avril, la baisse du RevPar pour le groupe Marriott (groupe américain détenant plus de 6500 établissements) s'élève à -90%. Le groupe **OYO** (chaîne indienne fondée en 2013 accumulant plus d'1 million de chambres), pourtant en très forte croissance ces dernières années, **affiche au 8 avril une baisse de ses revenus et de son occupation de -50 à -60%**. Le chiffre d'affaires d'**Accor** au 30 juin est en baisse de **48,8%**⁹; celui d'**IHG** de **45%**¹⁰.

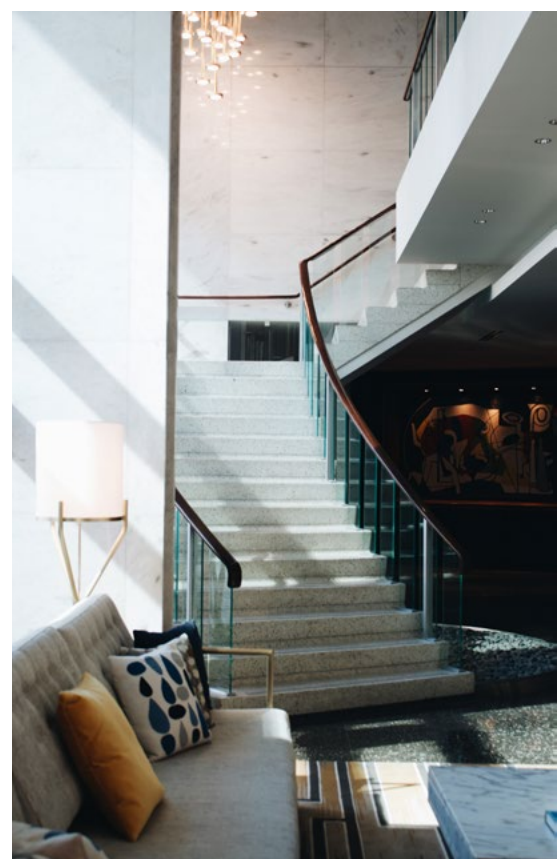
Les répercussions économiques sont significatives pour l'emploi. **Marriott** prolonge les **aménagement d'horaires** et les **réductions de temps de travail** de ses employés jusqu'au **mois d'octobre 2020**, et a déjà annoncé des suppressions de postes à venir. La société prévoit également un « programme de transition volontaire » pour ses franchisés qui souhaiteraient poursuivre d'autres opportunités. Le **groupe Hyatt** a, quant à lui, annoncé **supprime 1300 postes**¹¹. **Airbnb**¹² a dû sécuriser **2 milliards** de nouveaux financements et annoncer le licenciement de 1900 collaborateurs, le quart de ses effectifs.

Des acteurs comme **Okko** (chaîne française née en 2014) proposant **des produits moins traditionnels et standardisés** continuent, malgré la période, à annoncer des **ouvertures d'établissements**¹³.

Les hôtels et les restaurants ont vu leur **activité réduite ou arrêtée temporairement, sans parfois de visibilité sur une date de réouverture**, tandis que les **plateformes de location de courte durée** (marketplace type Airbnb ou gestionnaires comme Sonder) ont, elles, **subi un arrêt, notamment dans les villes, mais une reprise rapide** (montagne campagne mer etc.) dès que la réglementation a permis les déplacements.

Dans ce contexte, quelle place pour les locations d'appartements et de logements individuels (via des marketplaces ou en marque propre) ? **Ces logements offrent plus d'intimité et donc moins de contacts** mais sont également moins à même de garantir les **mêmes niveaux de standards d'hygiène** que les grands groupes.

On pourrait **s'inquiéter de leur résilience dans ce contexte**, et notamment de leur capacité à s'aligner avec les standards hôteliers en matière d'hygiène. **Au début de l'été, les indicateurs étaient plutôt positifs.**



Le groupe Pierre & Vacances Center Parcs affichait « **une hausse des flux de 150% pour Pierre & Vacances, et 180% pour les domaines Center Parcs** » et se réjouit d'une « **hausse des paniers moyens** portée par un allongement significatif des séjours, et une montée en gamme¹⁴ ». Airbnb annonçait lui qu'« **en France, après plusieurs mois d'activité réduite, le nombre de réservations de voyages domestiques** (effectuées par des Français en France) pour l'été **repart en hausse de 40 %** au cours des deux dernières semaines, par rapport à la même période l'année dernière¹⁵».

Effet de rattrapage des réservations pour l'été ou véritable préférence pour une plus grande indépendance ? Alors que les sites de réservations de logements individuels **se tournent de plus en plus vers des marketplaces expérientielles**, il y a fort à parier qu'elles auront **un rôle clé dans l'économie post-Covid**. Airbnb a ainsi annoncé un partenariat avec l'Association des Maires Ruraux de France (AMRF) :

“ Ensemble, nous lançons « **Villages secrets** », une campagne conjointe pour soutenir cette tendance positive pour les destinations rurales, encourager les voyageurs français à redécouvrir leur pays au-delà des principales stations touristiques et créer de nouvelles opportunités économiques. ”



Un élan de solidarité spontané et salué

Les **hôtels** auront vu **leur rôle** au sein de leurs écosystèmes locaux bousculé : ils ont été **des acteurs importants de la “solidarité Covid”** : **accueil des soignants pour faciliter leur quotidien ou trajet jusqu'aux hôpitaux comme chez Accor ou le groupe Machefert¹⁶** ; **ouverture des portes à des personnes vulnérables et des sans-abris, accueil de malades légers¹⁷**. Accor propose en outre à ses porteurs de cartes de fidélité d'utiliser leurs points pour aider à la recherche contre la Covid-19¹⁸. Outre-Manche, **les offres se sont diversifiées autour de services d'hospitalisation ou de mise en quarantaine¹⁹**. Aux Etats-Unis, l'armée a réquisitionné des hôtels pour les transformer en hôpitaux ; le corps d'ingénierie de l'armée a ainsi conçu un plan qui permettrait de transformer les chambres d'hôtel en chambres d'hôpitaux en 3 à 4 semaines, selon Todd Semonite, *Head of the US Army Corps of Engineers*²⁰.

**Nos convictions : les six
leviers de transformation
à court et moyen terme**

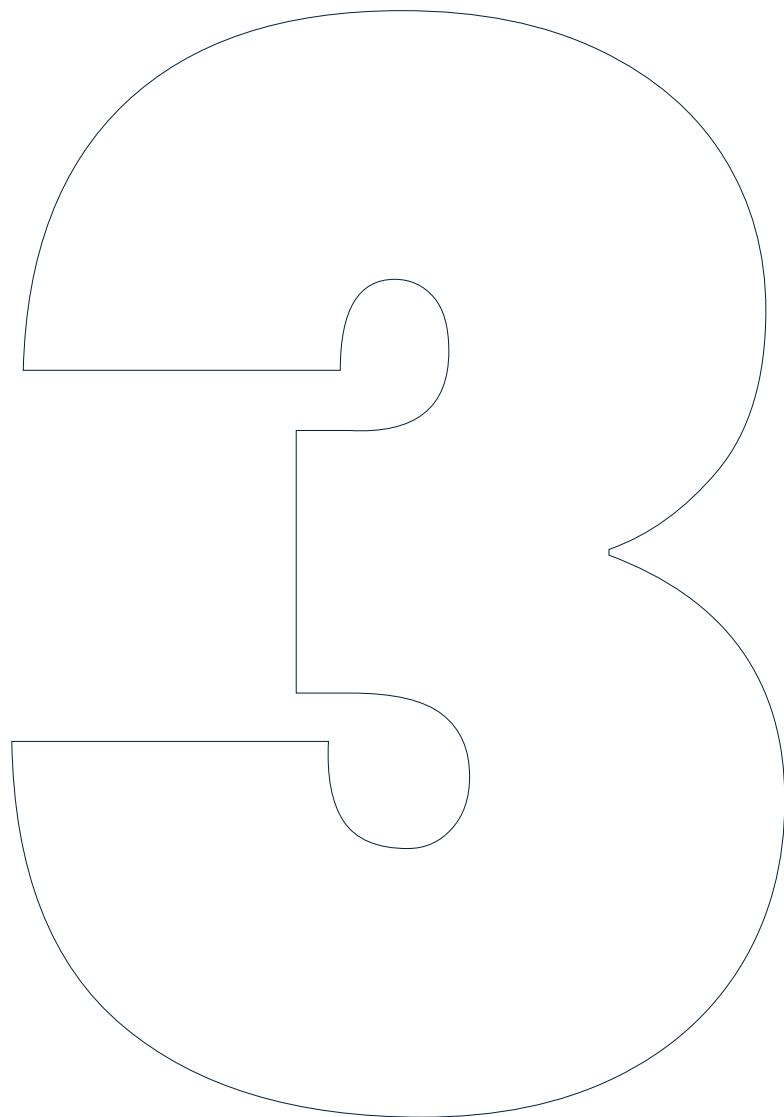
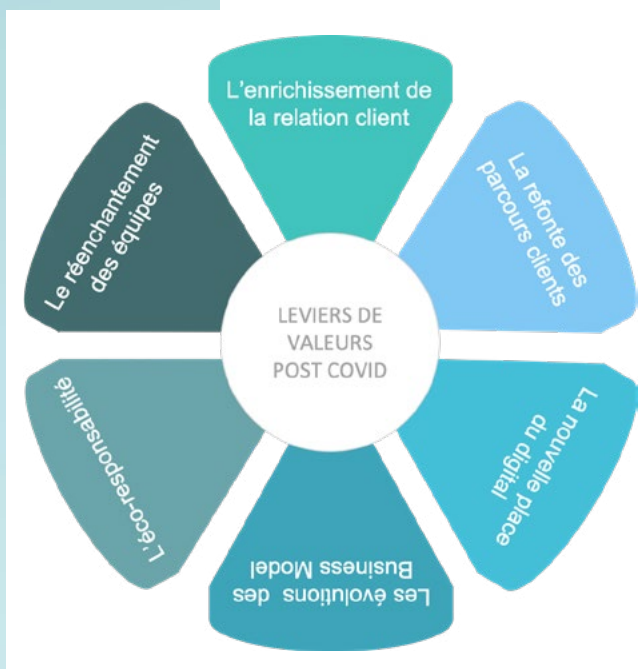


FIG. 4 - Levier de valeur post-covid

Nous sommes convaincus que l'hospitality post-crise est porteuse d'opportunités actionnables autour de 6 leviers stratégiques :

Levier n°1 : Repenser les standards et les parcours clients en concentrant ses ressources sur « l'essentiel et l'efficace »

Les groupes hôteliers l'ont annoncé : les résultats de l'année 2020 nécessiteront une réduction des coûts et une réduction ou une réallocation des investissements. On ne pourra donc pas continuer à « tout » proposer, et **il faudra s'assurer de respecter de nouveaux protocoles en matière d'hygiène sans dénaturer la magie du séjour. Faire autant ou plus, avec plus de contraintes et moins de moyens : un défi de taille et salubre pour certains acteurs, difficile à dépasser pour d'autres.** Nous évoquons ici quelques clés de lecture et d'action.



Source : analyse onepoint

Faire des contraintes sanitaires une opportunité pour enrichir sa promesse

Une dynamique de mise en confiance dont les groupes se sont rapidement saisis :

- De nombreux acteurs ont annoncé **la création de nouveaux labels et comités internes certifiant l'hygiène des lieux** : Accor avec Bureau Veritas⁹ ou B&B avec Socotec²¹ en France ; mais aussi Marriott qui a créé son Conseil Mondial de la Propreté qui va « promouvoir des normes de propreté encore plus élevées²² ». Hyatt a quant à lui fait la promotion de son *Global Care & Cleanliness Commitment*²³, qui pilotera notamment un « groupe de travail interfonctionnel composé d'experts médicaux et professionnels de l'industrie qui contribueront à divers aspects de l'expérience hôtelière » sur les thématiques suivantes : santé et hygiène / sécurité des collaborateurs / sécurité des aliments et des boissons / voyage / conception de l'espace / technologie sans contact / bien-être.

Des aménagements ciblés sont également mises en place : Jo&Joe a par exemple annoncé un système de stickers rouge permettant de signaler qu'une douche partagée a été utilisée ; repassés au vert par les équipes d'entretiens après leur passage²⁴.

- Ces nouveaux enjeux font évoluer **l'organisation des équipes et les rôles** : et notamment l'hygiène manager qui est remis au centre des enjeux de réouverture, et qui voit son rôle et sa mission prendre le devant de la scène. Métier existant depuis longtemps, les offres et prises de poste sont aujourd'hui sujets d'articles et d'annonces afin d'apporter l'assurance d'un renforcement notable dans la prise en charge des recommandations sanitaires. L'Hôtel Peninsula à Paris annonçait ainsi le 5 mai l'arrivée d'un hygiène manager²⁵ ; le groupe Hyatt a annoncé vouloir nommer un Hygiène Manager par établissement¹³.
- Les réponses vont au-delà des enjeux sanitaires : **elles intègrent désormais la santé à l'offre hôtelière** : le dispositif « *ALL Safe* »¹⁰ d'Accor mobilise par exemple un écosystème de partenaires internationaux, qui au-delà de protocoles, de formations, de sécurisation des chaînes d'approvisionnement, inclue notamment un service de télémédecine pour les clients. Le groupe Four Seasons a, quant à lui, déployé avec John Hopkins International le programme « *Lead With Care* »²⁶, qui informe, conseille et forme les clients et collaborateurs du groupe tout en faisant évoluer en temps réel les procédures d'entretien selon les besoins. La crise aura accéléré la convergence de l'hospitalité et de la santé ; rappelons qu'« hospitalité » et « hôpital » viennent tous deux du mot « Hospes » qui signifie "celui qui accueille l'étranger".

Ce qui était une contrainte peut devenir un outil de communication puissant : le groupe Indien OYO (2ème groupe hôtelier mondial en nombre de chambres) promeut désormais son « *sanitised stay* »²⁷, dont le logo sera présent sur ses supports de commercialisation ; le groupe Kempinsky, lui, présente son « *White glove service* »¹⁵, rappelant les traditionnels gants blancs des serveurs dans les établissements haut de gamme et faisant l'objet d'une vidéo de présentation et d'un guide de 50 pages à destination des équipes.

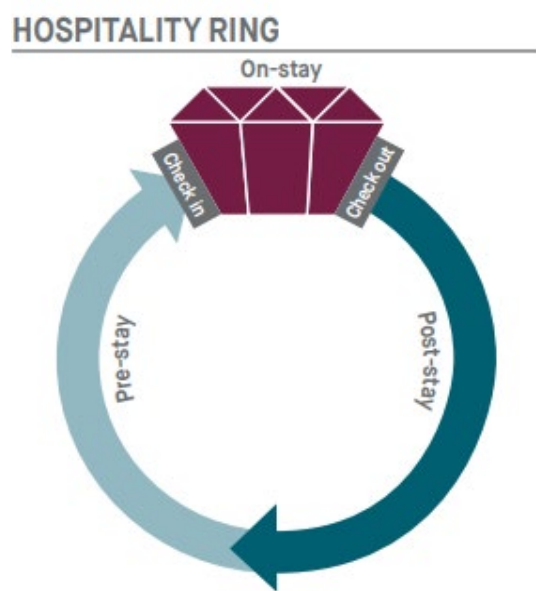


Concentrer ses ressources sur ses expériences cœur

Les standards doivent être repensés. L'exercice revient à se demander ce qui attire vos clients chez vous, quelles sont vos valeurs ajoutées et les points de contacts où vous délivrez l'expérience la plus impactante pour eux.

Et si le fait d'avoir une **double dotation** « *d'amenities* » (les produits offerts en chambre comme les savons shampoings etc.) en salle de bains n'était pas valorisée par vos clients, puisque c'est la petite savonnette gommante présente dans la douche qui les séduit le plus ?

FIG. 5 - Représentation de l'école Hôtelière de Lausanne des trois grands moments du parcours client



Non seulement les efforts seront alloués à des moments d'expérience clés qui seront d'autant plus forts, mais **les coûts** seront aussi **reportés** sur ce qui **apporte le plus à vos clients**.

Le graphique ci-contre illustre l'un des défis des prochains mois pour les hôteliers : comment arbitrer sur votre offre de demain, au regard de ce qu'elle apporte comme valeur ajoutée à vos clients et ce qu'elle vous coûte ?

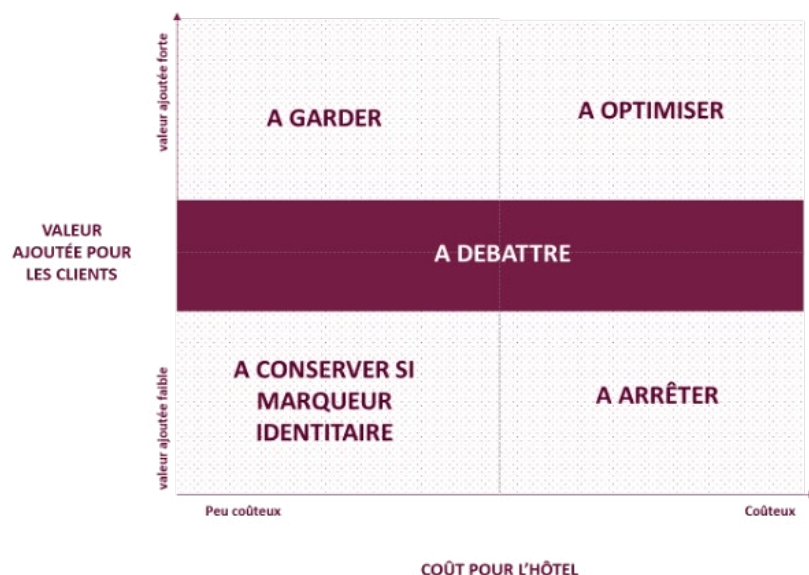
Cette grille s'adapte pour chaque segment de marché, mais évolue évidemment en fonction des catégories d'établissement : un « must-have » d'hôtel 5 étoiles n'est pas celui d'un 3 étoiles.

Une étude montre que **81% des voyageurs placent la qualité de la literie et de leur expérience de sommeil comme des facteurs de choix de leur lieu de séjour²⁸**, rappelant que certains essentiels restent au cœur de la proposition de valeur, et que d'autres accessoires peuvent sortir des lignes des achats.

S'il fallait représenter le parcours client, basons-nous sur cette représentation pensée par l'Ecole Hôtelière de Lausanne²⁹, qui rappelle les trois moments du parcours client, et met en valeur **le moment clé de la délivrance de valeur : le séjour**.

L'exercice revient à **reconsidérer votre parcours client, identifier, quantifier et potentiellement repenser la valeur apportée** au client par les produits et services au regard des ressources qu'ils mobilisent, pour ne conserver que les expériences au ROI positif.

FIG. 6 - Grille d'évaluation de la valeur ajoutée de vos offres





Les palaces, fortement touchés par l'absence de clientèle internationale, repensent également les expériences qu'ils peuvent offrir à une clientèle locale et consommant différemment : camion à glace pour le Crillon ou le Peninsula ; pâtisseries de François Perret à emporter côté Ritz³⁰ ; transformation d'une terrasse de suite iconique en rooftop pour les Parisiens au Crillon³¹ ; paniers de pique-nique à savourer dans les jardins du Trianon Palace³².

Utiliser les contraintes sanitaires comme une opportunité de faire vivre de nouvelles émotions signatures

Comment faire en sorte que le plaisir et les émotions positives restent les principales émotions ressenties par les clients à leur arrivée dans le lobby ? Si les normes nécessaires d'hygiène peuvent générer de l'anxiété et ralentir le parcours, elles seront vites annexes :

“ I think the same thing is going to happen with cleanliness, it's just going to become a standard, acceptable requirement but not a way for the hotels to differentiate [...] they have to be clean, the basics.”

Demian Hodari, Professeur Associé de management stratégique à l'École hôtelière de Lausanne

Sans contact physique, et avec potentiellement une partie du visage masquée, émotion et élégance se transmettront par la voix, les gestes et le regard, par les petites attentions, et redonneront donc, peut-être paradoxalement, **un nouveau poids aux standards de service, au grooming des collaborateurs (leur présentation et leur uniforme) et aux rituels.**

Un vrai sourire, s'il est caché par un masque, est visible dans les yeux. Les acteurs du secteur devraient ainsi choisir de voir ces nouvelles contraintes comme une opportunité de **réenchanter le service.**

“ *Il faut peut-être inventer un nouveau geste de service au début du repas avec du gel ou quelque chose qui permet aux clients d'avoir les mains propres et de sentir qu'on a pensé à tout pour sa sécurité et pour son plaisir. Un nouveau cérémonial qui relève du bien-être et pas du côté médical. Il faudra le scénariser.* ”

*Denis Courtiade,
directeur de salle au Plaza Athénée.*

Certains groupes comme le Groupe Barrière voient une confirmation de leur positionnement d'une marque française et familiale :

“ *Dans ce monde de l'après-Covid-19, nos clients demanderont avec raison à la fois la sécurité et la liberté, la précaution des distanciations et la convivialité, la responsabilité sociale et environnementale et la facilité à consommer, la priorité donnée au local et le meilleur prix...* ” ³³

Les **cultures ne seront pas égales face à ce défi** : pour les **sociétés occidentales**, le **toucher physique est un signe de chaleur** ; là où pour les **sociétés orientales** faire preuve de respect **passse plus par la gestuelle** (inclinaison de la tête, mains serrées devant la poitrine, légère inclinaison du buste etc.) que par le toucher. Le *One & Only* par exemple, a déjà un « geste signature » qui consiste à placer sa main sur son cœur pour saluer ses clients.

Les groupes hôteliers, dans leur recherche de maintien de l'émotion du séjour, vont sûrement interroger leurs rituels d'accueil et de salut afin de les rendre chaleureux et sécurisés ; et ces différences culturelles influenceront fortement.



Levier n°2 : La relation client doit être plus que jamais au cœur de l'attention dans, et au-delà des murs

Cette période de crise rebat l'une des cartes les plus importantes pour les hôteliers : celle de la relation client.

Faire du CRM un outil essentiel de personnalisation

Suite à la crise du Covid, la demande va se raréfier et évoluer. **Mieux comprendre et connaître ses clients est devenu un enjeu essentiel dans la construction de relations de proximité avec ces derniers.** En ce sens l'un des indicateurs clés à suivre de ces prochains mois sera le taux de « **Repeat Guest** ».

Entre CRM traditionnels pouvant sembler mal adaptés aux usages et budgets des hôteliers et CRM très spécialisés, plus agiles et moins chers mais peut-être moins performants, le champ des possibles peut sembler large.

Les solutions sont cependant de plus en plus inclusives et **le CRM hôtelier de demain est un CRM ouvert, en cloud, simplifiant les fonctions essentielles et intégrant de nouvelles briques :**

- Incluant les fonctions « traditionnelles » d'un CRM ; gestion des profils clients, mails de « pre-stay » pour personnaliser l'arrivée et pré-commander des services, mail de « mid-stay » pour vérifier en cours de séjour que tout se passe bien, mail « post-stay » pour mesurer la satisfaction, « marketing automation » et campagnes marketing, gestion de programmes de fidélisation. Il peut aussi permettre d'effectuer un pré check-in / online check-in.
- Incrémentant des outils ORM (Online Reputation Management), enrichissant les profils clients par l'analyse de leurs profils en ligne, permettant l'envoi de SMS / l'interface Whatsapp, la récupération de mails qualifiés sur les plateformes OTA, etc.

Un enjeu fort reste la connexion « 2 ways » entre votre PMS et votre CRM, qui doit garantir le parfait partage d'information entre les deux systèmes afin de toujours mieux optimiser la maîtrise de la data client et d'alléger les process pour les équipes.

L'autre grand enjeu lié au déploiement d'une solution CRM performante est sa prise en main par vos équipes, notamment lors de l'accueil des clients.

Agiliser l'accessibilité de ces informations pour enrichir chaque échange avec vos clients tout en veillant à maintenir la base à jour. Les outils n'auront de sens que s'ils sont utilisés au quotidien : préparer les arrivées du jour en scannant les fiches clients CRM, se noter pour chacun une ou deux informations

clés pour personnaliser l'accueil de votre client, bien veiller à enrichir les informations au fur et à mesure du séjour (préférence marquée pour tel produit ou service, incident ou particularité à faire remonter, etc.) et surtout comment partager cette base d'information très valorisable entre tous les départements ?

N'oublions pas que le digital, dans les métiers de service comme l'hôtellerie et la restauration, n'a pas vocation à remplacer l'Homme mais à lui fournir les bons outils pour consacrer toujours plus de temps au service et à l'interaction personnalisée.



La pertinence des programmes de fidélité traditionnels décline : utiliser le programme de fidélité pour créer un écosystème d'expériences personnalisées

“ Le vrai sujet, ce n'est pas l'acquisition du client, c'est la rétention.

Maud Bailly, responsable du numérique, de la distribution et des systèmes d'informations pour le Groupe Accor

La fidélisation est souvent dépriorisée par rapport à l'acquisition, alors qu'elle peut, notamment dans cette phase de reprise, être un levier plus efficace, plus rentable, et plus durable.

Un client régulier achète plus facilement, dépense plus (40% des hôteliers déclarent que les clients réguliers réservant en direct dépensent plus)³⁴ et est plus à même de devenir un ambassadeur et un promoteur de la marque. Mais si acquérir un nouveau client coûte moins cher que de le retenir, en moyenne 1 client sur 2 n'utilise pas ses points de fidélité³⁵.

Les programmes de fidélité sont donc souvent à repenser **non plus comme une transaction "service consommé contre points" mais comme une source d'inspiration permettant de se connecter émotionnellement à ses clients au travers d'expériences et de moments uniques vécus régulièrement grâce à une offre de fidélité étendue.**

Les programmes de fidélité ne cessent de s'enrichir pour **replacer l'hôtel dans un écosystème expérientiel et très personnalisé.**

Voici plusieurs exemples qui illustrent bien cette nouvelle orientation prise par les groupes hôteliers sur le sujet :

- Le groupe Accor a mis en place son programme ALL, **Accor Live Limitless**, un programme combinant offres personnalisées enrichies par 80 partenaires extérieurs permettant d'offrir une continuité d'expériences avant pendant et après le séjour, dans les murs et hors les murs.
- Le programme « **Marriott Bonvoy** » recense 120 000 expériences allant de la randonnée en Patagonie glaciale à la cuisine aux côtés de chefs français³⁶
- Des plateformes se positionnent également auprès des hôteliers indépendants n'ayant pas la force de frappe des groupes internationaux. La startup Brésilienne **Allpoints**³⁷ fondée en 2016 promeut 550 000 hôtels, auprès desquels il est possible de réserver directement et de collecter des points pendant son séjour permettant de s'offrir des nuitées, des miles ou des produits sur un e-shop proposant plus de 300 000 références.

Le concept de programme de fidélité peut sembler loin de la réalité d'hôtels indépendants ou de groupes familiaux. Mais la création d'un écosystème expérientiel personnalisé est accessible et nécessaire ; de nombreux acteurs apportent aujourd'hui des solutions de conciergerie digitalisée, et la création d'expériences signatures et haut de gamme auprès de partenaires locaux se démocratisent.

Le système de points n'est plus suffisant et les marques agissent désormais en animatrices d'écosystèmes de partenaires enrichissant l'expérience client. Le but n'est plus de valoriser exclusivement les services de la marque, mais de multiplier les occasions d'apporter de la valeur au consommateur, qui adoptera le réflexe de passer par la marque pour des besoins plus larges.

Créer et engager ses communautés : les réseaux sociaux, un outil indispensable au mix marketing permettant acquisition et rétention

*“ Je ne suis pas (encore) client d'Accor
mais je les suis sur Instagram. ”*

Cercle étendu incluant celles et ceux qui ne sont pas encore clients, les réseaux sociaux permettent d'acculturer une nouvelle clientèle à la marque et de garder un contact “chaud” au quotidien.

Les nouvelles dynamiques visibilité/acquisition entre les différents canaux sont impactés : **savez-vous dire quel est le poids des réseaux sociaux dans la contribution à votre acquisition client ?**

Les modèles d'attribution estimant le poids de chaque canal dans une vente permettent de préciser la réponse. Hier perçu comme un canal non-contributeur direct des ventes, ils jouent pourtant un rôle croissant dans le “mix” des canaux.

Parler ou faire parler de ses marqueurs identitaires pour transformer son audience en clients, puis en ambassadeurs de sa marque.

Chaque acteur communique selon une ligne directrice claire. Une logique identique pour les acteurs de l'hôtellerie avec des marques comme Mob Hôtel (concept hôtel ouvert en 2017 à Saint-Ouen) qui communique sur l'ambiance et l'atmosphère de ses lieux, Airbnb (4,7 millions d'abonnés) sur l'esprit de voyage et les rencontres locales, Club Med (318K abonnés) qui oriente sa communication sur la découverte de lieux exceptionnels ou encore Marriott Bonvoy qui met en avant l'accès à des expériences uniques avec ses 1,2 millions d'abonnés.

La création d'une image de marque reflétant vos valeurs et raisonnant auprès de votre cœur de cible doit être une priorité dans la stratégie marketing.

Pas besoin d'être un groupe international pour être présent sur les réseaux – comme par exemple le chef pâtissier Cédric Grolet qui a réussi à créer une belle relation de proximité avec ses 1,6 millions de followers sur Instagram ou le groupe hôtelier the Hoxton, qui cumule 193000 abonnés Instagram, soit plus de la moitié de l'audience du Club Med.

En fil rouge, la plateforme de marque identifie un axe de communication ("l'idée de marque") qui sera tenu au travers de tous les canaux, dans la durée, en cohérence avec la stratégie globale et en incarnant la marque dans des marqueurs tangibles et incarnés. Les réseaux sociaux en sont l'un des vecteurs digitaux les plus intéressants parce qu'ils permettent une interaction authentique, fréquente et partageable

Levier n°3 : Améliorer ses opérations et ses expériences : la place du digital dans les parcours clients

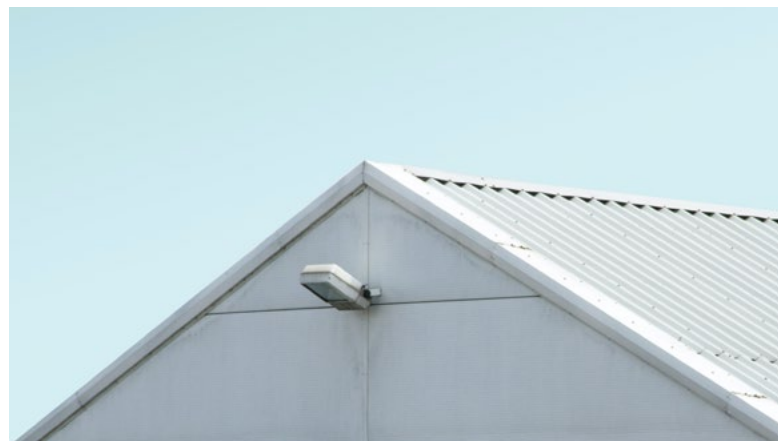
Dans des métiers qui placent le lien physique au cœur de la proposition de valeur, le digital tient une place centrale pour garantir l'efficacité de vos équipes, de vos process et de vos parcours.

Le digital, levier d'automatisation, d'optimisation et de personnalisation pour l'hôtellerie

- **Automatisation** : Le paysage du software dans l'hospitalité a grandement évolué ces dernières années. **Alors qu'il y a 3 ans 70% des hôtels** utilisaient principalement un système de logiciels indépendant les uns des autres liés par un système de licence couteux, **aujourd'hui 65% des opérations sont réalisées via des applications logées sur le cloud** et gérées par une facturation à la souscription³⁸. La **centralisation des données** permise grâce à la réunion des différents programmes sur une plateforme **permet un plus grand niveau de valorisation des data et d'automatisation des tâches**.
- **Opérationnalisation** : L'automatisation permise par la **plateformisation des données, l'agrégation et l'analyse intelligente de la data** créée soit manuellement (information transmise par les équipes), soit automatiquement (information reçue par les IoT -internet des

objets- dispersés dans vos établissements) **permet d'augmenter l'efficacité des équipes dans l'opérationnalisation des tâches de gestion et maintenance**. De la maintenance des espaces (une fuite d'eau peut être rapidement identifiée et traitée), à la gestion des parcours de nettoyage (adapté en fonction de la sortie des clients de leur chambre par exemple), en passant par l'optimisation de la facturation, la gestion des incidents, ou des réservations.

- **Personnalisation** : en plus d'apporter une expérience sans couture au client, **l'utilisation des ressources digitales** afin d'automatiser et optimiser la gestion des établissements **permet de personnaliser au mieux les séjours**. Savoir quel type de restaurant le client préfère lors de ses recherches de lieux hors vos murs,



pouvoir déployer l'information qu'il est allergique à un aliment, ou qu'il a une préférence pour un certain type de coussin sont des services que les clients pourraient estimer normaux. **Répéter ses préférences devient irritant, et il devient presque attendu que l'établissement les ait prises en compte.**

La personnalisation peut être choisie par le client selon ses préférences en matière de partage de data : **dès sa réservation pourquoi ne pas lui proposer plusieurs niveaux de personnalisation ?** En autorisant sa géolocalisation, les équipes pourraient comprendre qu'il va à la salle de sport tous les matins, et donc prévoir une bouteille d'eau en plus dans sa chambre le soir³⁹.

Autres exemples : recevoir l'information que le client a quitté sa chambre pour pouvoir préparer sa table de petit-déjeuner, et l'accueillir avec son nom, savoir quand faire le housekeeping ou **avoir une visibilité en temps réel de l'occupation afin de pouvoir proposer cette chambre à de nouveaux clients après un check-out dématérialisé et un housekeeping enclenché par le départ de la chambre.** La compréhension du pouvoir de la donnée et savoir comment l'utiliser est-ce qui permettra aux clients et aux équipes de se concentrer sur l'essentiel⁴⁰.

Le digital est indispensable à chaque étape du parcours client avant, pendant et après le séjour

Le digital a pris une place de facilitateur, se chargeant de simplifier ou d'automatiser les sources d'irritations ou de faible valeur ajoutée dans les parcours clients, et aux collaborateurs de se concentrer sur la relation client-collaborateurs⁴¹.

La crise actuelle ajoute la notion de parcours "*low touch*" limitant les risques sanitaires.

L'automatisation de certains process comme **les bornes de check-in check-out, des chatbots pour des services de conciergerie** (comme Connie, le robot doté d'intelligence artificielle d'Hilton qui offre notamment des informations d'orientation ou d'évènements locaux) - tout en assurant qu'une alternative « humaine » existe afin de répondre aux spécificités et besoins de chacun, permet aux clients et aux équipes de gagner du temps et de personnaliser les séjours⁴².

FIG. 7 - Exemple d'écosystème d'outils digitaux au service des métiers de l'hôtellerie⁴³



Next Gen Technology making its way in hospitality:
Machine Learning * Artificial Intelligence (AI) * Blockchain

Source : <https://www.nextguest.com/blog/hospitality-digital-tech/>

Avant et après le séjour : Les technologies de l'« engagement », de l'acquisition et de la rétention

La recherche et la réservation se faisant principalement en ligne, la maîtrise de certains outils reste clé comme la distribution en ligne (WBE⁴⁴, CRS⁴⁵ et plateformes de gestion des canaux), le « *revenue management* », le CRM, la gestion de la réputation en ligne (ORM), et le **marketing digital** (SEO/SEA⁴⁶, programmatic, segmentation dynamique, modèles d'attribution, gestion des réseaux sociaux etc.).

Les réservations effectuées directement chez les groupes améliorent la marge et permettent de conserver la relation et les data clients. Le *check-in/check-out digital* réalisé permet de **préparer l'arrivée du client et de gagner du temps** pour le client et les équipes à l'arrivée et au départ. C'est aussi un moyen de **proposer des services et leur réservation en amont** de l'arrivée du client (une table dans vos restaurants, un soin pour aider à la récupération du trajet, les heures de cours collectifs de yoga etc.) Le geo-tracking réalisé par le partage d'informations de localisation facilite l'accueil personnalisé et permet de préparer au mieux la prise

Pendant le séjour : les technologies du “guest service” sont à choisir selon votre positionnement et le niveau de personnalisation cible

L'arrivée du client peut être monitorée afin d'éviter des pics de densités dans les lobbys. Les check-ins, si non réalisés en amont peuvent se faire en chambre ou par borne, et les clés peuvent être dématérialisées sur une application.

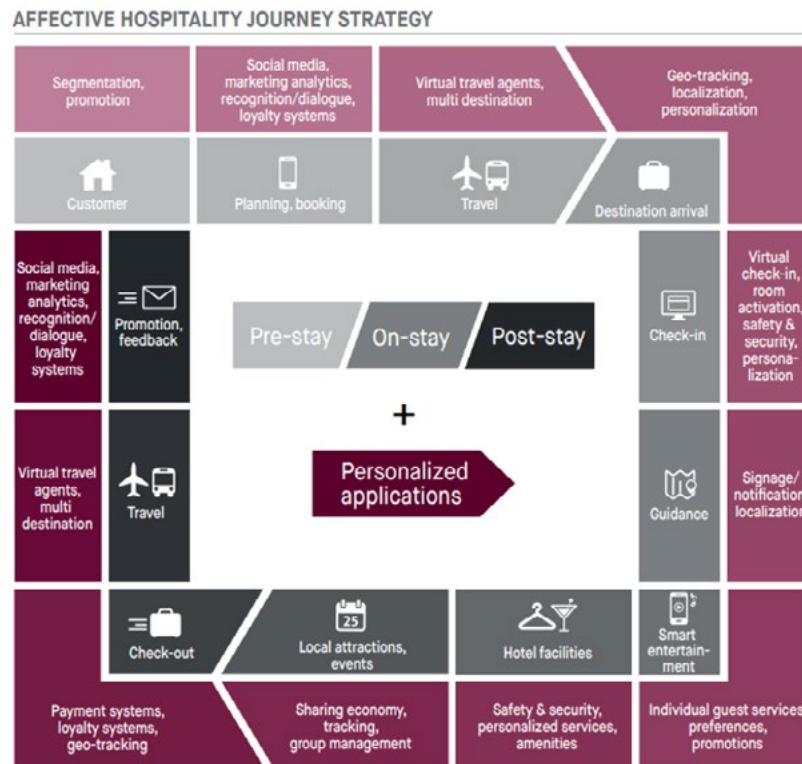
Les bookings de services dans l'établissement sont réalisables sur l'app du groupe, et les activités accessibles autour de l'hôtel sont sélectionnées et rendues accessibles dans le même écosystème.

Chaque étape est monitorée et les datas collectées enrichissent le CRM⁴⁷. Un chatbot porté par une IA tenant lieu de concierge virtuel faciliterait la gestion des demandes ou la remontée de feedbacks pendant le séjour, pour **désamorcer une expérience négative** par exemple, et gérer les demandes clients simples à résoudre.

Les *Smart Room* peuvent être regardés en deux parties : premièrement les essentiels (une bonne connexion internet, un « *entertainment center* » avec une offre étendue de contenus par exemple) doivent donc être présents; et deuxièmement **les services personnalisés permettant l'autonomie du client grâce à l'app/tablette de l'hôtel pour adapter son séjour** selon ses préférences que l'établissement aura retenu en accédant à une offre de services étendue et immédiatement accessible (température lumière contenus personnalisés etc).

Voici un parcours type intégrant certaines technologies et expériences digitales cœur : la plupart de ces services sont devenus des “must have” :

FIG. 8 – Schéma réalisé par l'EHL décrivant les différentes étapes d'un parcours et le levier digital qui peut être mis en place en face⁴⁸



Certaines technologies sont à suivre mais ne sont pas (encore) largement adoptées

Il est important de rappeler que certaines technologies font beaucoup parler d'elles mais n'ont pas encore atteint un niveau de maturité permettant une adoption large.

Des hôtels ont pu faire le buzz en promouvant par exemple l'utilisation de robots pour chaque poste ou les assistants vocaux dans les chambres, sans succès généralisé prouvé jusqu'ici.

Source : EHL

On observe cependant que certains pays adoptent plus rapidement que d'autres certaines technologies, qu'elles semblent accessoires ou porteuses de transformations profondes. Le tableau ci-dessous, réalisé en mars 2020, témoigne du niveau de maturité de technologies “disruptives” de ces dernières années.

FIG. 9 - Tableau reprenant les technologies qui peuvent impacter vos parcours clients demain, avec leur niveau de maturité.⁴⁹

Technology	Example of application	Industry maturity	Pre-Stay	During-Stay	Post-Stay
Self-service kiosks (automated check-in, check-out, feedback questionnaires)	Hilton Hotels ¹	Medium	x	x	x
Smart Room (customized settings in each room)	Citizen M ²	Low		x	
Facial recognition	Marriott in China ³	Low	x	x	x
Robot driven services	Alibaba Hotel ⁴	Low	x	x	
Voice technology	Marriott ⁵	Low		x	
Chatbot services	Hyatt International ⁶	Medium	x	x	x
Virtual Reality	GCH Group ⁷	Low	x	x	x

Source : <https://www.entrepreneur.com/article/349354>

Certains pays asiatiques habitués à des normes sanitaires et enclins à automatiser certains services, sont un laboratoire de parcours digitaux de demain.

Il est intéressant de regarder l'évolution des acteurs opérant en Asie qui ont un rapport à l'hygiène et au digital différent de celui de la plupart des populations des pays occidentaux.

l) Si l'Asie est un continent immense et complexe, les anthropologues Christos Lynteris et Pierre Le Roux donnent quelques clés de lecture⁵⁰ :

- « Certains pays d'Asie font très attention au confort des individus, mais cette jouissance de vivre passe d'abord par la propreté ». Si l'on prend l'exemple du masque, il est devenu depuis l'épidémie du SRAS en 2002-2004, un objet du quotidien. Le porter est un réflexe pour se protéger des maladies et de la pollution.

- La limitation ou l'absence de l'expression intime devant les autres : dans la plupart des pays asiatiques, les embrassades sont réservées à la sphère privée. Mettre une main devant sa bouche lorsqu'on parle peut aussi être lié à la préférence culturelle pour une certaine pudeur dans les lieux publics.
- Le respect d'une distance en société. En matière de proxémie (la distance physique et sociale), un individu possède trois « cercles » : le social (2-3 mètres), le personnel (1 mètre), l'intime (40 cm). Les Asiatiques en possèdent un 4ème, à 20 cm, qui est celui de l'intimité totale qu'on ne partage qu'avec ceux que l'on aime dans l'intimité.

L'appétence des consommateurs asiatiques pour les services automatisés dans les hôtels est plus élevée qu'aux Etats-Unis ou en Europe

FIG. 10 - Propension de consommateurs déclarant être prêts à effectuer par eux-mêmes certains services de leur séjour⁵¹.



Source : IHG : Drivers of change in Hospitality (2019)

La clientèle asiatique semble plus à l'aise avec la digitalisation de son parcours client, loin devant la clientèle européenne (données 2019 pré-Covid).

En Chine l'hôtellerie-restauration passe au « sans contact »⁵².

- Procédures de check-in/check-out via des bornes (Flyzoo Hotel) ou des appareils à reconnaissance faciale (Huazhu, Dossen). L'intelligence artificielle couplée à la reconnaissance faciale connaît d'autres applications dans le contrôle des accès et le débit automatique de cartes.
- Ascenseur avec empreinte faciale (Flyzoo Hotel)
- Livraison de repas et de produits par robots ou par drones (Flyzoo Hotel, Eleme, Meituan Dianping)
- Commande & règlement via des applications et des QR codes (Luckin Coffee, Meituan), avec traçabilité sur les personnes ayant préparé leur repas, et leur température. Pick-up via des desks en libre-service ou des coffres isolants intelligents.

Levier n°4 : Les nouveaux modèles d'hospitalité réinventent la proposition de valeur dans un contexte mondial bouleversé

Tour d'horizon du marché mondial : les modèles Asset Smart se sont révélés utiles pendant la crise, et les acteurs asiatiques dominent le top 20

Se concentrer sur l'exploitation en vendant leurs murs a permis à plusieurs acteurs de développer un ensemble plus large de services au travers de leurs programmes de fidélité

FIG. 11 - La transition vers un modèle "asset-light" est presque terminée pour les leaders du marché



Les stratégies d'asset light ou d'asset smart ont en effet permis à des groupes internationaux d'être plus résilients, et de dégager des marges de manœuvre pour investir dans les services, l'expérience, l'automatisation -c'est-à-dire dans le digital. L'objectif est de ne plus perdre les clients une fois passés par l'établissement en enrichissant la fidélité, et de séduire une nouvelle clientèle par de nouvelles expériences.

Source : Xerfi

Les 3 premiers groupes dans le classement valorisant la performance financière et en particulier l'EBITDA sont Marriott International, Hilton Worldwide et Accor. Marriott est le n°1 mondial en nombres de chambres, en profitabilité et en valeur d'entreprise. Accor est le n°3 mondial en termes d'EBITDA, passé 7è mondial en offre de chambres parce que dépassé par les acteurs chinois⁵³.

FIG. 12 - Top 20 des groupes hôteliers dans le monde

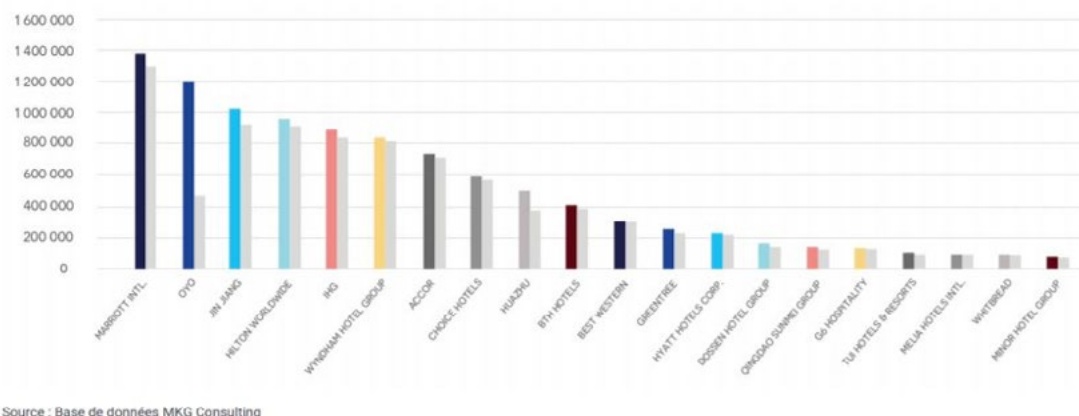
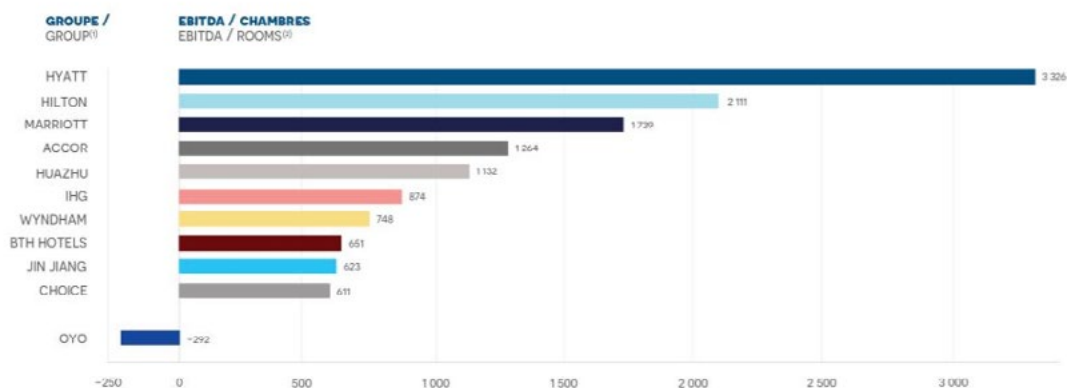


FIG. 13 - Ebitda par chambre des principaux groupes hôteliers



⁽¹⁾ Top 10 des Groupes Hôteliers Mondiaux + Hyatt. ⁽²⁾ Pour l'exercice clos au 31 Décembre 2019.

Source : Hospitality On (EBIDTA RANKING 2020)

5 des 15 premiers groupes hôteliers mondiaux sont en effet chinois. Tous les acteurs du top 20 sauf un dont la croissance du nombre de chambres est à deux chiffres, sont chinois. On notera la croissance fulgurante du groupe indien OYO, et l'entrée dans le top 20 du Groupe thaïlandais Minor Hotel Group

L'évolution des attentes des consommateurs et des modes de vie, accélérée par la crise du Covid-19, pousse les acteurs de l'hôtellerie à se réinventer. Soit en utilisant différemment les lieux physiques existants, soit en **capitalisant sur leurs actifs et savoir-faire existants pour imaginer de nouvelles sources de revenus hors les murs.**

Les nouveaux modèles : vers une proposition de valeur repensée et plus expérientielle

• Monétiser la chambre au-delà des nuitées

C'est le cas de **Sonder**, startup américaine qui a récemment levé **400 millions de dollars** pour révolutionner le secteur de la **gestion de logements en location de courte durée**, et qui prévoit notamment de faire ce à quoi beaucoup ont pensé : vendre à ses consommateurs l'ensemble des meubles présents dans les chambres. **La chambre n'y est plus seulement un lieu pour dormir mais un showroom, un espace de découverte et de shopping**⁵⁴.

Pour **augmenter la rentabilité des espaces**, d'autres acteurs se mettent à vendre leur **chambre à la journée** comme Le Brach à Paris qui propose de réserver les salons de ses suites à la journée pour les réunions d'affaires ou encore Accor qui a ajouté l'offre "une chambre en journée". Une approche répandue dans les pays asiatiques et qui se développe en Europe.

Enfin, on voit des acteurs comme Pierre et Vacances modifier l'usage premier de ses sites pour répondre aux nouvelles attentes des consommateurs à l'instar de leur dernière campagne de communication "Venez télétravailler chez nous". Une nouvelle offre mixant travail et loisirs et proposant aux travailleurs de venir télétravailler dans une vingtaine de site Pierre et Vacances⁵⁵.

**• Vers une hotellerie de l'entertainment :
Hôtellerie - loisirs - coworking : les synergies
entre les expériences offrent des perspectives
de développement**

Les resorts de Las Vegas et de Macao l'ont constaté depuis plusieurs années : la part du chiffre d'affaire provenant du non-gaming (hôtellerie, restauration, commerces etc.) n'a cessé de croître par rapport à l'activité des casinos, qui reste un driver de profitabilité essentiel. Deux conclusions : d'une part l'hôtellerie est une formidable offre complémentaire aux offres d'entertainment. D'autre part, trouver dans un même lieu une offre large de services et d'expériences pourrait être une voie à explorer pour diversifier ses sources de revenu dans un contexte sanitaire et écologique ou permettre aux clients de limiter leurs déplacements sera un avantage.

Coworking, coliving, F&B, hôtellerie : les frontières s'estompent. Si le coworking est apparu comme

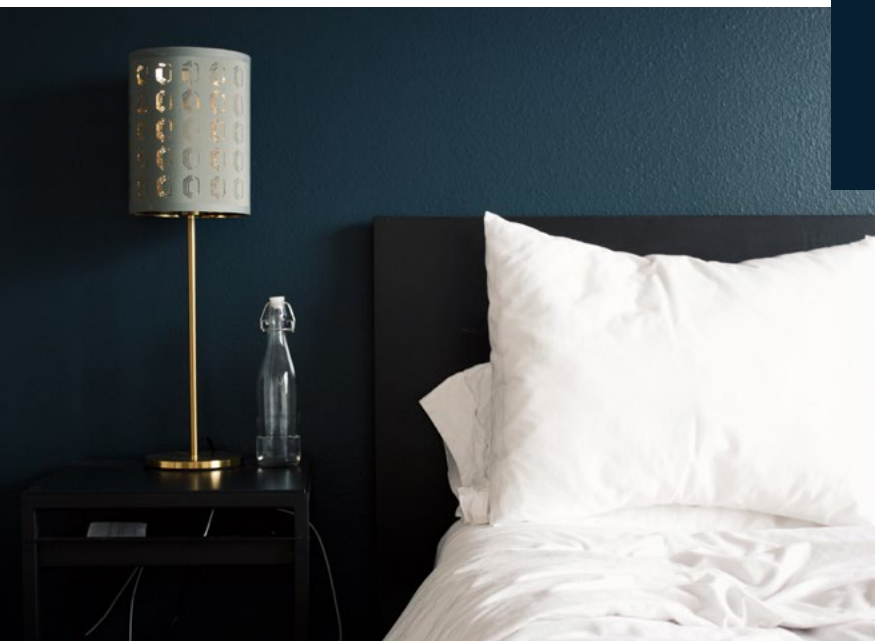
un nouveau service puissant il y a quelques années, tous les acteurs ne s'y sont pas convertis, incertains de la rentabilité du modèle. La crise pourrait changer les dynamiques, et les offres prendre de nouvelles formes.

L'une des conséquences directes et profondes de la crise est sans doute le rapport au travail et au lieu de travail. Le marché du coworking a connu une croissance de 300% en 6 ans et compte aujourd'hui 1700 espaces en France contre 360 en 2015⁵⁶. Face à cette montée en puissance des acteurs du coworking, allons-nous vers une convergence entre les acteurs du coworking et de l'hôtellerie ?

Workspitalité

Une première opportunité pour les hôteliers : s'inscrire dans cette tendance en rentabilisant leur espace la journée et en ajoutant des options de coworking. Dans cette dynamique, WOJO, issu du rapprochement entre Bouygues Télécom et Accor, vise à transformer rapidement 1200 halls d'hôtels en espaces de coworking⁵⁷. D'autres acteurs, comme Soho House, ont intégré la notion de télétravail dans leur stratégie d'acquisition en proposant à leurs membres de travailler tout en voyageant dans l'un des 27 clubs dans le monde⁵⁸.

À l'inverse, on constate l'émergence de nouveaux acteurs hôteliers issus du coworking. Plusieurs acteurs comme WeWork ou Mortimer House se mettent à l'hospitalité en créant des offres de restauration dans leurs espaces ou à travers des offres de co-living. Côté français, Morning Coworking, appartenant au groupe Nexity, développe par exemple la restauration en ouvrant des Morning Coffee à l'entrée de ses espaces de coworking⁵⁹.



• Exporter son savoir-faire hors les murs

Le click & collect et la livraison, des canaux intéressants notamment pour les restaurants d'Hôtels

On constate souvent qu'environ un **tiers des couverts** des restaurants d'hôtels sont **assurés par les clients de l'hôtel**. Pour capter les **deux tiers restants**, le restaurant de l'hôtel doit donc se retourner **vers des clients externes et locaux**⁶⁰. Pour maintenir une partie de l'activité, un nombre important de restaurants a utilisé le **click & collect et les plateformes de livraison comme Deliveroo ou Uber Eats** pour servir les clients locaux hors les murs. C'est le cas du groupe hôtelier **Evok Hôtel** (groupe hôtelier Français/parisien, créé en 2014, qui lança son premier hôtel – le Nolinski en 2016) qui a lancé **"@home"** en proposant de commander à emporter ou en livrant à domicile. D'autres acteurs de la restauration comme le Groupe Mamma ont testé avec succès le click & collect qui leur a permis de **maintenir 50% de leur CA sur certains de leur restaurant et de lancer leur dark kitchen Napoli Gang : une cuisine destinée exclusivement à la livraison**^{61 62}.

• Le savoir-faire de la conciergerie utile aussi à celles et ceux qui ne dorment pas à l'hôtel ?

À titre d'exemple, la startup Nannybag propose aux touristes de déposer leurs bagages dans un hôtel de proximité et de visiter la ville les mains libres. Un service gagnant-gagnant pour la startup et pour l'hôtelier qui fait découvrir son hôtel à une nouvelle cible.

D'autres acteurs comme Nobo.life (startup française mettant à disposition des personnes d'entretien issus de l'hôtellerie pour les particuliers) capitalisent sur les savoir-faire de l'hôtellerie en proposant à des particuliers de recréer les standards d'un hôtel chez eux à travers la mise à disposition de femmes et d'hommes de ménage et de gouvernant(e)s à domicile.

• Quel avenir pour le M.I.C.E (Meetings Incentive Conference Events)

Cette **segmentation d'affaire pour les hôteliers reviendra-t-elle un jour à son niveau d'avant Covid** ? L'impact financier de crises passées sur les entreprises a souvent eu un impact sur le M.I.C.E, l'une des premières offres à souffrir de cette frugalité que l'on espère à chaque fois passagère.

Pourtant ici **l'exercice du tout digital pendant plusieurs mois** a pu laisser entendre à certains clients que **l'option des réunions à distance et du télétravail adoptés dans la durée était envisageable**, réduisant une source de revenus significative pour certains acteurs. **Comment repenser ses espaces et ses offres pour faire face à cette perte de revenus** ? Les besoins des entreprises évoluent vers du plus digital (et donc des salles équipées différemment) mais aussi vers de nouvelles animations des réunions et de nouveaux formats. Les offres à destination des professionnels devront être repensées et axées vers de nouveaux usages, favorisant les échanges et la rencontre.

Le concierge de l'hôtel est un rôle emblématique du savoir-faire des hôteliers. Pourquoi ne pas proposer ce service au-delà des clients de l'hôtel ?

Plus généralement, l'hôtel dispose de lieux et de services uniques qui peuvent rayonner hors les murs.



Levier n°5 : Imaginer une nouvelle culture managériale fondée sur la confiance, la polyvalence et l'attention à la data



Le secteur de l'hospitalité attire des personnes engagées et passionnées. Mais selon l'ONU, **120 millions d'emplois liés à l'industrie du tourisme sont à risque.**

La relation avec les employeurs a été souvent interrompue et parfois rompue. **Comment remobiliser ses équipes avec un engagement fort et un réel sentiment d'utilité** après cette longue pause qui a pu, pour certains, révéler une forme de précarité dans les métiers du secteur de l'hospitalité ?

Comment redonner du sens, au-delà du sentiment d'urgence, dans les activités du quotidien ?

Comment **préparer ses équipes et son organisation aux transformations qui vont avoir lieu dans les prochaines années** et prévenir un désenchantement pour le secteur, d'autant plus fort que des diminutions de salaires sont parfois demandées aux employés ? Et surtout, comment accompagner le changement inhérent aux indispensables transformations d'organisations ?

Une remobilisation des équipes nécessaire dans un contexte incertain

Après plusieurs mois d'activité partielle ou de chômage complet, les employés de l'industrie ont été remobilisés en partie au mois de mai, d'autres en août pour préparer l'ouverture des établissements, assurer des activités de click & collect, ou de préparation aux livraisons à domicile pour certains restaurants par exemple.

La reprise se fait dans un contexte particulier : le risque de contamination existe toujours, et les employés devront réaliser des gestes d'avant avec les contraintes liées aux préconisations sanitaires en place sur lesquelles ils devront être formés, tout en ayant potentiellement peur pour leur propre sécurité.

Dans certains pays moins protecteurs que la France, **les équipes démobilisées et mises au chômage ou congés sans solde** pendant toute la période



de confinement auront vécu des moments compliqués, et pourraient **avoir du mal à rassurer et à véhiculer les émotions d'accueil et de chaleur aux clients** eux aussi, du moins au début, hésitants.

Dans le cadre des plans de reprise précis incluant des tâches et des responsabilités claires pour tous, la confiance, l'empathie et la reconnaissance des efforts de tous seront des moteurs indispensables ; rappeler l'utilité de chaque poste et comment il s'inscrit dans une expérience plus large sera essentiel.

Les collaborateurs seront conscients des difficultés de l'industrie qui mettra plusieurs années à retrouver ses niveaux d'activité de pré-crise. Ils questionneront leur fidélité à la marque et au secteur.

Ce questionnement sain est aussi une opportunité pour réaffirmer ses valeurs et le rôle essentiel de chacun.

C'est le moment de **repenser son organisation, et de permettre aux équipes de s'exprimer** sur les transformations qu'ils voudraient voir s'opérer. Une refondation des moteurs essentiels de l'engagement et avec une parole ouverte seront des piliers de la remobilisation des énergies.

Des soft skills d'autant plus importantes qu'elles porteront la résilience et l'adaptabilité des équipes

L'adaptabilité, la résilience, la résolution de problèmes étaient des soft skills importantes, elles sont aujourd'hui essentielles pour permettre aux collaborateurs d'étendre le champ des actions et tâches quotidiennes dans un contexte d'ajout de nouvelles contraintes sanitaires et d'évolution des services et des propositions de valeur.

Les équipes devront exercer leur métier sous de nouvelles contraintes. **Parfois repenser leur rôle aux vues des nouvelles attentes. M&A, fermetures, diversification vont chambouler le paysage de l'hospitalité et en conséquence les métiers des personnes qui incarnent ces groupes auprès des clients.**

L'automatisation de certaines tâches modifiera la structure des équipes. Les lieux nécessitant la présence physique des collaborateurs évolueront

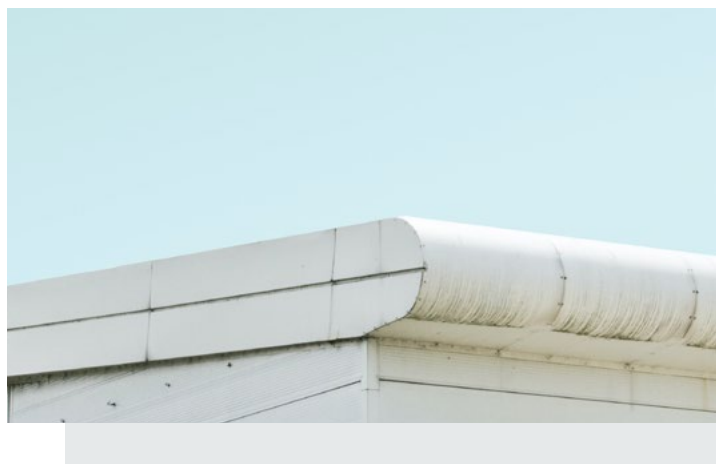
différemment des fonctions siège et support, rôles qui permettront le télétravail. Ce dernier pourrait devenir un critère de choix d'un emploi par rapport à un autre.

Les compétences en digital et en Data Science au centre de la transformation

Pour préparer les talents de demain, les écoles hôtelières transforment leurs cursus, comme le *Tisch Center* pour l'hospitalité de l'université de New York, qui au printemps 2019 lançait son **programme sur les technologies dans l'hospitalité**⁶³. La data science au sens large a été placée sur le devant de la scène ces dernières semaines⁶⁴.

Donner à plusieurs postes clés une "culture data" permet d'améliorer la collecte et l'analyse de ces données clés pour comprendre les clients et personnaliser leur séjour.

Cette culture permettra de donner des **"réflexes data"** à certains collaborateurs d'accueil ou de service en chambre. Personnaliser les services et le séjour des clients est facilité par la bonne compréhension du potentiel de la data. **Le besoin de formation des équipes, et le recrutement des "talents" dans ces domaines devient stratégique**



Levier n°6 : L'hospitality Green : faire rayonner sa marque et améliorer ses opérations grâce à une démarche écoresponsable soutenue par le digital

Le secteur de l'hospitalité s'était saisi des enjeux environnementaux tirés par une demande pour des lieux plus éco-responsables (chaîne d'approvisionnement moins énergivore, matériaux de construction et gestion du bâtiment, produits locaux, réduction de l'utilisation du plastique etc.). Des initiatives étaient à saluer comme l'élimination de l'utilisation par IHG et Marriott d'un milliard de pailles de plastique de milliers d'hôtels ou de 500 millions de bouteilles de plastique à usage unique.

La volonté des groupes de faire évoluer leurs pratiques étant déjà présente, avec un écotourisme augmentant de 30% contre une croissance de 8% pour le tourisme traditionnel⁶⁵, on peut s'attendre à une croissance accélérée dans les prochaines années.

Plus généralement la **dimension environnementale des opérations, du sourcing et des offres est accélérée par la crise actuelle.**

Le digital permet de faire des économies en devenant plus écoresponsable

Le digital est un levier important pour identifier les sources de déchets et les optimiser. Ces déchets sont ici souvent alimentaires, et coûtent presque **100 milliards d'euros par an à l'industrie de l'hôtelière-restauration**, et oscille dans une cuisine entre **4 et 12% et parfois 20% du coût global d'achat alimentaires.**

Des startups comme Winnow Vision s'attachent à identifier, grâce à l'IA, les leviers d'automatisation du management des déchets alimentaires, et de collecter par là même des données plus fiables sur ces dimensions⁶⁶.

Les IoT⁶⁷ permettent quant à eux de rendre les bâtiments plus intelligents et surtout plus facilement adaptables aux besoins réels des utilisateurs, clients et équipes. Gestion de l'eau, de la lumière, du son, de la qualité de l'air, et de la température, l'identification des problématiques bâtementaires comme les fuites : ces nouvelles technologies représentent **un gain financier allant jusqu'à 20%⁶⁸ d'économies à moyen et long terme en identifiant les sources de dépenses énergétiques, et en automatisant les protocoles de réduction des dépenses.**

Le SMART building pour réduire les dépenses énergétiques et augmenter l'expérience client

Le Smart Building améliore l'expérience client. L'optimisation des IoT, l'interopérabilité des systèmes et donc l'ouverture des données, sont certains des essentiels permettant de rendre un espace "smart".

Permettant d'adapter les dépenses énergétiques aux besoins réels des clients et du bâtiment, les réseaux intelligents ou « *Smart grid* » et les technologies **BIM**⁷⁰, adaptent les ambiances de façon autonomes, assurent une qualité d'air constante, renforcent la sûreté et la sécurité d'un bâtiment⁷¹.

La **technologie ici est facilitatrice plutôt qu'intrusive**. Elle se veut invisible pour le client mais pensée pour accompagner son parcours et l'optimiser. L'empreinte d'un bâtiment, et surtout le choix résolu d'un groupe de modifier les usages et les consommations afin d'être plus respectueux des ressources et de la nature font partie des critères de labélisation⁷² comme Green Globe dont la devise s'articule autour de trois piliers « Sûreté, sécurité, Durabilité » (*Safety, Security, Sustainability*)⁷³.

Le digital doit aussi maîtriser son impact sur l'environnement

Si les IoT sont généralement peu énergivores, les logiciels et le stockage de data (les images sur les sites web, Instagram etc., l'eau nécessaire pour faire refroidir les serveurs) **ont un coût et un besoin de ressources très significatifs et peuvent être optimisés**⁷⁴.

Actuellement une partie importante des Groupes suit les recommandations du "Greenhouse Gas Protocol" (GHG, adapté à l'iso 14064), mais l'absence de standards partagés sur la réduction de l'impact de l'industrie sur l'environnement limite les résultats à l'échelle mondiale.

Travailler collectivement à la réduction de l'impact du digital, à l'écoconception des serveurs, et trouver l'équilibre entre son utilisation vertueuse pour identifier et optimiser les sources de déchets, et son impact, est un des enjeux de l'utilisation du digital des 10 prochaines années. Et le secteur de l'hospitalité, responsable de 5% de l'émission des gaz à effet de serre, avec le risque d'une augmentation de 130% d'ici à 2035 doit être un leader de cette réflexion et de l'implémentation de solutions durables.



Conclusion



La crise est une fenêtre qui offre la possibilité de repenser son modèle économique, organisationnel, ses offres, ses process.

Le digital sera au centre de ces transformations, et au cœur des nouveaux liens de long terme que les marques bâtiront avec leurs clients.

En apportant réassurance, parcours seamless, nouvelles expériences et en donnant les moyens d'une approche durable, à la fois sur site et hors les murs, le digital sera au service de la mission première des acteurs de l'hospitalité : accueillir et faire vivre des expériences mémorables.

L'époque est à l'accélération et à l'enchaînement des stratégies du temps court. Inscrire sa mission dans une approche de long terme contribuant à dessiner un futur vivable intégrant pour les dépasser les contraintes de rentabilité de court terme sera source d'initiatives saluées par les clients conscients du besoin de paris d'avenir.

Construire une relation durable entre les clients et les marques est un socle commun qui permettra aux clients de faire confiance aux marques non seulement pour les accueillir, mais aussi ce faisant pour les associer à une démarche globale positive.

Consommer c'est voter avec son portefeuille, et la raison d'être des acteurs de l'hospitalité sera autant de faire naître un monde d'ouverture entre les hommes et les cultures, que d'harmonie entre les hommes et leur terre d'accueil.

Références

¹ <https://www.capital.fr/entreprises-marches/a-suivre-aujourd'hui-accor-1378330>

² <https://www.groupeonepoint.com/fr/points-de-vue/hospitalite>

⁴ <https://www.statista.com/statistics/206825/hotel-occupancy-rate-by-region/>

⁵ <https://hospitalityinsights.ehl.edu/hospitality-and-tourism-industry>

⁶ <https://www.globe-trotting.com/post/crise-tourisme-covid-19>

⁷ https://www.tourmag.com/Les-principaux-marches-emetteurs-de-touristes-selon-Mastercard-sont_a99685.html

⁸ Statista (Forecast adjusted for expected impact of COVID-19), août 2019

⁹ <https://press.accor.com/premier-semester-2020-des-mesures-immediates-pour-limiter-les-effets-de-la-crise-du-covid-19des-initiatives-permanentes-pour-accelerer-le-rebond/?lang=fr>

¹⁰ <https://www.ihgplc.com/en/news-and-media/news-releases/2020/interim-results-to-30-june-2020>

¹¹ <https://www.capital.fr/entreprises-marches/hyatt-des-licenciements-en-vue-1369792>

¹² <https://www.lesechos.fr/industrie-services/tourisme-transport/coronavirus-airbnb-decide-de-licencier-le-quart-de-ses-employes-1200735>

¹³ <https://www.lhotellerie-restauration.fr/journal/hotellerie/2020-05/okko-annonce-l-ouverture-prochaine-de-son-10e-etablissement-a-toulon.htm> / <https://hospitality-on.com/fr/developpement-hotelier/citizenm-ouvrira-son-quatrieme-hotel-paris>

¹⁴ <https://www.lefigaro.fr/voyages/locations-de-vacances-malgre-la-lente-reprise-des-reservations-les-professionnels-inquiets-pour-l-ete-20200603>

¹⁵ <https://news.airbnb.com/fr/destination-france-airbnb-promeut-les-voyages-domestiques-cet-ete/>

¹⁶ <https://www.lhotellerie-restauration.fr/journal/salon-concours-syndicat-association/2020-03/coronavirus-la-methodologie-d-accueil-du-personnel-soignant-dans-les-hotels-en-ile-de-france.htm>

¹⁷ <https://www.lesechos.fr/industrie-services/tourisme-transport/coronavirus-lhotellerie-mobilisee-pour-laccueil-des-convalescents-du-covid-19-1195601>

¹⁸ <https://all.accor.com/loyalty-program/partners/charity/index.fr.shtml>

¹⁹ <https://www.theguardian.com/society/2020/may/03/care-room-with-a-view-uk-hotels-offer-respite-to-non-covid-patients>

²⁰ <https://edition.cnn.com/2020/03/20/politics/military-convert-buildings-hospitals/index.html>

Références

²¹ <https://www.socotec.fr/actualites/actualites-en-france/1159-b-b-hotels-france-choisit-le-groupe-socotec-pour-creer-un-referentiel-de-certification>

²² <https://www.tendancehotellerie.fr/articles-breves/communique-de-presse/13304-article/marriott-international-lance-le-conseil-mondial-de-la-proprete-pour-promouvoir-des-standards-de-proprete-encore-plus-eleves-en-periode-de-covid-19>

²³ <https://www.hyatt.com/fr-FR/info/global-care-and-cleanliness-commitment>

²⁴ <https://press.accor.com/a-hossegor-chez-jo-and-joe-l-experience-client-est-plus-que-jamais-au-coeur-de-nos-preoccupations/?lang=fr>

²⁵ https://www.lepoint.fr/voyages/coronavirus-l-hotel-peninsula-va-nommer-un-hygiene-manager-05-05-2020-2374173_44.php

²⁶ <https://press.fourseasons.com/news-releases/2020/lead-with-care-program/>

²⁷ <https://www.nst.com.my/lifestyle/jom/2020/06/597271/jom-stay-oyo-hotels-and-homes-rolling-out-sanitised-stay>

²⁸ (mattressadvisor.com/sleep-and-hotels)

Etude de Mattressadvisor.com de 2018 auprès d'une clientèle hôtelière

²⁹ https://info.ehl.edu/hubfs/lausanne-report/EHL-Lausanne_Report-thesis_4.pdf?t=1497020394432 Dans son rapport « *Shaping the future of hospitality* »

³⁰ <http://foodandsens.com/made-by-f-and-s/duel-de-palaces-le-ritz-le-crillon-et-le-peninsula-rivalisent-a-coups-de-glaces-et-de-sorbets/>

³¹ <https://www.leparisien.fr/paris-75/paris-le-crillon-celebre-palace-de-la-place-de-la-concorde-ouvrira-lundi-son-rooftop-20-08-2020-8370690.php>

³² <https://www.sortiraparis.com/hotel-restaurant/tendances-food/articles/171258-des-paniers-pique-nique-a-savourer-au-waldorf-astoria-trianon-palace-de-versaill>

³³ <https://www.leparisien.fr/economie/relance-economique-pour-un-tourisme-a-la-francaise-28-06-2020-8343246.php>

³⁴ <https://www.triptease.com/blog/hotel-distribution-apac/>

³⁵ <https://blog.elloha.com/2019/10/05/47-des-points-de-fidelite-des-hotels-ne-sont-pas-utilises/>

³⁶ <https://www.prnewswire.com/fr/communiqués-de-presse/marriott-international-annonce-marriott-bonvoy-le-nouveau-nom-de-son-programme-de-fidelite-800939169.html>

³⁷ <https://www.allpointshotels.com/>

³⁸ <https://www.forbes.com/sites/columbiabusinessschool/2020/05/11/finding-successful-tech-solutions-in-crisis-hit-hotel-industry/#1cc0dfe86a33> (*forbes*)

Références

³⁹ <https://www.hotelmanagement.net/tech/10-ways-smart-technology-reshaping-hotel-industry>

⁴⁰ <https://hospitalitytech.com/embracing-new-digital-opportunities-enhance-hospitality-experiences>

⁴¹ <https://www.deplacementspros.com/hebergement/hotellerie/le-check-in-et-le-check-out-contournent-la-reception>

⁴² <https://www.entrepreneur.com/article/349354>

⁴³ <https://www.nextguest.com/blog/hospitality-digital-tech/>

⁴⁴ WBE – Web Booking Engine

⁴⁵ Central Reservation System- Système de réservation informatique

⁴⁶ SEO – Search Engine Optimization / SEA – Search Engine Advertising

⁴⁷ <https://hospitalitytech.com/embracing-new-digital-opportunities-enhance-hospitality-experiences>

⁴⁸ https://info.ehl.edu/hubfs/lausanne-report/EHL-Lausanne_Report-thesis_4.pdf?t=1497020394432

⁴⁹ <https://www.entrepreneur.com/article/349354>

⁵⁰ <https://www.franceculture.fr/societe/masques-hygiene-intimite-singularites-historiques-de-lasie>

⁵¹ Amadeus / IHG : Drivers of change in hospitality (Avril 2019)

⁵² <https://www.cnccef.org/publication/covid-19-accelérateur-de-linnovation/>

⁵³ <https://hospitality-on.com/fr/tendance-hotellerie/classement-ebitda-2020-des-groupes-hoteliers>

⁵⁴ https://fr.slideshare.net/EmilyAnnHodges/series-d-deck-sonder?next_slideshow=1 Deck Serie D – Sonder

⁵⁵ <https://www.influencia.net/fr/actualites/media-com,case-study,pierre-vacances-disrupte-nous-invitant-travailler-chez-eux,10433.html>

⁵⁶ <https://www.bureauxapartager.com/blog/indice-du-coworking-2019/> / <https://www.leosquare.com/coworking-france-2020/>

⁵⁷ <https://all.accor.com/coworking/wojo/index.fr.shtml>

⁵⁸ <https://sohoworks.com/>

⁵⁹ <https://blog.morning-coworking.com/decouvrez-le-metier-de-responsable-morning-coffee/>

⁶⁰ <https://malou.io/restaurants-hotels-faire-connaître-offre-maximiser-taux-remplissage-2018/>

Références

⁶¹ <https://www.lefigaro.fr/gastronomie/big-mamma-lance-napoli-gang-20200705>

⁶² <https://www.magazine-decideurs.com/news/w-di-marco-big-mamma-nos-partenaires-bancaires-ont-ete-exemplaires-et-d-un-grand-support-durant-la-crise>

⁶³ <https://www.sps.nyu.edu/homepage/academics/divisions-and-departments/jonathan-m--tisch-center-of-hospitality/highlights/2019/cool-course-alert--hospitality-technology--tisch-center-.html>

⁶⁴ <https://lesroches.edu/blog/hospitality-jobs-future/>

⁶⁵ <https://www.ukessays.com/essays/tourism/environmental-impacts-and-the-hospitality-industry-tourism-essay.php>

⁶⁶ <https://hospitality-on.com/en/sustainable-development-csr/ai-technology-transform-hotel-food-waste>

⁶⁷ Les IoT est un écosystème – objets/capteurs, connectés à un réseau qui envoient des données apportant des informations sur des applications d’exploitations permettant de créer de la valeur pour les utilisateurs. Ces données peuvent être de températures, d’humidité, d’alerte etc.

⁶⁸ <https://www.hotelmanagement.net/tech/10-ways-smart-technology-reshaping-hotel-industry>

⁶⁹ Le Smart grid est un réseau de distribution d’énergie intelligent adaptant automatiques, et en autonomie la production à la demande

⁷⁰ BIM ou Building Information Modeling, est une modélisation 3D d’une infrastructure permettant de recenser les caractéristiques techniques d’un bâtiment tout au long de la vie de ce dernier, et de structurer ses données de façon intelligente, permettant une gestion des besoins bâtimentaire fine.

⁷¹ https://info.ehl.edu/hubfs/lausanne-report/EHL-Lausanne_Report-thesis_5.pdf?hsCtaTracking=0f256f31-30c2-4bbf-b9dd-14ac3be7de5e%7Cac81b775-4c3a-4afc-b73c-a69c9df88584

⁷² <https://www.holiable.com/news/understanding/eco-hotels/>

⁷³ <https://greenglobe.com/>

⁷⁴ <https://www.iot-now.com/2019/11/18/100016-tech-good-building-eco-friendly-brand/>

Remerciements

Sous la direction de David Foult Partner Hospitality
Avec la contribution active de Victoire Peres, Louise Darmendrail
et d'Alexandre Lavatine, respectivement experts en : conduite du
changement, expérience hôtellerie et digital et nouveaux business
model et nouveaux espaces.

Merci également à toute l'équipe Hospitaliteam de onepoint pour
son travail actif de veille qui a nourri les réflexions et ce papier.

Mise en page : Quentin Talamoni

**Retrouvez toute la serie des points de vue "Beyond."
téléchargeable sur notre site internet.**

onepoint.

beyond the obvious

Onepoint est l'architecte des grandes transformations des entreprises et des acteurs publics. Elle accompagne ses clients de la stratégie à la mise en œuvre technologique, en s'attachant toujours à penser au-delà des évidences et à s'inscrire dans des logiques de croissance verte, pour créer de nouvelles façons de travailler, de nouveaux modèles économiques et de nouveaux lieux.

2300
collaborateurs

33 ans de
moyenne d'âge

15 Implantations
dans le monde

300
millions d'euros
de chiffre d'affaires

Paris, Bordeaux, Toulouse, Nantes, Lyon, Amsterdam,
New-York, Bruxelles, Luxembourg, Melbourne,
Montréal, Tunis, Zele, Sydney, Singapour.

www.groupeonepoint.com

