

Quelle place pour l'hôtellerie indépendante face à la pression des agences de voyage en ligne (OTA) et à l'émergence de l'économie collaborative ?

Par Krystel BLONDEAU

Directrice générale de la Fédération Internationale des Logis

Alors que la France demeure la première destination touristique mondiale, ses hôteliers indépendants souffrent d'un mal-être persistant intimement lié au double mécanisme, paradoxal au premier abord, de l'évènementialisation de l'instant vécu et d'une uniformisation du marché hôtelier.

S'il semble être peine perdue que de vouloir lutter contre les géants de la réservation *via* Internet, la consolidation et l'avenir du secteur hôtelier indépendant impliquent des exigences accrues en matière de lisibilité, de créativité et de diversité de son offre en la matière.

En effet, il ne suffit plus aujourd'hui d'exercer avec talent son métier d'hôtelier-restaurateur pour réussir : il faut aussi apprivoiser les évolutions du marché, soigner sa présence en ligne et apporter la plus grande des attentions au *feedback* de ses clients.

En cela, les professionnels de l'hôtellerie peuvent trouver auprès de la Fédération Internationale des Logis l'appui dont ils ont tant besoin.

Alors que la France demeure la première destination touristique mondiale, ses hôteliers indépendants souffrent d'un mal-être persistant. Pris en tenaille entre les évolutions d'une demande volatile, d'une offre concentrée dans les mains de quelques acteurs majeurs et de contraintes réglementaires supposant des investissements massifs, ils ne représentent plus que 56 % des capacités d'hébergement du pays ; une érosion qui profite aux chaînes hôtelières intégrées.

Ce mal-être est intimement lié au double mécanisme, en apparence paradoxal, de l'évènementialisation de l'instant vécu et d'une uniformisation du marché hôtelier. Alors que l'acte de consommation devient une *user experience* et que le sensoriel et l'expérientiel règnent, un nombre toujours plus réduit d'acteurs s'accaparent des parts de marché toujours plus importantes.

Loin d'en appeler à la protection de l'hôtellerie indépendante ou à la réconciliation du consommateur avec ses hôteliers, comme si le divorce entre eux était déjà consommé, les Logis entendent donner au secteur les moyens d'opérer une métamorphose qui soit cohérente avec son « ADN » et ses valeurs. Aujourd'hui, Internet

concentre les recherches hôtelières de 90 % des clients et la concurrence semble venir d'ailleurs, ou plutôt de nulle part du fait de cette dématérialisation des échanges. S'il semble être peine perdue que de vouloir lutter contre les agences de voyages en ligne (OTA), la consolidation et l'avenir du secteur hôtelier indépendant impliquent des exigences accrues en matière de lisibilité, de créativité et de diversité de l'offre en la matière.

La déstructuration de la demande : entre exigence d'authenticité et pression sur les tarifs

Le début du nouveau millénaire a été marqué par une reconfiguration majeure de la demande hôtelière. Ainsi, la montée en puissance des groupes hôteliers et la segmentation de leur offre en de nouvelles gammes et de nouveaux produits leur ont permis de capter une part croissante du tourisme d'affaires. Dans le même temps, les contraintes croissantes du *reporting* et de la maîtrise des coûts dans les entreprises ont donné une forte prime à l'uniformité et à la visibilité en ligne, ce qui a, *in fine*, favorisé ces mêmes groupes.

Mais le tourisme de loisirs n'est pas en reste. L'extrême volatilité des estivants a marqué une rupture avec le modèle idéal-typique du consommateur captif. L'expérience ayant pris le pas sur la notion traditionnelle de vacances, la consommation hôtelière est devenue de plus en plus poreuse au fur et à mesure que l'exploration de nouveaux horizons et de nouveaux modes d'hébergement a conduit à une remise en cause des habitudes et des certitudes les plus rassurantes.

De manière concomitante, cette volatilité s'est couplée à une désaffection et à une défiance touchant l'ensemble des repères institutionnels, qu'il s'agisse de nos représentants politiques, des marques ou des critères de choix. Tardant à prendre en marche le train de l'évolution des mœurs, le terme *hôtel* lui-même s'est quelque peu ringardisé, étoiles pâlistantes et labels vieillissants laissant la part belle aux « avis clients » : aujourd'hui, 90 % des consommateurs font confiance à leurs pairs, et 65 % déclarent tenir compte de leurs avis, créant ainsi une brèche dans un professionnalisme dont pouvaient se prévaloir les hôteliers indépendants.

Heureusement, cette défiance envers les repères traditionnels s'est accompagnée de l'émergence d'une jeune génération pratiquant son propre *marketing* personnel sur les réseaux sociaux. Plus question dès lors de valoriser – et, par corollaire, en se valorisant soi-même – un quelconque hébergement qui ne posséderait pas en lui ce *je-ne-sais-quoi* d'inhabituel ou d'*authentique*. Cette tendance constitue une formidable opportunité pour l'hôtellerie indépendante, celle-ci possédant tous les atouts lui permettant d'offrir une expérience originale mêlant le vrai, le bon et le typiquement local, et ce en droite ligne avec son atout maître, le « *small is beautiful* ».

Toutefois, les hôteliers indépendants se voient concurrencés jusque sur ce segment particulier de l'offre hôtelière par les amateurs-professionnels (PRO-AM) du type Airbnb, la plateforme communautaire de location et de réservation de logements de particuliers. Non soumis aux mêmes réglementations, ces acteurs émergents constituent une alternative financièrement attractive pour des consommateurs frappés par la crise, ainsi que la promesse d'une expérience basée sur le partage. Tout un chacun pouvant de ce fait s'improviser hôtelier et garantir une immersion locale et authentique. Les hôteliers peinant désormais à monétiser leur savoir-faire et leur proximité se sont retrouvés dépassés à la fois, par le haut, par les grands groupes et par les agences de voyage en ligne, et par le bas, par les PRO-AM. Or, une grande partie de la problématique actuelle a trait à la valorisation économique de ce savoir-faire des hôteliers aujourd'hui insuffisamment reconnu.

Entre concentration de l'offre et pression réglementaire : un « entre-deux » intenable pour l'hôtellerie indépendante ?

Internet a gagné la bataille de l'opinion en matière de réservations hôtelières en surfant sur la raréfaction du temps disponible dont disposent les clients potentiels pour réa-

liser ce type de recherche. Pour preuve, l'émergence des OTA, qui font office d'*assembleurs* d'offres, et autres *pure players* regroupant sur une plateforme unique un large panel de choix et de tarifs attractifs. Or, autre conséquence de la crise économique, la composante « logement » du budget loisirs est plus facilement sacrifiée que la composante « expérience » correspondant aux activités et aux sorties.

Les OTA capitalisent sur le fait que plus d'un tiers des chambres sont vendues en ligne, et ce, pour moitié, à travers leurs réseaux. Alors que l'on aurait pu penser que ces assembleurs allaient ouvrir un nouveau marché aux hôteliers, ils ont eu l'effet inverse : avec pour ces derniers, une perte de clients directs et une non-crédation de valeur :

- perte de clients directs pour les hôteliers, car les OTA ont cannibalisé aussi bien l'activité des derniers que la demande des premiers, rompant le lien affectif et direct qui existait entre les professionnels de l'hôtellerie et les consommateurs. Grâce à une présentation attractive de leurs prestations et à la promesse d'un temps de recherche réduit, ils sont apparus comme des facilitateurs de l'acte de consommation ;
- non-crédation de valeur du fait que les OTA ont profité de leur position dominante sur le marché pour prélever des commissions atteignant jusqu'à 30 % du montant des réservations effectuées *via* leurs plateformes. L'érosion des marges des hôteliers a ainsi largement grevé leur capacité d'investissement.

Par conséquent, certains hôteliers indépendants se sont trouvés dans l'incapacité de satisfaire à de nouvelles normes réglementaires venant s'ajouter à l'arsenal juridique existant : risques incendie (2011), puis accessibilité aux personnes handicapées (2015). À nouveau pressés à la fois par le haut (l'érosion de leurs marges) et par le bas (les obligations réglementaires), ils se sont retrouvés prisonniers dans cet enfer médian que sont des capacités d'investissement insuffisantes pour pouvoir concurrencer les grands groupes et le respect d'obligations réglementaires dont sont exemptés les PRO-AM dont ils subissent la concurrence. L'hôtellerie court le risque de se retrouver dans la même situation que celle des chauffeurs de taxis face aux voitures de tourisme avec chauffeur (VTC).

Le constat est sans appel : selon une étude réalisée par *Les Échos/Opinion Way* (2014), l'hôtellerie ne couvre plus que les deux septièmes des besoins des consommateurs et ne représente plus qu'un tiers des nuitées commercialisées.

En instaurant le contrat de mandat pour le secteur, la loi Macron (dans sa version du 10 juin 2015 – Article 33) met fin à la parité tarifaire imposée par les OTA. La loi va au-delà de ce que l'Autorité de la concurrence prévoyait dans sa décision 15-D-06 du 21 avril 2015 : en effet, si, par cette décision, il était mis fin à la parité tarifaire et de disponibilité, cela ne valait que pour les supports *off line* (téléphone, courrier, etc...). Espérons, donc, que ce nouveau dispositif législatif ne soit pas une victoire à la Pyrrhus !

Alors que la révolution digitale transforme les années calendaires en « *années chien* » (sept fois plus rapides), quels leviers de conviction et d'action une hôtellerie indé-

pendante prise entre trois feux et forcée à une adaptation dont elle n'a pas toujours les moyens, pourrait-elle bien activer ?

Animer un réseau dynamique capable de promouvoir les savoir-faire hôteliers

La démarche de la Fédération Internationale des Logis vise à rendre aux hôteliers leur place dans ce diptyque concentration de l'offre/déstructuration de la demande. Ce réseau est fondé sur trois engagements clefs qui sont pour lui autant de raisons d'être.



Le logo hôtels logis.

Premier engagement : être un assembleur à la fois lisible pour le client et utile à l'hôtelier

Alors que les grands groupes privilégient une offre quantitative et standardisée, les Logis représentent une offre à la fois qualitative et alternative. Sa logique de marque bien ancrée dans le « *think global, act local* » mêle une démarche qualité très contemporaine et son « ADN », historique, de l'hébergement fait d'ambiance familiale, d'accueil chaleureux et de gastronomie locale. Ce positionnement valorise le savoir-faire de l'artisan-restaurateur-hôtelier ainsi que le *Made in France*. Il vise à tirer profit de l'aspect positif de la standardisation en matière de confort, de commodités et de connectivité - tout en évitant l'écueil de l'uniformisation.

Cette logique de marque constitue à la fois un gage de qualité pour le consommateur et la certitude d'être soutenus pour les hôteliers. Au niveau commercial, la mise en réseau est essentielle, si l'on veut pouvoir résister à l'hyper-concurrence qui se livre sur le champ de bataille technologique. Dans ce combat, la lisibilité et l'accessibilité d'une offre diversifiée sont les nerfs de la guerre. Ainsi, la mise en place de forfaits affaires fait des Logis une plateforme unique valorisant auprès d'une clientèle *business* la proximité et la disponibilité d'hébergements indépendants. Et dans un tout autre registre, une offre de séjours

de long terme et d'hébergement insolites (Maisons by Logis et Insolites by Logis) est formulée de manière à mettre de niveau la qualité de l'expérience promise au client et la solidité de la garantie apportée par notre marque.

Entre autres atouts, pour les établissements, les Logis présentent le meilleur rapport qualité/prix entre, d'une part, la cotisation acquittée par ses adhérents et, de l'autre, le prestige commercial de la marque, ainsi que les outils mutualisés proposés : conditions tarifaires avantageuses obtenues auprès des fournisseurs, mise à disposition des derniers outils technologiques (site portail en *responsive design*, réservation de restaurants...), des formations permettant aux hôteliers de mieux répondre aux exigences de modernisation, de performance et de compétitivité. En effet, pour les Logis, jouer le rôle d'assembleur ne se limite pas à drainer des clients : il s'agit également pour eux de représenter fidèlement chacun des hôteliers du réseau et de respecter ce qui fait la spécificité de chacun d'eux : la démarche *Réservation équitable* et le label éponyme créés par le réseau prennent ici tout leur sens.

Deuxième engagement : proposer une démarche online et offline globale allant de l'acquisition de nouveaux clients à leur fidélisation

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) représentent un atout majeur pour les hôteliers indépendants, à condition qu'ils sachent tirer profit des outils de comparaison, de réservation et de géolocalisation, qu'ils se placent dans une logique de communication horizontale et participative et qu'ils se mettent au diapason des envies protéiformes de leurs clients en communiquant sur leurs partenariats locaux noués avec des acteurs du monde des loisirs.

Dans les faits, l'hôtellerie indépendante s'est longtemps retrouvée démunie face à Internet, frappée de plein fouet par la concurrence de grands groupes ou d'OTA capables de dépenser jusqu'à 7 millions de dollars par jour (!) en achat de mots-clés sur Google. Cette redoutable force de frappe financière a permis aux OTA de gagner sans discontinuer des parts de marché en se rendant toujours plus indispensables aux petits établissements. Comme trop souvent, cette position dominante a entraîné un certain nombre de pratiques commerciales peu recommandables, dont le *brandjacking* (*la prise en otage des marques*), qui consiste pour une OTA à utiliser des noms d'hôtels dans sa politique de référencement tout en renvoyant le visiteur directement vers sa propre plateforme de réservation, ou encore l'interdiction faite aux hôteliers de développer leur propres relations clients *via* des outils de CRM (*Customer Relationship Management*).

Les Logis souhaitent aider les hôteliers indépendants à se réapproprier Internet. À cette fin, ils ont investi plus de 7 millions d'euros sur trois ans dans des campagnes publicitaires (*Web* et *TV*) afin d'augmenter leur notoriété spontanée. Cet investissement a porté ses fruits, puisqu'ils sont devenus la marque indépendante la mieux identifiée par les clients. Afin de les fidéliser, le programme O'Logis a d'ores et déjà réuni plus de 100 000 clients et a permis de générer un chiffre d'affaires de plus de 165 millions



Photo © Olivier Foulon

Enseigne d'un logis de France.

« Plus qu'un engagement, Bienvenue en PlaisiroLogis constitue une réponse à l'accélération du temps et une invitation à se dégager du temps, et surtout du temps consacré à soi-même. »

d'euros en moins de deux ans. Enfin, la refonte de leur site Internet a permis aux Logis de répondre aux attentes de leurs clients en leur proposant notamment une diversité de points d'entrée dans leurs offres : par localisation, par gamme, par envies, *via* des espaces « pro »...

Troisième engagement : se positionner en vecteur de plaisirs diversifiés

La diversité de l'offre est sans conteste le plus grand atout des Logis, à l'heure où le client recherche une plus grande personnalisation et plus d'attention, et où les valeurs de proximité et les circuits courts ont le vent en poupe. L'ambition des Logis est moins de se mesurer aux mastodontes de la réservation que de marquer leur différence en se positionnant en tant que référent d'un hébergement personnalisé de qualité en Europe et en *capitaine de sa catégorie* dans le domaine de l'offre indépendante de résidences de charme.

Pour ce faire, notre marque souhaite diversifier son offre d'hébergements sur le segment des séjours de longue durée (maisons, gîtes). Mais elle entend également proposer un large choix d'hébergements insolites afin de jouer la carte expérientielle. Cette offre alternative entend faire office d'accroche-cœurs et de porte d'entrée vers l'hôtellerie traditionnelle, tout en se situant en parfaite cohérence avec ses valeurs historiques que sont le charme, les terroirs et le bien-être. Ces séjours de longue durée

et ces hébergements insolites constituent en ce sens une véritable plus-value pour la marque, ainsi que pour l'ensemble du réseau hôtelier.

Les Logis croient en trois vecteurs majeurs de la personnalisation des séjours. Le premier d'entre eux est bien entendu l'hébergement lui-même, qui doit marquer sa différence et créer l'étonnement sans jamais rogner sur les services indispensables.

Le second vecteur est de faire le pari du contact humain en lieu et place du surf technologique générateur d'isolement : jouer sur la qualité de l'accueil, la reconnaissance du client, l'apport de conseils, mais aussi la personnalisation ou la disposition des lieux.

Le troisième vecteur, le plaisir, qui est devenu la promesse de la marque. Plus qu'un engagement, *Bienvenue en PlaisiroLogis* constitue une réponse à l'accélération du temps et une invitation à se dégager du temps, et surtout du temps consacré à soi-même. Alors que les grands groupes jouent la carte d'une modernité connectée et épurée (au risque du repli sur soi), les Logis font, quant à eux, le pari du retour vers soi, de la détente et de la quête de sens afin d'offrir à l'homme et à la femme modernes les repères qui leur manquent parfois.

Certes, l'hôtellerie indépendante doit fournir des efforts conséquents afin de se mettre au niveau d'une partie des

standards de ses concurrents. Elle ne doit pas non plus tourner le dos à une efficacité économique et à une envergure commerciale accrues, notamment dans les domaines de la lisibilité de leur offre et de la fidélisation de leurs clients. La marque et le réseau des Logis constituent en ce sens un marqueur sur lequel les hôteliers indépendants peuvent s'adosser aussi bien d'un point de vue technologique que d'un point de vue stratégique.

En effet, il ne suffit plus aujourd'hui d'exercer avec talent son métier d'hôtelier-restaurateur pour réussir : il faut apprivoiser les évolutions du marché, soigner sa présence en ligne et apporter la plus grande des attentions au *feedback* de ses clients. Les hôteliers indépendants ont à la fois le devoir et le pouvoir de réconcilier leur savoir-faire

avec les exigences créées par les TIC, et les Logis entendent bien les accompagner dans ce processus. Alors que le marché, frappé par la crise, est passé d'une logique économique à une logique d'expérience-client, la créativité ne doit pas être perçue comme une simple plus-value, mais bien comme une véritable raison d'être : il faut savoir écouter, expérimenter, et même se réinventer.

En effet, loin de se plier au diktat quantitatif des géants de la réservation, c'est en intégrant les souhaits non quantifiables de tous les types de voyageur que l'hôtellerie indépendante ne se contentera pas d'être uniquement moderne, mais se voudra postmoderne, faisant de la distinction entre *business* et *pleasure* un lointain souvenir.