

Le groupe hôtelier AccorHotels face à la concurrence mondiale : une transformation digitale réussie

Par Vivek BADRINATH

Directeur général adjoint d'AccorHotels en charge du Marketing, du Digital, de la Distribution et des Systèmes d'information

Premier opérateur hôtelier mondial, avec 3 700 hôtels (pour 480 000 chambres), AccorHotels est présent dans 92 pays avec ses 14 marques de renommée internationale allant de la catégorie luxe à la catégorie économique.

Depuis sa création, il y a de cela 45 ans, le groupe a toujours placé l'innovation au cœur de sa stratégie afin de satisfaire ses clients, ses 180 000 collaborateurs et ses partenaires.

L'accélération des mutations technologiques et la transformation des usages clients ont rendu le numérique incontournable dans le secteur du tourisme, les prestations touristiques étant le premier service distribué en ligne en France et en Europe. C'est pourquoi AccorHotels s'est récemment engagé dans une profonde transformation digitale, y consacrant d'importants investissements.

Le plan « *Leading Digital Hospitality* » a pour objectifs d'intégrer et de repenser la place du digital tout au long du parcours client, d'améliorer l'offre proposée aux partenaires investisseurs et de consolider les parts de marché du groupe en matière de distribution. Aujourd'hui, l'enjeu du digital nous concerne tous. Il doit donc être placé au cœur de la stratégie globale de l'entreprise et bénéficier à ce titre d'une gouvernance dédiée se positionnant au plus haut niveau décisionnel.

Premier opérateur hôtelier mondial, avec 480 000 chambres réparties entre ses 3 700 hôtels, le groupe AccorHotels est présent dans 92 pays sous 14 marques de renommée internationale allant du luxe haut de gamme (Sofitel, Pullman, MGallery, Grand Mercure, The Sebel) à la catégorie économique (Ibis, Ibis Styles, Ibis Budget, Adagio Access et Hôtels F1), en passant par le milieu de gamme (Novotel, Suite Novotel, Mercure, Adagio).

Le groupe est organisé autour de deux entités qui lui permettent de mettre au service de ses clients et de ses partenaires sa double expertise d'opérateur/franchiseur (HotelServices) et de propriétaire/investisseur (HotellInvest)

Depuis sa création, il y a de cela 45 ans, le groupe a toujours placé l'innovation au cœur de sa stratégie afin de satisfaire ses clients voyageurs d'affaires ou de loisirs, ses 180 000 collaborateurs et ses partenaires.

Dans un environnement de marché marqué par l'accélération des mutations technologiques et des usages

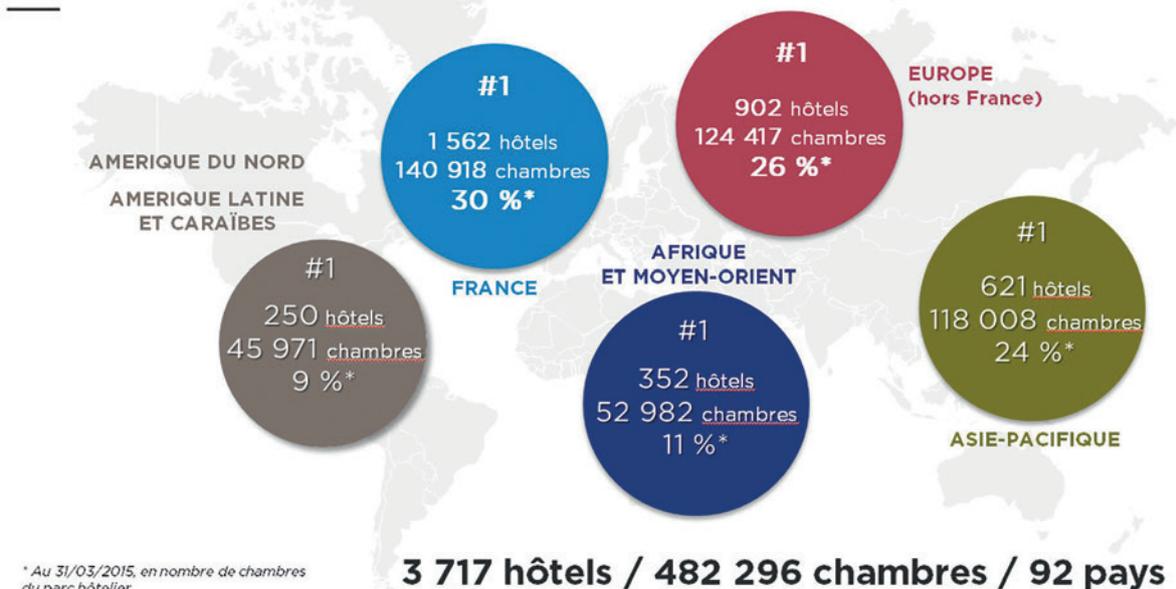
clients, le numérique est un enjeu structurant pour le tourisme (c'est le premier service distribué en ligne, en France et en Europe), tout particulièrement pour AccorHotels, qui s'est récemment engagé dans une profonde transformation digitale en consacrant à celle-ci d'importants investissements.

Le plan « *Leading Digital Hospitality* » a pour objectifs d'intégrer et de repenser la place du digital tout au long du parcours client, d'améliorer l'offre proposée aux partenaires investisseurs et de consolider les parts de marché du groupe en matière de distribution (montée en puissance du mobile, personnalisation des services et fluidité du parcours des clients avant, pendant et après leur séjour...).

La transformation digitale de notre entreprise est en effet l'une des priorités impulsées par Sébastien Bazin dès son arrivée à la tête du groupe AccorHotels, en août 2013.

Aujourd'hui, la digitalisation ne se cantonne plus à une partie hyper-connectée de la population. C'est un mouvement de masse qui évolue à la vitesse grand V. En effet,

PREMIER OPÉRATEUR MONDIAL



Carte des implantations des établissements du groupe ACCORHOTELS.

qui aurait pu imaginer, il y a de cela cinq ans, la généralisation du paiement en ligne, du *crowdfunding* ou la multiplication des objets connectés ? Qui aurait pu anticiper l'émergence des Facebook, Twitter, YouTube et autres géants du Net, qui, aujourd'hui cotés en bourse, sont l'objet de valorisations considérables ?

Bien loin d'être purement sectoriel, l'enjeu du digital nous concerne tous : il doit être placé au cœur de la stratégie globale de notre entreprise, et ce en bénéficiant d'une gouvernance dédiée se positionnant au plus haut niveau décisionnel.

Le digital dans l'industrie hôtelière : un bouleversement multi-échelles

Dans l'industrie du voyage, l'impact du numérique se constate à plusieurs niveaux. En premier lieu, l'émergence d'une clientèle toujours plus connectée, toujours plus indépendante et en recherche de services personnalisés et surtout ayant un accès permanent à l'information. Ce nouveau paradigme explique le succès de ceux que l'on appelle les *disruptors*, ce terme qualifiant des acteurs tels qu'Airbnb ou HomeAway.

Ces plateformes communautaires redéfinissent les métiers de l'accueil en répondant à une demande de personnalisation que les poids lourds de l'industrie hôtelière ont tardé à prendre en compte.

Leur *business model* repose sur le *Customer to Customer* (C to C ou C2C), c'est-à-dire sur des relations directes de consommateur à consommateur ; il est donc à l'inverse du nôtre (nous les professionnels de l'hôtellerie), puisque que pour eux le client prime sur le produit, alors que jusqu'à encore récemment, dans l'hôtellerie, nous nous

occupions traditionnellement et principalement de produits et de marques.

La force de ces intervenants est d'avoir su inventer de nouveaux marchés et des solutions alternatives, offrant ainsi une palette élargie de choix. Réactifs et disposant de volumes importants, ces acteurs représentent un véritable défi pour un groupe comme le nôtre.

Le bouleversement s'opère ensuite sur le plan structurel, avec, entre autres, la croissance rapide des *Online Travel Agencies* (les « OTA »), qui font partie de ceux que l'on appelle les innovateurs : arrivés sur le marché il y a une dizaine d'années, ils occupent aujourd'hui une position intermédiaire qui, même si elle n'est pas très différente de celle d'une agence traditionnelle, est toutefois incontournable en raison des nouveaux usages des consommateurs, qui, *via* Internet, recherchent des hôtels, préparent eux-mêmes leur voyage, comparent les prix et réservent en ligne. Dans un marché biface tourné à la fois vers les clients et vers les hôteliers, ces acteurs jouent une partition originale.

Viennent ensuite les agrégateurs, ces sites Internet comparateurs de prix qui offrent en ligne un grand nombre d'informations susceptibles de satisfaire les attentes d'une clientèle à la recherche de la bonne affaire.

Ces acteurs numériques disposent d'une technologie très efficace en constante évolution, qui ne cesse de s'adapter aux nouvelles évolutions du marché. Ils attirent un grand nombre de clients qu'ils savent fidéliser, et dont ils utilisent intelligemment les données recueillies à leur sujet. Ils offrent aussi de multiples choix à leurs clients aussi bien en termes de lieux de villégiature que de marques d'hôtel. Ils sont donc pour un groupe tel qu'AccorHotels

Les nouveaux acteurs digitaux changent les règles et bouleversent les chaînes de valeur traditionnelles

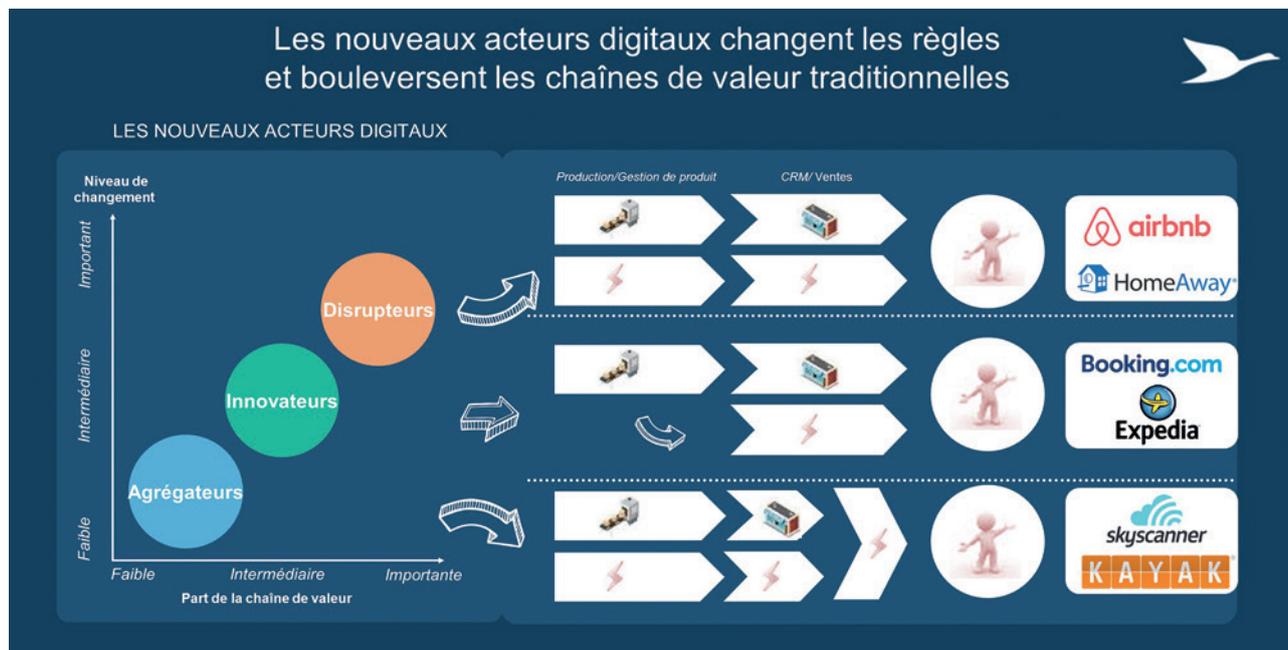


Schéma innovateurs/aggrégateurs/disrupteurs.

des partenaires qui lui permettent de capter une clientèle plus difficile à atteindre dans certaines régions.

Enfin, à ces bouleversements structurels, vient s'ajouter un bouleversement majeur sur le plan technologique, celui du *Big Data* : les analyses prédictives et la multiplication des infrastructures économiques et des outils informatiques sont autant de paradigmes nouveaux qui modifient en profondeur notre métier d'hôtelier.

Quel plan digital ? Pour quels objectifs ?

Le groupe AccorHotels dispose de nombreux atouts : une excellence opérationnelle reconnue, des marques fortes et une gestion hôtelière de qualité. Autant d'atouts qui doivent nous permettre de faire irruption dans le monde numérique et de nous y implanter en tant que leader.

Face aux transformations numériques impactant notre secteur, il nous incombait de poser un diagnostic juste pour pouvoir nous fixer un cap.

La première étape a été d'évaluer la position de notre groupe au regard de la situation digitale du secteur. Ensuite, il s'est agi pour nous de définir la position de notre groupe dans ce nouveau monde numérique et notre ambition à un horizon de trois ou quatre ans. Enfin, troisième étape, nous devions établir une feuille de route, en l'occurrence le plan « *Leading Digital Hospitality* », qui a été élaboré autour d'une ambition, celle d'asseoir la *leadership* d'AccorHotels sur l'ensemble de la chaîne de valeur du parcours client.

Il est en effet primordial de bien prendre en compte toutes les étapes d'un voyage pour pouvoir interagir efficacement avec le client : tout d'abord dès le moment où il commence à imaginer son séjour, en le faisant rêver... Ensuite, il s'agit pour lui de choisir son hôtel, puis d'y ré-

server une chambre, avant de préparer concrètement son voyage. Vient ensuite le moment de son séjour proprement dit, puis de celui où il sera invité à donner son avis et, enfin, du moment où il reviendra dans un de nos hôtels parce qu'il aura été conquis lors d'un précédent séjour, et donc fidélisé. Sept étapes clés sur lesquelles le groupe AccorHotels a l'ambition de développer des services et de générer une expérience-client qui fera la différence.

Les moyens que nous avons engagés sont à la hauteur de cette ambition : 225 millions d'euros, sur 5 ans, répartis entre investissements (Capex), pour 55 %, et dépenses d'exploitation (Opex), pour 45 %. 60 % des montants engagés seront consacrés à la consolidation de la performance actuelle du groupe et les 40 % restants seront dédiés aux gains de parts de marché et à l'optimisation des coûts unitaires de distribution.

Cette transformation digitale concerne l'ensemble des métiers du groupe, elle implique l'ensemble de nos collaborateurs, et ce quel que soit leur mode de détention : les filiales, les franchisés et les managés.

Ce plan a été construit afin d'atteindre trois cibles :

- tout d'abord, les clients : l'objectif étant de leur apporter une expérience unique, qu'ils ne retrouveraient nulle part ailleurs ;
- puis les partenaires hôteliers, vis-à-vis desquels nous devons renforcer notre attractivité ;
- enfin, nos collaborateurs : avec une modernisation du fonctionnement profitant aux employés tant des hôtels que des sièges sociaux, et une politique toujours plus soutenue en direction des meilleurs talents.

Il repose sur deux piliers : les infrastructures informatiques, d'une part, et la gestion des données, d'autre part.

À partir de là, nous avons défini huit programmes conçus afin d'impliquer chacune des trois cibles précitées.

Les bénéfiques clients au cœur du plan digital

Parmi ces huit programmes, quatre sont centrés sur les bénéfiques clients. Ils doivent nous permettre de mieux les connaître, de mieux les accueillir et de mieux les servir, en répondant à leurs attentes et en étant en parfaite adéquation avec leur usage des outils digitaux. La finalité pour AccorHotels est d'accroître le nombre de ses clients connus et reconnus par ses bases de données et d'en améliorer la fidélisation.

- « Mobile First » a pour but d'accompagner la mutation vers les usages en mobilité. Le téléphone portable, dont 75 % de la population mondiale sont équipés, est le seul objet connecté à accompagner le client avant, pendant et après son séjour. Avec le développement des *smartphones*, l'univers applicatif devient le meilleur vecteur nous permettant de proposer des services additionnels et personnalisés à nos clients à toutes les étapes de leur séjour. C'est pourquoi le groupe a lancé début juin 2015 la nouvelle version de son application mobile AccorHotels. En fédérant toutes les applications des marques du groupe, cette application unique permet de réserver une chambre dans tous les hôtels et, dès cet été, dans l'ensemble des établissements indépendants proposés sur le portail de réservation AccorHotels.com, l'objectif étant que cette application figure dans le Top 3 des applications de voyages utilisées par les mobinautes. Aujourd'hui, le mobile contribue à nos ventes en ligne à hauteur de 12 %. L'objectif est d'atteindre 40 %, à l'échéance du programme. L'acquisition de la *startup* Wipolo, qui fonctionne comme un compagnon de voyage et dispose d'une intégration fluide sur les réseaux sociaux, témoigne précisément de notre volonté d'améliorer l'expérience « mobile » de nos clients.

- Le deuxième programme centré sur les bénéfiques clients est notre programme « Customer Centric », qui entend développer et exploiter les bases de données pour répondre à la demande de personnalisation de nos clients : à cette fin, une plateforme unique doit nous permettre d'optimiser les bénéfiques clients en assurant un suivi de tous les avis de nos clients.
- Avec le programme « Seamless Journey », nous travaillons sur la fluidité des expériences de séjour à toutes les étapes du parcours client, avec, par exemple, la dématérialisation des solutions de paiement, la réservation « *one-click* », la réalisation en ligne des formalités d'enregistrement et la virtualisation de la carte « Le Club Accorhotels ».
- Enfin, un volet « MICE (réunions, conférences) & BtoB » se concentre sur le développement de solutions digitales pour les entreprises et sur l'intégration croissante des services BtoB sur notre site dédié aux réservations : www.accorhotels.com

Des programmes spécifiques pour nos collaborateurs et nos partenaires

Deux programmes sont spécifiquement dédiés aux collaborateurs et aux partenaires de notre groupe.

- S'adressant à nos collaborateurs, le programme « Employee Friendly » vise le développement de solutions pour tablettes et *smartphones* qui vise à simplifier les tâches liées à l'accueil. Ce programme a également pour objectif de développer la formation en ligne et de favoriser les échanges *via* le réseau social d'entreprise « Accor Live », qui totalise 25 millions de visites par an, soit plus de 2 millions par mois.
- En ce qui concerne ses partenaires et les propriétaires d'hôtels, AccorHotels s'est engagé à être toujours plus

L'AMBITION ACCOR

Aujourd'hui - Etendre notre excellence tout au long du Parcours Client



Le parcours client.

efficace et transparent grâce au programme « Owner & Franchise Centric » qui se traduit par la mise à leur disposition de solutions globales de *Dynamic Pricing* et de *Revenue Management*, d'un portail dédié incluant des informations et des services personnalisés et d'un *process* de facturation optimisé.

Dernier exemple en date, la reprise de Fastbooking, une société spécialisée dans des services digitaux destinés aux hôteliers. Celle-ci s'inscrit dans la logique des services qu'AccorHotels veut développer au profit du secteur hôtelier en renforçant nos expertises en matière de connectivité et de présence sur les moteurs de réservation en ligne.

Optimiser nos infrastructures informatiques

Enfin, deux programmes s'attachent à consolider nos outils et nos systèmes informatiques pour les rendre plus puissants et plus réactifs. Il s'agit :

- d'une part, du programme « Infrastructure Transformation », qui vise à optimiser les systèmes pour permettre d'accélérer le développement de nouveaux services et d'accompagner la montée en puissance du volume des transactions ;
- d'autre part, pour asseoir d'avantage le pilotage des opérations sur une analyse des grands volumes de données recueillies, nous avons initialisé un programme de « Business Intelligence & Analytics », qui doit nous permettre de mieux connaître nos clients. On estime aujourd'hui que 16 % des grandes entreprises disposent d'une véritable *Data* qualifiée et exclusive, mais que seulement 4 % d'entre elles exploitent véritablement ces données. Aujourd'hui, Accor fait partie de ces 16 % et entend, grâce au programme précité, faire partie des leaders en la matière.

À l'appui de notre plan digital : des outils performants et constamment optimisés

Pour assurer la mise en œuvre de ce plan digital, notre groupe dispose d'outils existants extrêmement robustes ; ils sont les véritables fers de lance et le socle de notre stratégie digitale. Ce sont :

- le système TARS (*The AccorHotels Reservation System*), qui bénéficie d'une qualité et d'une technicité sans équivalent, le positionnant comme un système en avance dans son secteur. Il totalise 59 % des réservations du groupe, au rythme de 1,2 réservation par seconde.
- Accorhotels.com, le portail de réservation multimarque du groupe est disponible en 32 versions géo-localisées et en 16 langues, lui permettant de s'adapter à toutes les demandes locales. Ce sont (en moyenne) 45 000 réservations qui sont effectuées chaque jour *via* accorhotels.com. Toujours dans le souci d'enrichir l'expérience client et d'accroître les bénéfices clients, nous avons lancé un nouveau service, « *My Trip Planner* », qui permet au client de préparer lui-même son séjour dans 70 destinations dans le monde entier, grâce à des fonctionnalités enrichies.

- Enfin, notre programme de fidélité, « Le Club Accorhotels », est le seul programme de fidélité hôtelier qui permette à l'adhérent d'utiliser ses points sans aucune restriction de date ou de disponibilité. Ce programme est aussi le premier levier dont nous disposons pour mieux connaître les préférences et les attentes de nos clients, et donc pour mieux définir nos offres.

Une transformation déjà bien engagée

À ce jour, de nombreuses initiatives ont déjà été déployées sur la base des programmes définis dans notre plan « *Leading Digital Hospitality* » :

- Une refonte globale de l'imagerie (photos et vidéos) disponible sur le Web, avec plus de 2 500 nouveaux *shootings*, est en cours ; l'ambition est de faire rêver nos clients.
- Le déploiement, à l'échelle mondiale, de « *Welcome by Le Club Accorhotels* », une solution digitale qui revisite l'accueil hôtelier et vise à accompagner et à faciliter les séjours de nos clients au travers d'échanges *via smartphones*.

Pour le client, le bénéfice est celui d'un enregistrement en ligne deux jours avant son arrivée, ce qui lui évite d'être confronté, une fois sur place, à la réalisation des traditionnelles formalités administratives qui sont souvent longues et fastidieuses. Sa chambre a donc été choisie et attribuée en amont en fonction des indications qu'il aura données au préalable. À l'arrivée, la clé de sa chambre est à sa disposition et l'hôtelier peut accueillir le client d'une manière plus fluide et davantage personnalisée. Lors de son départ, le client est libre de partir quand il le souhaite ayant juste à déposer sa clé à la réception pour signaler que sa chambre est libérée. La facture de son séjour, quant à elle, lui sera envoyée par courriel.

Quelques mois seulement après son lancement, ce service d'accueil numérique est d'ores et déjà disponible dans plus de 1 900 hôtels répartis dans le monde, notre ambition est d'en avoir équipé 2 500 hôtels d'ici à la fin 2015. AccorHotels proposera donc cette solution de *check-in* en ligne/*fast check-out* dans 75 % de ses réseaux français et européen. Les résultats en termes de satisfaction client sont eux aussi au rendez-vous : 92 % des clients qui ont utilisé le service *Welcome by Le Club Accorhotels* déclarent vouloir le réutiliser lors de leurs prochains séjours.

- Une amélioration de la visibilité *online* : aux 24 millions de visites mensuelles sur les sites et sur les applications mobiles du groupe, il faut ajouter une présence déjà forte sur les réseaux sociaux, avec, par exemple, plus de 2,2 millions de fans sur Facebook. Pour les internautes, les réseaux sociaux sont devenus des acteurs centraux de la recherche de voyages. C'est pourquoi nous construisons progressivement avec Facebook un partenariat qui nous permettra d'être pilotes pour la définition de certains de ses nouveaux services. AccorHotels a d'ailleurs été le premier groupe hôtelier à « remonter » en toute transparence les avis de ses clients formulés sur TripAdvisor vers son propre site.

- Un environnement digital de qualité, cela passe aussi par une expérience numérique au sein même de nos hôtels : le *wifi* est aujourd'hui en accès gratuit dans 80 % des établissements de notre réseau, ce qui fait d'AccorHotels le premier groupe hôtelier à offrir du *wifi* gratuit dans l'ensemble des segments de marque, et ce, sur tous les continents. À terme, notre objectif est que tous nos clients puissent disposer d'un accès gratuit au *wifi* dans nos établissements partout dans le monde entier.
- En plus de nos 1 800 *Web Corners* existants (Mac pour les Novotel, Dell pour les Ibis et Samsung pour les Pullman) et d'un partenariat de six ans entre Novotel et Microsoft, des applications *in-hôtel* contribuant à l'essor d'un environnement entièrement digitalisé ont vu le jour : l'application *Virtual Concierge* donne des informations sur l'hôtel et les « bons plans » alentour, l'application *Moody Test* (dans les hôtels Ibis) et, récemment, *Accor Press by PressReader*, un service de kiosque numérique gratuit qui est en cours de déploiement dans tous les hôtels de notre groupe.

AccorHotels accélère sa transformation avec la création d'une place de marché

En juin 2015, AccorHotels a franchi une nouvelle étape en transformant sa plateforme AccorHotels.com en place de marché ouverte à une sélection d'hôteliers indépendants : le groupe entend ainsi renforcer sa double expertise, celle de leader numérique et celle d'hôtelier.

Cette sélection d'établissements indépendants s'opérera sur la base non seulement de critères hôteliers mais aussi d'avis émis par des clients.

Déjà leader de la distribution hôtelière en ligne sur de nombreux marchés dont la France, le Brésil, l'Australie et l'Allemagne, le portail de réservation AccorHotels.com se veut ainsi être un véritable canal de distribution alternatif et qualitatif pour les hôteliers indépendants en répondant à certaines de leurs problématiques, notamment en leur garantissant des règles d'affichage claires, un accès aux coordonnées clients et des taux de commission parmi les plus compétitifs.

À terme, l'objectif est de tripler l'offre hôtelière disponible sur AccorHotels.com, soit une offre de plus de 10 000 hôtels dans 300 villes clés à travers le monde.

Cette initiative vient compléter, au sein d'un nouveau pôle de services digitaux BtoB, l'offre développée par Fastbooking, société reprise par le groupe en avril dernier. AccorHotels met désormais à disposition de tous ses hôtels partenaires une offre élargie de solutions numériques et technologiques ainsi qu'un accompagnement renforcé leur garantissant une meilleure visibilité et une augmentation de leur volume de réservations opérées directement en ligne.

Les clefs de la réussite

La mise en place d'une gouvernance dédiée composée, entre autres, d'un comité de pilotage digital et de comités dédiés à chacun des huit programmes précités témoigne de l'ambition du groupe AccorHotels et de son attachement à mener à bien cette transformation qui est à la fois digitale, stratégique et managériale.

Pour AccorHotels, il s'agit désormais de mettre en œuvre son plan digital à tous les échelons de son organisation. Les outils pour ce faire existent déjà, mais d'autres viendront les compléter. Il reviendra aux hôtels, ensuite, de se les approprier. Cela représente bien entendu un enjeu pour un groupe présentant des modèles de détention variés allant de la filiale à la franchise.

Mais nous partons avec un avantage majeur, le soutien et la participation totale de l'ensemble de nos collaborateurs à la mise en œuvre de notre plan digital. Personne chez AccorHotels ne questionne ni ne nie l'importance d'une transformation digitale aussi large que celle que nous entreprenons. Notre groupe dispose donc de tous les atouts nécessaires pour réussir une transformation digitale : un investissement d'une ampleur inédite, une participation collective au changement, une volonté managériale portée au plus haut niveau et les meilleurs talents pour mener à bien cette transformation. C'est cette culture du numérique partagée qui permettra à notre groupe de se positionner comme un leader du digital auprès de ses clients, de ses collaborateurs et de ses partenaires, et de s'imposer comme un acteur incontournable du secteur hôtelier d'affaires et de loisirs.