

ROLAND SCHEGG / MICHAEL FUX HES-SO Valais

## Disponibilités des hôtels suisses dans les canaux de distribution

### Croissance soutenue du marché du voyage en ligne

L'immense popularité dont jouit l'internet en tant que canal d'information et de réservation sur le marché du voyage est nettement perceptible du côté de la demande. Regroupant 40 % des réservations, Internet est désormais le principal outil de réservation de voyages de la population suisse<sup>1</sup>. S'accompagnant d'une diversification croissante de l'offre, cette tendance se poursuit sans relâche depuis 2007. Ainsi, alors que 27 % des voyageurs effectuaient en 2007 leur réservation sur la Toile, ils étaient déjà 40 % en 2010. L'essor du marché en ligne a poussé les établissements hôteliers suisses à devenir plus actifs dans la vente en ligne. Aujourd'hui, plus de la moitié (52,7 %) des réservations de chambres d'hôtel s'opèrent via des canaux électroniques (courriel, formulaire web, réservation en temps réel, systèmes de distribution globale GDS et portails de voyage en ligne), tandis que les réservations en temps réel avec contrôle de disponibilité et paiement en ligne représentent en moyenne une part de 17 % d'après une étude de Schegg, Fux & Allemann (2010)<sup>2</sup>. Selon une grossière estimation, les canaux de réservation en ligne auraient généré en 2009 un volume de 800 millions de francs avec 80 millions de francs de paiement de commissions.

### Facteurs gagnants de la vente en ligne

Le client (en ligne) souhaite aujourd'hui réserver une chambre de manière simple et rapide et au meilleur prix. Si l'opération ne se fait pas directement sur des plates-formes de voyage en ligne telles que Booking, Expedia ou HRS, le client atterrit très souvent sur ces plates-formes globales après un détour par les moteurs de recherche (Google essentiellement). Grâce aux énormes moyens que ces acteurs ont investis dans le marketing des moteurs de recherche (optimisation et publicité, comme Google Adwords), ils se sont assurés une bonne présence sur les pages de recherche de ces moteurs. De nos jours, le client ne se soucie guère de la fidélité à un établissement ou à une plate-forme de réservation nationale. Ce qui compte, c'est l'efficacité, la visibilité et la convivialité du système de réservation, sans oublier la fiabilité. L'hôtelier doit veiller aux aspects suivants :

- Intégration dans les chaînes de services électroniques au moyen d'un front office moderne avec interfaces pour l'échange de données électroniques (prix, disponibilité) avec des partenaires de distribution.

- La mise en ligne, en temps utile, du meilleur prix, avec un contingent de chambres adéquat sur les portails qui comptent avoir des disponibilités (pas de rayons vides).
- Visibilité sur Internet: optimisation pour les moteurs de recherche, mise en réseau du site web, marketing en ligne.
- Qualité du service du site web propre à l'établissement, par des processus de réservation conviviaux (efficacité, information, confiance) et par le meilleur prix.
- Contrôle des coûts dans les différents canaux de distribution.
- La stratégie de prix et de vente joue un rôle majeur pour la prospérité et la viabilité de l'établissement.

### Les défis de la vente en ligne

Booking.com, HRS ainsi que les systèmes de réservation des destinations sont les systèmes les plus répandus dans l'hôtellerie suisse pour la vente indirecte. Les hôtels travaillent en moyenne avec cinq plates-formes de réservation en ligne<sup>2</sup>. Les grands hôtels 4 et 5 étoiles et les hôtels d'affaires recourent nettement plus aux plates-formes en ligne que les autres catégories d'hôtels. Près d'un établissement sur cinq se sert aujourd'hui d'un Channel Manager<sup>3</sup>, avec une part nettement plus élevée (près de 30 %) pour les hôtels 4 et 5 étoiles. Les hôtels utilisant un Channel Manager et travaillant avec nettement plus de canaux (8,6 contre 5 en moyenne nationale) consacrent même moins de temps à la gestion des canaux en ligne que la moyenne des autres hôtels (4,1 heures contre 4,4 heures en moyenne de tous les hôtels)<sup>4</sup>.

Dans la vente en ligne, la difficulté majeure réside pour les hôteliers dans la gestion des contingents et du Channel Management (voir graphique 1), comme le montre une enquête menée en été 2010 auprès des hôteliers des groupes Exper d'hôtellerie-suisse<sup>2</sup>. Selon un hôtelier, les managers doivent savoir « mettre l'offre en ligne au bon moment, au meilleur prix, avec un contingent adéquat et sur les portails qui comptent ». Il semble aussi que la gestion parallèle des différents canaux en « temps réel » (actualité de l'offre disponible, informations sur l'offre et photos) constitue une difficulté de taille.

Les hôteliers des groupes Exper ont aussi relevé le problème du respect des contrats en partie contradictoires respectivement des conditions contractuelles contraignantes avec les plates-formes en ligne. Notons que la stratégie de vente des différents hôteliers n'obéit pas toujours à une logique économique comme l'a formulé un représentant de la branche : « Par crainte ou dans le doute, de nombreux hôteliers proposent les meilleures offres aux grandes plates-formes (prix et disponibilités) aux conditions souvent les plus chères ». Nombre d'hôteliers estiment que les canaux en ligne ont un trop grand pouvoir. Selon un directeur d'établissement, on observe au fil du temps une hausse des taux de commission pour des services plus ou moins identiques, ce qui révèle un rapport de force défavorable pour l'hôtelier.

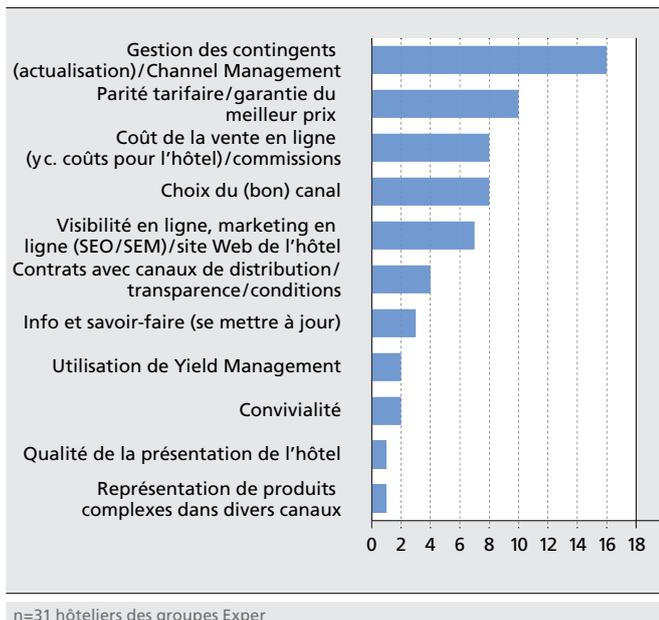
<sup>1</sup> Studie Mondial Assistance (2010), Buchungs- und Reiseverhalten der Schweizer Bevölkerung, Wallisellen.

<sup>2</sup> Schegg, R., Fux, M., Allemann, T. (2010), Poursuite de la croissance des ventes en ligne dans l'hôtellerie suisse en 2009 malgré la crise économique, Etude de l'Institut de Tourisme (ITO) de la HES-SO Valais et hotelleriesuisse.

<sup>3</sup> Un « Channel Manager » est un système qui soutient la gestion des disponibilités et des prix dans les différents canaux de distribution.

<sup>4</sup> Schegg, R., Fux, M. (2010a), Evaluation des plates-formes de voyage en ligne par l'hôtellerie suisse, Etude de l'Institut de Tourisme (ITO) de la HES-SO Valais.

Graphique 1 Les défis de la vente en ligne



Source: Schegg, Fux 2010a

### Etude empirique de la parité tarifaire et des disponibilités

Les études scientifiques réalisées autour de l'an 2000, à l'aube du boom Internet, ont mis en lumière d'énormes écarts de prix dans les canaux de vente directs, c'est-à-dire entre client et fournisseur, que ce soit par téléphone ou par courriel, ou via un formulaire de demande et ce, pour une réservation d'une même chambre à la même date. A en croire les échos de presse, ce

problème n'a rien perdu de son acuité, a fortiori quand on sait que les plates-formes de voyage en ligne ont considérablement augmenté en 2009 leur part de marché dans l'hôtellerie suisse comme le souligne l'enquête de Schegg, Fux, Allemann (2010)<sup>2</sup>.

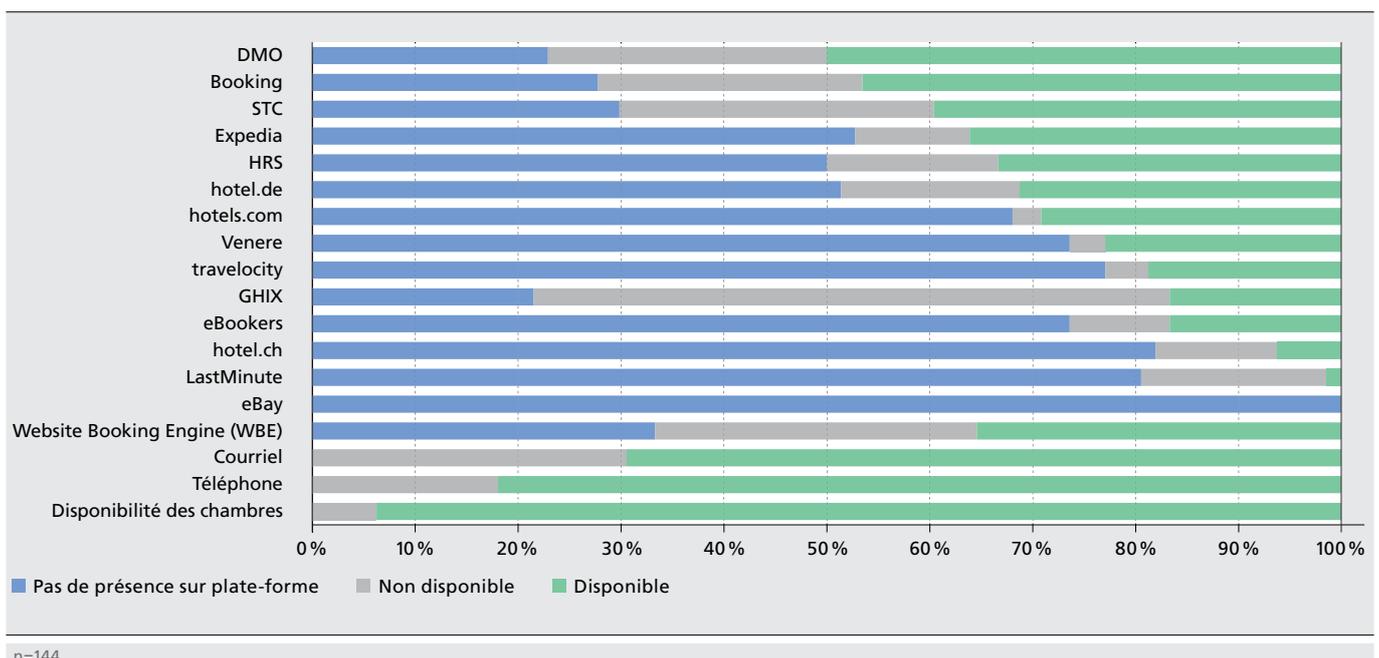
Pour identifier et recenser les disparités tarifaires et les disponibilités des hôtels suisses dans les différents canaux de distribution, des données ont été relevées pour un échantillon représentatif (n=144) d'hôtels suisses par la méthode du client mystère. Les données recoltées ont été recensées entre mai et juin 2010 pour une réservation à deux dates différentes (un week-end en août et un jour de semaine en septembre 2010), afin de déterminer les prix et les disponibilités pour une chambre double standard via trois canaux de distribution directs (par téléphone, par courriel et via un formulaire de demande sur le site web de l'hôtel) et 14 canaux indirects (notamment booking.com, Expedia, HRS, etc.).

### Disponibilités dans les canaux de distribution

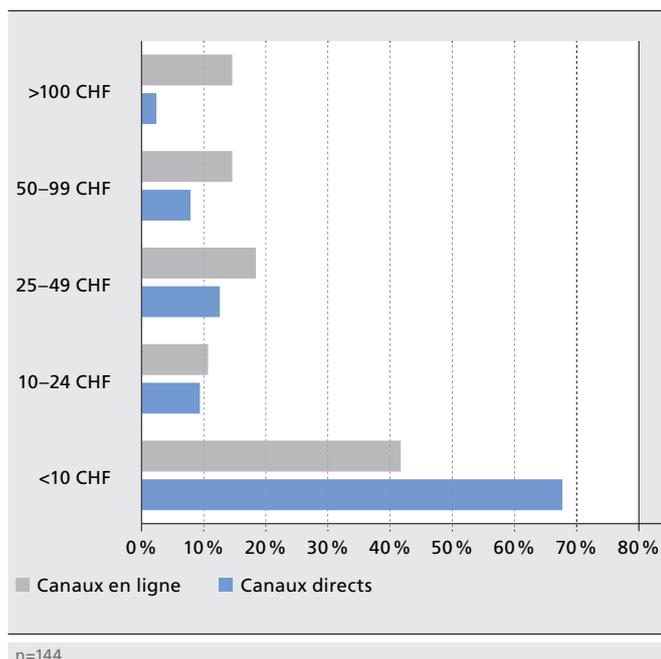
Dans 95 % des cas, les chambres souhaitées étaient disponibles dans au moins un canal sur les 17 canaux analysés. Dans les canaux directs mais aussi dans les canaux en ligne, on observe une disponibilité en partie nettement inférieure (voir graphique 2)<sup>5</sup>. Dans certains cas, les chambres n'étaient plus disponibles sur les canaux directs, mais encore proposées sur les canaux électroniques.

<sup>5</sup> Schegg, R., Fux, M. (2010b), Disponibilités et prix dans les hôtels suisses dans les canaux de distribution, Etude de l'Institut de Tourisme (ITO) de la HES-SO Valais pour le compte d'hotelleriesuisse et de Suisse Tourisme.

Graphique 2 Disponibilités dans les canaux de distribution directs et indirects, août 2010



Source: Schegg, Fux 2010b

**Graphique 3** Ecart de prix dans les canaux directs et indirects, août 2010

Source: Schegg, Fux 2010b

### Variations de prix et parité tarifaire

La parité tarifaire est observée pour un hôtel suisse sur cinq, en règle générale des hôtels qui travaillent avec un nombre relativement restreint de canaux (4,2 en moyenne). Une étude réalisée en 2007 aux États-Unis a révélé une parité tarifaire pour deux tiers des 406 établissements analysés<sup>6</sup>. Des écarts de prix d'un canal à l'autre peuvent inciter les clients à rechercher l'offre la plus avantageuse (chasseurs de bonnes affaires) plutôt que de réserver sur le site de l'hôtel où les coûts sont les plus bas pour l'hôtelier. Comme le montre le graphique 3, les variations de prix sont surtout marquées sur les canaux en ligne et sont supérieures à 10 francs dans 60 % des cas. Si l'on ne considère que les canaux directs contrôlés par les hôteliers, seuls 41 % des 144 hôtels étudiés proposent le même produit au même prix. Un hôtel sur trois pratique des prix distincts, avec parfois des écarts considérables, tandis que 26 % n'utilisent qu'un seul canal où n'affichaient aucune disponibilité. Il est intéressant de noter que les prix offerts via les canaux en ligne sont, dans 38 % des cas, jusqu'à 20 % moins cher que dans la vente directe. En moyenne des 144 établissements, les prix pratiqués dans la vente en ligne étaient inférieurs de 5 % à ceux offerts via les canaux directs, avec sans doute des retombées négatives en termes de rentabilité.

De nos jours, le client s'est habitué aux prix dynamiques et il en accepte le principe. Il n'est que de songer au succès des entreprises du type EasyJet pour s'en convaincre. Cependant, le client ne percevra le Yield Management ou le pricing dynamique comme équitables que si les écarts de prix sont cohérents et

récompensent la fidélité ou le risque (prix inférieurs pour réservations précoces ou pour clients fidèles, prix supérieurs pour une plus grande flexibilité ou des services de conseil). Aussi, le client a-t-il de la peine à saisir pourquoi un même produit dans le même établissement est offert à des prix différents sur plusieurs canaux de distribution, d'autant plus si le canal plus cher n'offre aucun avantage supplémentaire (technologie de réservation conviviale, sécurité de paiement, programme de fidélité, etc.). Sachant qu'aucun intermédiaire (gourmand) n'entre en scène, le client s'attend tout naturellement à obtenir un prix plus avantageux en vente directe.

Certains experts considèrent les politiques de prix qui visent la parité tarifaire de différents canaux de distribution aux structures de coûts tout à fait distinctes, comme des ententes tarifaires de type cartellaire que les hôteliers doivent combattre avec fermeté. Est-il économiquement raisonnable de demander le même prix sur des canaux qui exigent jusqu'à 20 % de commission que sur les canaux de vente directs moins onéreux ? Sous cet angle, il y a lieu de porter un regard très critique sur les conditions des contrats conclus avec les plate-formes de voyage en ligne (surtout « garantie du meilleur prix »), car comme l'a formulé un des hôteliers des groupes Exper : « Il est étrange qu'en tant que fournisseurs de prestations hôtelières, nous ne pouvons pratiquer des prix en fonction des segments de clients et que les contrats avec les canaux de réservation en ligne nous contraignent à garantir des prix identiques aux mêmes conditions. Ceci correspond d'une certaine manière à un accord de marché et neutralise la concurrence ».

### Recommandations

Pour s'assurer une stratégie de vente gagnante, les hôteliers sont appelés à adopter une attitude proactive en exploitant systématiquement les possibilités de la vente directe (en ligne). Ils doivent faire de leurs propres sites web de véritables centrales de réservation et tirer parti de tous les moyens qu'offrent les nouveaux médias pour fidéliser la clientèle, pour opérer le marketing et la vente, car en définitive, ce sont eux qui sont en contact direct avec le client. Forts des résultats de notre étude, nous pensons utile d'agir sur trois terrains :

1. Elaboration et mise en œuvre d'une stratégie en matière de prix et de distribution obéissant aux principes suivants :
  - Pas de vente sans présence sur les canaux de distribution
  - Parité des prix et disponibilités maximales sur les canaux directs (pas de « rayons vides »).
  - Visibilité/disponibilité sur les canaux indirects en ligne, pour stimuler les réservations directes via le site de l'hôtel (« billboard effect », RoPo = « research online, purchase offline »).
  - Favoriser les réservations directes par une garantie « best value » (flexibilité accrue ou extras pour les personnes réservant directement), afin de ne pas céder des clients à d'autres canaux de distribution dont les coûts de réservation et de médiation sont plus chers.
  - Formation des collaborateurs et communication interne de la politique des prix et de distribution.

<sup>6</sup> Gazzoli, G. et al. (2008), « Online distribution strategies and competition: are the global hotel companies getting it right? », en: *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 20, Issue 4.

2. Développement du savoir-faire « eFitness »
  - Maîtrise des clés du marketing en ligne (surtout des moteurs de recherche) et du Website Design pour amener directement les clients vers le site de l'hôtel.
  - Connaissance des canaux et mécanismes de distribution (structure des coûts, positionnement des différents canaux sur le marché, technologies de réservation, etc.).
3. Utilisation de logiciels de gestion modernes pour la vente et la distribution
  - Utilisation de logiciel standard pour PMS (pas de produits exotiques), qui disposent des interfaces nécessaires vers les agences de voyages/GDS en ligne.
  - Professionnalisation et rationalisation de la vente au moyen d'un Channel Management informatisé.

### Summary

Die grosse Popularität des Internets als Informations- und Buchungsmedium im Reisemarkt ist auf der Nachfrageseite klar erkennbar. Die grössten Herausforderungen im (online) Vertrieb scheinen für die Schweizer Hoteliers im Bereich des Channel Managements, das heisst in der Auswahl und dem Unterhalt der Vertriebskanäle, zu liegen. Dies umso mehr als online Reiseplattformen ihren Anteil im Distributionsmix der Schweizer Hotellerie sehr stark erhöht haben. Ratenparität wird in jedem fünften Schweizer Hotel beobachtet und generell nur in Hotels, welche auf relativ wenig Kanälen (im Schnitt 4,2 Kanäle) präsent sind. Aber auch in den direkten, von den Hoteliers selber kontrollierten Kanälen erreichten nur 41 Prozent der Hotels gleiche Preise für das exakt gleiche Produkt. Im Schnitt waren die indirekten online Kanäle 5 Prozent günstiger als die direkten Kanäle (Hotel-Website, E-Mail, Telefon), was auf die Profitabilität sicher einen negativen Einfluss hat.