

# DONNÉES & HOSPITALITÉ

**une opportunité de reprendre  
la main pour les acteurs touristiques.**

**MAI 2021**

# Introduction



Si la crise de la Covid-19 frappe de plein fouet le tourisme à l'échelle internationale, un phénomène pérenne et ancré depuis quelques années impacte profondément le secteur. La révolution digitale assurément, celle des équipements dans un premier temps, puis celle de la donnée dans un second, a fortement disrupté le marché du tourisme en France.

Les plateformes numériques, nées de cette révolution digitale, ont quant à elles un rôle ambivalent sur ce marché. D'un côté, elles ont indéniablement contribué au développement des acteurs du territoire, en permettant à l'offre française d'accroître sa visibilité à l'étranger et en mettant à disposition des acteurs indépendants des outils d'aide à la professionnalisation. De l'autre, leur position d'intermédiaire est devenue prépondérante dans la chaîne de valeur touristique, à tous les niveaux. Force est de constater, en effet, que de nombreux indépendants sont concurrencés par les géants technologiques tels que *Google*, *Booking*, *The Fork*<sup>1</sup>, *Citymapper* ou encore *Airbnb*, devenus de véritables entremetteurs entre leurs offres et leurs clients.

Cette nouvelle forme d'asservissement, les plateformes l'ont rendue possible en captant à leur profit l'ensemble des données voyageurs, et en désintermédiant la relation client d'autre part. Recherche et réservation via une plateforme, avis et retours d'expérience via une autre, les acteurs touristiques ne peuvent désormais compter que sur l'expérience réelle de la rencontre avec les voyageurs. Au final, c'est la notion-même d'hospitalité – pourtant au cœur de leur métier – qui semble échapper aux acteurs locaux et devient non plus une promesse, mais une commodité.

<sup>1</sup> Anciennement "La Fourchette", le site français a été renommé suite à son rachat par l'américain *Tripadvisor*.

Dans ce cadre, comment permettre à la filière touristique française de reprendre la main sur l'hospitalité, notamment grâce à un meilleur usage des données ?

Cette nouvelle réflexion menée par le *think tank Digital New Deal* et *Fabernovel* fait suite à une première réflexion sur le partage des données touristiques publiée en juin 2020 aux côtés de *Bpifrance Le Lab*.



« Dans une économie tirée par le secteur immatériel, l'hospitalité devient un des critères déterminants de l'attractivité de lieux. »<sup>2</sup>

[bit.ly/31qNKPN](http://bit.ly/31qNKPN)

## Le marché du tourisme, moteur de l'économie française...



Avec près de 90 millions de visiteurs étrangers en 2018, la France est la première destination touristique mondiale. Le tourisme constitue par ailleurs l'un des bastions de l'économie française, représentant près de 8% du PIB national et près de 2 millions d'emplois sur le territoire.

Le cadre de référence *Stay-Move-Live* (présenté dans le livre blanc sur le partage des données) prend en compte les différents aspects de l'expérience du voyageur : l'hébergement (*Stay*), la mobilité (*Move*) et les diverses sorties et activités du voyageur (*Live*). On remarque que les dépenses d'un touriste étranger en séjour en France se répartissent de manière assez équitable entre les trois cadrans.

<sup>2</sup>Jean Viard (2000), *Court traité sur les vacances, les voyages et l'hospitalité des lieux*, Éditions de l'Aube, La Tour d'Aigues.



## ... à l'arrêt depuis la crise de la Covid 19.



Le tourisme a subi un véritable coup d'arrêt, à travers le monde, suite à la pandémie de la Covid-19. L'impact est d'autant plus retentissant en France étant donné qu'un tiers des recettes touristiques est généré, en temps normal, par les visiteurs internationaux. En 2020, la France a perdu 28,4 milliards de recettes internationales.

Si la reprise semble fragile, la filière a néanmoins bénéficié d'un soutien massif de l'État d'une part, avec une enveloppe de 18 milliards d'euros annoncée en mai 2020, et des Français d'autre part, qui ont choisi pour 70% d'entre eux l'Hexagone pour leurs vacances estivales en 2020. Grâce à ce marché domestique solide, la France résiste mieux à l'impact de l'épidémie que ses voisins européens.

## Le modèle prédominant des plateformes d'intermédiation...

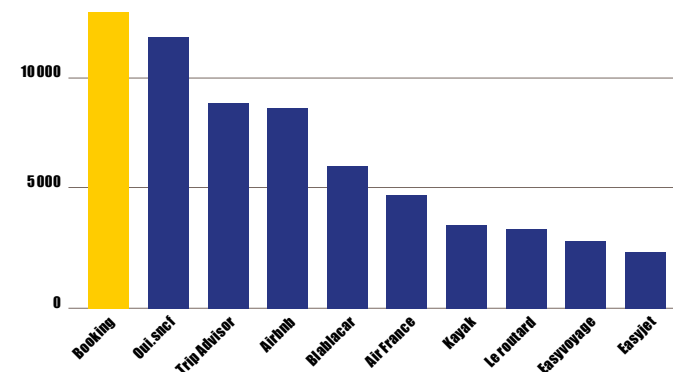


Par ailleurs, il ressort aujourd'hui que le modèle d'affaires des Online Travel Agency (OTA)<sup>3</sup> phagocyte le marché du tourisme français.

Les plateformes de réservation en ligne comme *Booking* ou *TripAdvisor* ont la mainmise sur le marché grâce à la position d'intermédiaire qu'elles occupent entre les consommateurs et les acteurs touristiques.

Leur modèle économique repose essentiellement sur un schéma de commissions prélevées sur les ventes effectuées via leurs sites; près de 40% des transactions globales, tous secteurs touristiques confondus, sont effectuées via des plateformes d'intermédiation.

Top 10 des sites voyage en France (en millions de visiteurs uniques mensuels, janvier 2020).



### Booking, le leader des OTA en France.

Dans le secteur de l'hôtellerie, la plateforme Booking représente près de 22% du chiffre d'affaires de l'hôtellerie en France et en Europe. Forte de sa position dominante,

<sup>3</sup>Agences de tourisme en ligne en français.

Booking dispose d'une force de négociation considérable sur les commissions qu'elle prélève aux hôtels (de l'ordre de 15% en moyenne). Par ailleurs, elle réussit à verrouiller les hôteliers sur sa plateforme grâce à une stratégie agressive de référencement par mots clés sur les moteurs de recherche; peu ou pas formés au référencement, il devient difficile pour les responsables de l'hôtellerie de se passer de ces services. Aussi, elle ne partage aucune donnée avec les acteurs touristiques. A titre d'exemple, elle utilise des adresses mail génériques @booking.com lors des échanges entre le voyageur et l'hôtelier sur sa plateforme.

## ...qui s'accapare la notion d'hospitalité.

Au-delà de la valeur économique que ces intermédiaires captent, c'est également la valeur même de l'hospitalité qui leur revient. En amont du séjour, dès la recherche d'informations, les hôteliers ne sont plus toujours maîtres de la première interaction. Par exemple, ce n'est pas le restaurateur ou l'hôtelier qui propose une réduction alléchante sur son restaurant ou son hôtel, mais bien respectivement *The Fork* ou *Booking*. En aval du séjour à l'hôtel, grâce aux plateformes d'avis spécialisées, les voyageurs peuvent s'exprimer librement et ouvertement sur leur expérience. L'accueil, la qualité des services, le personnel, la disponibilité, les services proposés, la propreté, etc...; autant de points, parmi beaucoup d'autres, auxquels les voyageurs accordent une grande – et grandissante – importance. Il est désormais très simple de consulter des avis et de les comparer afin de choisir tel ou tel lieu. *TripAdvisor*, une plateforme d'avis et de comparaison des prix dédiée au tourisme qui rachète une plateforme de réservation et d'avis de niche, *The Fork*, consacrée au restaurants, est l'illustration



parfaite de cette évolution.

Face aux deux constats soulevés – d'une part l'impact de la Covid-19 sur un secteur normalement porteur, et d'autre part l'influence des intermédiaires numériques, notamment sur la notion d'hospitalité – comment changer la donne ?

Comment permettre une meilleure répartition de la valeur entre les acteurs ?

## D'un modèle traditionnel « volume » vers un modèle « valeur ».

Compte-tenu de l'attrition inéluctable du volume de voyageurs étrangers sur le territoire sur les mois – voire les années – à venir, il semble indispensable de repenser le modèle touristique actuel pour rentabiliser au mieux les visiteurs qui auront fait le déplacement. Cela passe notamment par une inversion du modèle traditionnel, axé sur le volume, vers un modèle davantage tourné vers la valeur.

Alors que la France est la première destination touristique mondiale, elle ne se situe qu'au troisième rang mondial derrière l'Espagne et les Etats-Unis s'agissant des recettes liées au tourisme ; une marge de progression sur le panier moyen dépensé par voyageur est donc possible!

Pays	Nombre de visiteurs internationaux (2018)	Recettes du tourisme international (2018)	Panier moyen par visiteur
France	89,3 millions	55,5 milliards €	622 €
Espagne	82,8 millions	62,5 milliards €	755 €
États-Unis	80,1 millions	181,6 milliards €	2 267 €

● **Un premier levier consiste à augmenter la valeur globale du panier touristique.**

Les commissions directes prélevées par les plateformes amputent le revenu de l'hôtelier ou du restaurateur de l'ordre de 8% à 15%. Se fixer l'objectif de réduire cette emprise n'est pas tâche aisée puisque ces nouveaux usages y sont déjà bien ancrés. En effet, les voyageurs – particulièrement les voyageurs étrangers – plébiscitent ces plateformes, notamment dans la phase de recherche pour avoir un aperçu rapide de l'offre et des niveaux de prix. Mais quelques pistes sont envisageables pour favoriser une relation directe avec le voyageur dès le début du parcours client, et ainsi contourner les plateformes (et donc les commissions). En matière de communication, par exemple, il peut être intéressant d'adopter une stratégie de contenu ciblée sur les réseaux sociaux pour inciter les voyageurs à réserver directement sur le site internet. Cette première étape du parcours voyageur est d'ailleurs déterminante dans la démarche d'hospitalité, car c'est le premier contact avec le voyageur.

**Privilégier la relation directe.**

En naviguant sur Instagram, Julie découvre un hôtel grâce à une pub sponsorisée. Redirigée vers le site de l'établissement, elle est alors invitée à réserver en direct par l'hôtel, qui lui offre le petit-déjeuner gratuit et l'annulation gratuite jusqu'à la veille du séjour. Elle reçoit également de nombreuses informations de la part de l'hôtel par mail avant le séjour concernant des activités qui correspondent à son profil.

L'augmentation globale du panier touristique passe également par une montée en gamme de l'expérience voyageur tout au long du séjour et par le développement de services

complémentaires. Que ce soit en personnalisant le parcours client, en anticipant les besoins des voyageurs, ou encore en proposant des offres adaptées, l'acteur touristique s'assure de faire vivre une expérience hospitalière mémorable, et ainsi augmenter le panier moyen par voyageur. L'usage de la donnée joue un rôle primordial dans cette stratégie: en établissant une relation directe avec le futur client, l'hôtelier disposera de données clients qui lui permettront de mieux les connaître et ainsi de personnaliser leur expérience. C'est notamment par ce biais que l'hôtel pourra, au fur et à mesure, développer de nouvelles offres.

**La personnalisation au service de l'expérience.**

Guillaume, le père de la famille Dumas en séjour dans les Pyrénées, a réservé le même appartement que les années précédentes en appelant directement le propriétaire. Lors de sa commande, Guillaume a aussi accepté de tester le service d'accompagnement beta de l'office du tourisme : Léo, un concierge numérique accessible en ligne pour le guider durant son séjour et répondre à ses questions. La veille de leur départ, Guillaume reçoit de la part de son concierge numérique des offres personnalisées pour dîner le lendemain soir, après leur première journée de ski. Guillaume se laisse tenter par les 20% de réduction de la crêperie L'oiseau bleu. Grâce à Léo, la table pour cinq et le chien étaient déjà renseignés dans la réservation. Au moment de régler l'addition, la famille Dumas, ayant passé un agréable moment, laisse un pourboire au restaurant.

Également, le principe de mutualisation des données entre acteurs de l'écosystème est intéressant. En partageant leurs données, les acteurs peuvent davantage prédire les flux touristiques, anticiper la demande ou encore optimiser les réservations et le *staffing*. Ainsi, non seulement la donnée leur

permettra de réduire leurs coûts de fonctionnement, mais aussi d'améliorer l'expérience globale des voyageurs. Les initiatives *Apidae Tourisme* ou *DATAtourisme* sont à ce titre de bons exemples que nous avons mis en lumière dans notre dernier [livre blanc](#) sur le sujet.

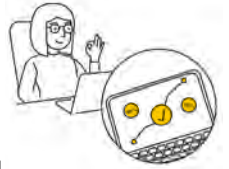
### **Une plateforme de partage de données pour reprendre la main sur l'hospitalité.**

Lancée en 2017, la plateforme DATAtourisme, qui collecte la donnée touristique des territoires afin de la diffuser librement, est un dispositif piloté par la Direction Générale des Entreprises en partenariat avec ADN Tourisme. Véritable démarche d'open innovation à l'échelle nationale et au service du secteur touristique, la plateforme a été adoptée par les institutionnels du tourisme qui l'alimentent régulièrement. L'adhésion du secteur privé y semble souvent fonction de sa capacité à se structurer pour collecter et utiliser la donnée. En mai 2020, suite à la crise sanitaire du Covid-19 qui a plongé les hôteliers dans la détresse économique et face à la concurrence des Online Tourism Agency (OTA), le gouvernement français a manifesté sa volonté de créer une plateforme réunissant l'écosystème de la donnée touristique. Si DATAtourisme est pour l'instant exclusivement composée de données touristiques publiques, cette nouvelle plateforme pourrait permettre d'agréger en un seul lieu les données publiques et privées d'acteurs touristiques et bénéficier ainsi d'informations enrichies, comme dans le domaine du transport par exemple. Cette future plateforme constitue l'opportunité pour le tourisme français, et l'ensemble de ces acteurs, de reprendre la main sur l'hospitalité grâce à la mise en place d'une véritable culture de la donnée, qui permettra in fine de proposer une meilleure expérience aux voyageurs.

En adoptant une stratégie data efficace, on peut espérer une augmentation du panier moyen d'environ 6% (+37€ sur le panier moyen).

### **Outre l'augmentation de la valeur globale du panier touristique, un deuxième levier réside dans une meilleure distribution de cette valeur.**

La création d'un « observatoire » de la valeur économique générée par le tourisme (échelle géographique à définir, au niveau régional par exemple) pourrait permettre à chaque acteur de concrètement matérialiser son impact sur le tourisme local. Cet observatoire pourrait afficher un tableau de bord qui intégrerait des éléments économiques, par exemple le cumul en temps réel des revenus générés par le tourisme à l'échelle d'un territoire donné; ce dispositif pourrait s'accompagner d'une campagne de communication à grande échelle. Finalement, en partageant chacun leurs données quotidiennes ou hebdomadaires avec cet observatoire, les acteurs touristiques pourraient avoir une idée concrète de leur apport au PIB local.



### **La réintermédiation de l'humain.**

Il est 20h30, le restaurant *Le Bouche à Oreille* affiche complet. Une famille de quatre personnes se présente alors et demande si une table est disponible. Pour le responsable de salle, une première réaction, toute somme logique, serait d'indiquer qu'il est complet. Une seconde approche pourrait consister à conseiller à la famille de se rendre chez son voisin restaurateur, situé dans une rue adjacente. Ainsi, la valeur créée reste entièrement sur le territoire donné, plutôt qu'une partie revienne dans la poche d'une plateforme (supposons que face au refus du premier restaurateur, la famille ait recours à *The Fork*). Finalement, en proposant un autre restaurant que le sien, le gérant du premier restaurant contribue à offrir une expérience pleinement réussie à la famille.

## La formation au service du savoir-faire touristique.

Les sujets d'équipements, liés aux infrastructures d'accès à internet (fibre, 4G et bientôt 5G) d'une part et aux outils numériques d'autre part, doivent être pris en compte pour permettre aux acteurs touristiques territoriaux de prendre le pli de la révolution des données. En effet, si la première partie de la révolution numérique a abouti au développement d'outils numériques ergonomiques et faciles d'utilisation, les acteurs de la filière touristique ne sont pas tous égaux face à leur adoption et leur utilisation. Par ailleurs, la deuxième partie de la révolution numérique, celle de l'utilisation des données, pourrait accroître un peu plus encore la fracture numérique touristique et créer un fossé entre les acteurs qui disposent de la maîtrise technologique des données et ceux qui peinent à s'équiper (et donc à utiliser les données).

Si les sujets d'équipements doivent être pris en compte (accès à internet et outillage des établissements touristiques), la formation des acteurs touristiques doit prévaloir. Celle-ci permettrait, entre autre, de justifier la valeur de ces outils dans la conduite de leur activité, dans un environnement où les acteurs restent logiquement attachés à leur manière de faire. En parallèle des questions d'équipements, donc, doit s'engager une véritable démarche d'éducation sur l'utilité et l'utilisation des outils numériques.



### Comprendre leur économie et les acteurs qui la dominent.

Le modèle d'affaires des intermédiaires domine le marché et impose aux acteurs touristiques un cadre commercial coercitif; aujourd'hui, l'environnement décisionnel des hébergeurs est presque entièrement maîtrisé par les intermédiaires. Grâce au travail des market managers notamment, les intermédiaires monopolisent l'attention des restaurateurs et des hôteliers. Soucieux – ou inquiets – de l'évolution des tarifs sur les plateformes, beaucoup d'hôteliers et restaurateurs baissent mécaniquement les prix (c'est notamment par ce biais qu'ils remontent en tête du référencement des plateformes d'intermédiation). Face à ce modèle agressif, une nouvelle économie se développe en se fondant sur la collaboration locale. Comprendre son écosystème et son économie pour un acteur touristique, au-delà de mieux saisir le modèle des intermédiaires, c'est s'ouvrir à des modèles alternatifs.

### CoopCycle ou l'émergence d'une co-économie.

D'autres modèles d'affaires se développent un peu partout. Dans le secteur de la livraison à vélo, les plateformes *Deliveroo* ou *Uber Eats*, pour ne citer qu'elles, dominent le marché. Mal rémunérés, peu protégés et soumis à des cadences de travail éreintantes, les livreurs des plateformes sont soumis à une vie « algo-rythmée ». *CoopCycle* est une fédération ouverte aux acteurs de la livraison à vélo pour promouvoir et créer des projets coopératifs. La fédération propose ainsi une panoplie de services pour structurer une activité de livraison à vélo vertueuse. Un logiciel de plateforme permet aux membres de la Fédération d'offrir un espace e-commerce à leurs clients, une application smartphone dédiée aux livreurs leur permet de gérer leurs livraisons, une autre aux clients d'effectuer leur commande, et une aide sur le développement commercial est également

apportée. Les coopératives aidées par la fédération – par exemple, les *Coursiers Bordelais* – se définissent par une « gestion démocratique de la valeur produite collectivement par les travailleurs ».

### **Comprendre les outils existants pour mieux les utiliser.**


Forts d'une compréhension plus précise de leur écosystème – et des différentes solutions qui s'offrent à eux pour piloter leur business – les acteurs touristiques pourront se concentrer à mieux utiliser les outils existants. Ils sont primordiaux pour reprendre la main sur leur marketing, de la communication à la politique de prix en passant par les canaux de distribution. Comment utiliser *La Fourchette* ? Comment utiliser *Booking* ? Comment gérer ou mettre à jour sa fiche *Google* ou sa page *Facebook* ? L'enjeu, c'est de ne plus subir la révolution des intermédiaires ; c'est par la maîtrise des outils digitaux existants que les acteurs du tourisme reprendront la main sur l'hospitalité. Il convient pour les acteurs touristiques d'appréhender les dérives des outils d'intermédiation afin de diversifier leurs canaux de captation client. À cet égard et à titre d'exemple, le projet porté par l'incubateur *La Frégate* est intéressant tant il propose un véritable accompagnement aux restaurateurs, notamment sur la définition d'un positionnement prix.

### **Communiquer et sensibiliser au niveau territorial : promouvoir les compétences numériques auprès des professionnels du tourisme.**

Pour communiquer et sensibiliser au niveau territorial, il serait intéressant de former des experts pour qu'ils puissent aller au contact des acteurs touristiques français et les sensibiliser au numérique. C'est par exemple avec le concours des

Chambres de commerce et d'industrie ou encore des offices de tourisme que ces moments de sensibilisation pourraient se créer. Cette action de sensibilisation peut également s'accompagner d'une campagne de communication autour de la présence territoriale de l'État.

## Conclusion

 Les acteurs touristiques français indépendants retirent indéniablement des bénéfices de l'utilisation des plateformes de réservation en ligne. Elles constituent pour eux une véritable aide à la professionnalisation de leur activité, leur apportant un gain de temps à travers la mise à disposition d'outils et de processus automatisés : gestion des commandes, facturation, réservation, communication et marketing digital, etc...

Néanmoins, le contrôle des données par les intermédiaires numériques, et par là celle de la relation client, a amenuisé la maîtrise d'une notion intrinsèque aux acteurs touristiques, l'hospitalité. À cet égard, la formation à grande échelle des acteurs touristiques, au plus près des territoires, offrirait une utilisation plus éclairée de ces intermédiaires numériques.

Au-delà de créer une culture de la collecte et de l'analyse de données auprès de tous les acteurs touristiques – cela suppose de répondre notamment à la fracture numérique existante – la formation pourrait davantage fédérer les intérêts communs des acteurs touristiques indépendants et les aider à valoriser ensemble l'hospitalité française.



## ● À propos



*Digital New Deal* est un think tank qui accompagne les décideurs politiques et économiques pour créer une troisième voie numérique.



*Fabernovel* est un groupe indépendant international, expert du conseil en transformation numérique et de la création de produits et de services numériques.

## ● Contacts

### Arno Pons

—

Délégué Général de *Digital New Deal Foundation*  
arno.pons@thedigitalnewdeal.org

### Cyril Vart

—

Executive Vice-President de *Fabernovel*  
cyril.vart@fabernovel.com

## ● Sources (chiffres)

- [www.insee.fr/fr/statistiques/4277906?sommaire=4318291](http://www.insee.fr/fr/statistiques/4277906?sommaire=4318291)
- [www.vie-publique.fr/en-bref/272167-les-bons-chiffres-de-la-saison-touristique-estivale-2019](http://www.vie-publique.fr/en-bref/272167-les-bons-chiffres-de-la-saison-touristique-estivale-2019)
- [www.autoritedelaconurrence.fr/sites/default/files/commitments//15d06.pdf](http://www.autoritedelaconurrence.fr/sites/default/files/commitments//15d06.pdf)
- [www.economie.gouv.fr/cedef/statistiques-officielles-tourisme](http://www.economie.gouv.fr/cedef/statistiques-officielles-tourisme)
- [www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions\\_services/etudes-et-statistiques/4p-DGE/2019-07-4Pn88-EVE.pdf](http://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/etudes-et-statistiques/4p-DGE/2019-07-4Pn88-EVE.pdf)
- [www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/big-data-whats-your-plan](http://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/big-data-whats-your-plan)
- [www.phocuswright.com/Travel-Research/Research-Updates/2016/In-France-OTA-Market-Share-Slips-as-Suppliers-Step-Up-Their-Game](http://www.phocuswright.com/Travel-Research/Research-Updates/2016/In-France-OTA-Market-Share-Slips-as-Suppliers-Step-Up-Their-Game)
- [www.lechotouristique.com/article/le-top-10-des-sites-voyage-booking-repasse-devant-oui-sncf#:~:text=Sur%20le%20march%C3%A9%20fran%C3%A7ais%2C%20Booking,13%2C874%20millions%20de%20visiteurs%20uniques](http://www.lechotouristique.com/article/le-top-10-des-sites-voyage-booking-repasse-devant-oui-sncf#:~:text=Sur%20le%20march%C3%A9%20fran%C3%A7ais%2C%20Booking,13%2C874%20millions%20de%20visiteurs%20uniques)
- [www.challenges.fr/entreprise/tourisme/tourisme-que-faut-il-retenir-du-plan-d-urgence-a-18-milliards-d-euros\\_710226](http://www.challenges.fr/entreprise/tourisme/tourisme-que-faut-il-retenir-du-plan-d-urgence-a-18-milliards-d-euros_710226)
- [www.lefigaro.fr/conjoncture/covid-19-pertes-d-au-moins-30-a-40-milliards-d-euros-pour-le-tourisme-francais-20200809](http://www.lefigaro.fr/conjoncture/covid-19-pertes-d-au-moins-30-a-40-milliards-d-euros-pour-le-tourisme-francais-20200809)
- [www.lefigaro.fr/flash-eco/tourisme-le-recul-de-l-activite-devrait-etre-de-25-en-france-au-premier-semestre-dit-le-gouvernement-20200904](http://www.lefigaro.fr/flash-eco/tourisme-le-recul-de-l-activite-devrait-etre-de-25-en-france-au-premier-semestre-dit-le-gouvernement-20200904)
- [www.coopcycle.org/fr/federation/](http://www.coopcycle.org/fr/federation/)
- <https://www.banquedesterritoires.fr/tourisme-en-2020-la-france-perdu-284-milliards-de-recettes-internationales>