

# BECHTEL-CONSULTING

CANNES • FRANKFURT • PARIS  
ΣΥΝΙΕΣ • ΛΕΥΚΗΦΟΚΙ • ΛΑΡΙΣ



## Etude prospective pour :



### Quelles sont les tendances majeures qui vont impacter le secteur du tourisme à horizon 2030 ?

Dans le cadre de l'ouverture d'une école internationale de tourisme et d'hôtellerie à Nice en décembre 2021, nous avons eu le privilège de conduire une étude prospective sur les grandes tendances qui vont impacter le secteur du tourisme et de l'hôtellerie à horizon 2030.

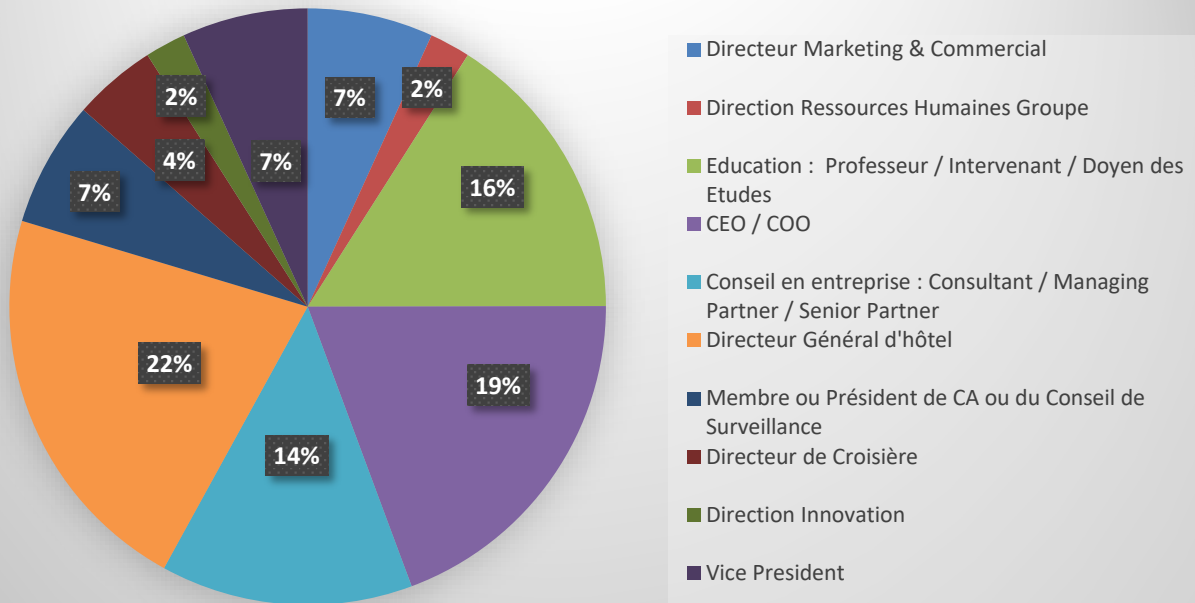
Notre mission était également de définir les nouvelles compétences dont les professionnels ont besoin de mettre en œuvre pour faire face à ces nouveaux challenges.

Nous espérons que la lecture de ce rapport vous apportera de grandes satisfactions et vous permettra d'avoir une plus grande visibilité sur l'évolution du secteur.

# SOMMAIRE

Profil des interviewés	2
1/ Quelles sont les grandes tendances qui vont impacter le tourisme à horizon 2030 ?	4
Le client évolue vers de nouveaux modes de consommation	5
Petit tour d'horizon sur des concepts hôteliers futuristes	6
Le développement durable	9
Les nouvelles technologies	12
Les risques	15
Les autres tendances	17
Les fournisseurs et prestataires	17
Les modes de transport	17
L'économie collaborative	18
La concurrence	19
2/ Quelles sont les compétences à développer chez les professionnels du secteur pour y faire face ?	21
L'accueil et l'expérience client	21
Les technologies et les langues	22
La flexibilité et la polyvalence	23
L'Expérience professionnelle	23
L'esprit d'entreprise	23
Le dirigeant	24
Le middle Manager	25
Les autres fonctions	26
Les types de formations	27
3/ Quelles sont les principales compétences managériales que l'on attend d'un middle manager et d'un dirigeant ?	28
Quelques facettes du leadership du XXIème siècle	28
4/ Evaluation des forces du secteur du tourisme	31
La customer experience	31
La gestion de la réputation, de la marque	32
La connaissance des marchés	32
Les nouvelles technologies	33
La gestion des risques	34
Le développement durable	34
L'innovation, la créativité	34
Annexe : liste des sociétés ciblées "CSM Tourisme"	1 et 2
BECHTEL-CONSULTING GmbH	37

## Répartition des interviewés par fonction



### Le profil des interviewés

Pour conduire cette étude, nous avons réparti les professionnels du tourisme en trois grandes catégories :

Les **professionnels de l'hôtellerie** qui englobent toutes les sociétés offrant des prestations de services en hébergement (résidences hôtelières, resorts, villages vacances, etc.), mais également les professionnels de l'enseignement ainsi que les consultants du secteur.

Bien que les prestations de **croisiéristes** soient proches de celles des hôteliers, nous avons souhaité les identifier indépendamment du fait de leur spécificité maritime.

La **troisième catégorie** de professionnels regroupe les tours opérateurs, les agences de voyages, les professionnels du transport (compagnies aériennes, autocaristes, transport ferroviaire), les OTAs (Agences de voyages online) et les fournisseurs de solutions mobiles.

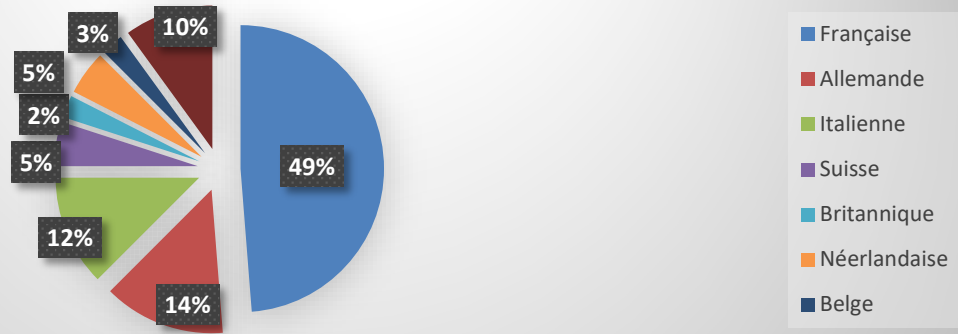
## Répartition des Interviewés par secteur d'activité



Nous avons abordé le tourisme à travers une multitude de fonctions opérationnelles (accueil, hébergement, restauration..) mais également à travers ses fonctions supports (marketing & sales, finances, IT, RH, achats,

production... ) ; notre objectif étant de cibler un panel aussi large que possible afin d'avoir une vision globale du secteur.

## Répartition des interrogés par nationalité



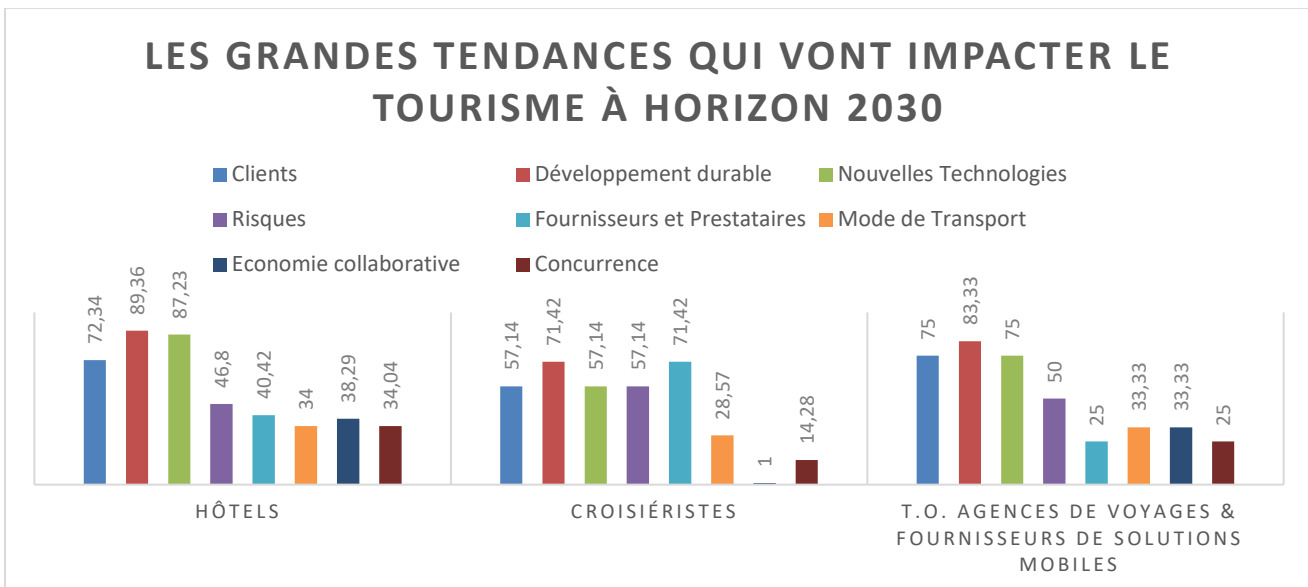
Notre approche du secteur hôtelier s'est concentrée sur le marché européen avec quelques incursions en Asie et Amérique du Nord. S'agissant de la croisière et du secteur de l'enseignement, nous avons orienté nos recherches vers la Suisse qui concentre de nombreuses écoles hôtelières (Ecole

hôtelière de Lausanne, Les Roches, Glion), l'Italie, la France et l'Allemagne. Notre focus était la France pour ce qui relève des agences de voyages, tour operators, transporteurs et des nouveaux entrants du secteur des technologies.

## Répartition des interrogés par pays de résidence



## Quelles sont les grandes tendances qui vont impacter le secteur du tourisme à horizon 2030 ?



### Interprétation du diagramme

La grande majorité des interviewés considèrent que « *le client, le développement durable et les nouvelles technologies* » sont les grandes et fortes tendances qui vont influencer indubitablement le secteur du tourisme à horizon 2030.

Dans le secteur hôtelier, les résultats atteignent 72 % (client), 87 % (développement durable) et 89 % (nouvelles technologies) de personnes interviewées, contre 75 % (client) 83 % (développement durable) et 75 % (nouvelles technologies) dans le secteur des TO (Tour Operator), agences de voyages et autres fournisseurs de solutions mobiles.

Les croisiéristes sont un peu en retrait mais confirment cette tendance, avec des valeurs allant de 57 % (clients et nouvelles technologies) à 71 % (développement durable).

Les risques ont été abordés avec beaucoup plus de circonspection. Certes, le COVID-19 a dévasté le secteur

mais nombreux sont ceux qui pensent que le tourisme va se relever à plus ou moins moyen terme et repartir.

De surcroît, Les risques ont toujours été un paramètre important des métiers du tourisme et plus spécifiquement des agences de voyages, TO et croisiéristes. « Qu'ils soient naturels, pandémiques, politiques ou sanitaires, ils font partie intégrante du métier. »

Les autres tendances que sont *les fournisseurs et prestataires, les modes de transports, l'économie collaborative et la concurrence* auront une incidence moins importante sur le tourisme selon les interviewés. Nous verrons cependant que de nombreuses innovations viennent les challenger et les bouleverser.

Les fournisseurs chez les croisiéristes (71 %), nous le verront dans l'étude, jouent un rôle crucial.

## Le client évolue vers de nouveaux mode de consommation

Nous avons perçu à travers nos échanges avec les professionnels que les clients restaient au cœur de leurs préoccupations. Cela se traduit par un souci constant de recherche de l'excellence, le souhait d'offrir une expérience inoubliable et de créer des liens forts avec les clients.

Dans l'évolution de la demande des clients, on note différents facteurs, tels que les aspects générationnels, les attentes d'une clientèle en quête d'authenticité, le développement des technologies de l'information, l'impact du développement durable et le nomadisme digital. On note que la clientèle privilégiée qui sollicite des transferts privés en hélicoptère ou voyage en jet existe cependant toujours.

**Les attentes des jeunes générations** Les 20/35 ans sont en permanence en demande de voyages et de découvertes et le développement durable peut les aider à choisir en matière de voyages et de destinations. Les clients sont plus attentifs à ce qu'ils consomment. Les générations X et Y reconnaissent et s'intéressent beaucoup aux sociétés hôtelières qui portent un regard authentique sur le développement durable. Ils y sont très sensibles ainsi qu'à la qualité de service et recherchent des expériences uniques.

Pour répondre aux attentes de la clientèle des jeunes générations, les professionnels s'organisent et des nouvelles offres toujours plus innovantes captent la jeunesse.

« *Selina, ce n'est pas simplement de l'hébergement. C'est un mode de vie. Selina offre un endroit pour se connecter avec les autres.* » Le fondement du concept est un voyage sans stress, flexible (possibilité de modifier ses réservations jusqu'à 24 heures avant le check'in), une wifi ultra performante et des espaces de co-working ultra confortables pour une clientèle de nomades digitaux. L'offre propose un hébergement en petits hôtels en Amérique du Sud et en Europe associé au surf, au yoga et à d'autres activités bien-être.

Face à la montée en puissance d'Airbnb, Sébastien Bazin, Président Directeur Général de Accor, est parti d'un constat simple : les nouveaux concurrents numériques d'Accor ont été lancés par des entrepreneurs de moins de 35 ans. Il décide alors de se doter d'un « shadow comex », formé par des cadres juniors. Ces derniers devront apporter le « regard de la génération Y » sur les grandes décisions portées par le groupe.

*Destinée à une clientèle plus mature*, le concept de « Tourisme Ephémère 700 000 heures » a été créé par Thierry Teyssier en 2018. C'est le premier hôtel itinérant au monde qui permet de découvrir de nouvelles destinations tous les 6 mois dans un cadre exceptionnel. Chaque nouveau chapitre est créé. Tout y est inédit et exclusif. Tout comme le temps, une fois passée, l'expérience ne peut être rattrapée... Ces expériences sont destinées à une communauté privée de membres : le cercle des Amazirs.

On avait auparavant des expériences cloisonnées avec des prestations sèches, comme par exemple un séjour très résidentiel ou très hôtelier. C'était le lieu qui comptait. On passe maintenant à une notion d'expérience beaucoup plus riche. Cela exige beaucoup plus de travail et la formation des équipes pour qu'elles participent activement à cette expérience. C'est un petit peu la même chose que la prestation que l'on reçoit d'un hôtel et celle que l'on reçoit au Club Med. De plus, le fait de faire vivre aux clients des expériences fortes et durant l'ensemble de leur séjour, c'est extrêmement important et ce, dans tous les segments du tourisme.

La recherche d'expériences est le point commun de tous les professionnels du tourisme y compris de la restauration.

Ainsi le Shabour à Paris est un restaurant franco-israélien qui propose la mise en scène de sa cuisine ; une véritable chorégraphie dont le client est le spectateur pendant deux heures. Il emmène les convives dans une histoire et l'on ressort différent. Cela nécessite de développer des compétences et des savoirs que l'on n'acquiert pas dans les filières tourisme et loisirs.

Au niveau des agences de voyages, le rôle de l'agent de voyages est en train d'évoluer vers un rôle au-delà du



conseiller, du travel designer, de l'architecte du voyage. On va vers un rôle de concierge, de gestion du temps libre. L'agent de voyages va aider le client à mieux gérer son temps libre, sa façon de consommer ; il aura de plus en plus de place.

On se dirige vers des modes de consommation plus individualisés. On ne visitera plus le château de la Chambord de la même manière. Des visites guidées virtuelles ont été élaborées par les réceptifs : on peut maintenant découvrir Paris en visioconférence au côté d'un guide conférencier. On voyage moins, mais en apprenant.

**Voyages d'agrément & voyages d'affaires.** L'idée de travailler de la maison se transforme en « nomadisme digital », une nouvelle tendance à laquelle les gestionnaires de voyages d'entreprise doivent se préparer car le Covid-19 a accéléré cette tendance. Les sociétés de gestion des voyages d'entreprise étaient, jusqu'à ce jour, mal équipées pour faire face à la pression croissante des « bleisure » (business & leisure), car le nomadisme numérique exige de nouvelles formes de flexibilité. Cette tendance va se poursuivre, voire s'accélérer. Il y a de plus en plus un mix travail et loisirs avec recherches d'activités pour les enfants tandis que les parents peuvent travailler et se relaxer, à l'instar des Club Meds. Les hôtels, avec une chambre et un petit bureau peu confortable, ne sont plus adaptés. Il faut repenser l'hôtellerie traditionnelle pour faire face à cette nouvelle tendance.

Or, de nombreux hôtels, dont Accor, commencent à proposer leurs chambres comme bureaux de jour pour les nomades digitaux. Hyatt, quant à lui, fait la promotion de ses forfaits *Work from Hyatt*.

La location courte durée et les longs séjours peuvent séduire les nomades numériques. Et les hôtels peuvent à ce titre rivaliser en offrant des services uniques pour répondre aux attentes de cette nouvelle clientèle en utilisant des espaces hôteliers que les résidences hôtelières n'ont pas. Par exemple, les hôtels pourraient offrir des services de garde sur place ou de programmes scolaires. Les hôteliers incubateurs pourraient soutenir les entreprises en phase de démarrage en leur offrant un soutien financier, un accès à l'infrastructure hôtelière et un espace de travail, ce que Marriott a fait par le passé.

**En tourisme d'affaires**, les incentives pures n'existent plus vraiment. On combine réunions, formations et incentives. On voyage par ailleurs moins et on n'hésite pas à organiser des réunions digitales pour les collaborateurs lointains.

Des salles de séminaires apparaissent avec de véritables studios d'enregistrement et des plateaux qui permettent de réunir les collaborateurs proches géographiquement mais également de réaliser des réunions à distance avec des modérateurs et des speakers.

Ainsi **Châteauform** accélère sur le dossier des événements virtuels. Le spécialiste de l'organisation de séminaires et autres événements d'entreprise vient d'inaugurer successivement 3 nouvelles infrastructures dont le « Studio 28 » installé Avenue George V qui incarne une offre clé en main, « plug & play ». Cette nouvelle infrastructure est notamment équipée d'un studio TV (35m<sup>2</sup>), d'une régie son et vidéo, d'un mur de Led haute définition (6x2m) et d'un plateau de 3 caméras 4K robotisées.

Quant aux hôtels de ville (qu'ils soient situés au cœur des villes, proches des aéroports ou des gares), ils ont perdu du business en raison du Coronavirus et ce chiffre d'affaires risque de ne plus revenir car les sociétés ont réalisé qu'elles pouvaient se réunir sans voyager mais par visio-conférence. Il sera donc nécessaire pour ces hôtels de revoir leur business model et de trouver d'autres sources de revenus.

### Petit tour d'horizon sur des concepts hôteliers futuristes

(extrait de l'étude  
« The hotel of the future », Doblin & Deloitte Consulting)

Les hôtels du futur auront un rôle d'intégrateur à jouer !

#### L'hôtel « galerie d'art »

**Synopsis** : Paul voyage souvent pour les affaires et aime généralement rester en boutique hôtels lors de ses déplacements. Pour lui, les expériences uniques qu'il trouve dans ce type d'hébergement l'aident à compenser la peine des voyages d'affaires.

Les environnements influencent le comportement des voyageurs et leur état d'esprit. Pour y répondre, les hôtels devront concevoir des environnements qui offrent une expérience plus personnalisée.



**Scénario :** L'hôtel gère des partenariats externes pour favoriser une mise en scène constamment revisitée. Tel un conservateur de musée, il va offrir une variété d'environnements destinés à plonger le client dans l'atmosphère qu'il choisit : se sentir productif, détendu, inspiré, voire énergisé...

Pour les espaces communs, l'hôtel s'associe également à différentes marques lifestyle pour enrichir son offre et renouer avec les valeurs du client. L'hôtel fournit une variété de différents types d'espaces qui répondent aux besoins changeants du client tout au long de la journée.

L'hôtel commercialise son concept en permettant aux clients d'acheter des produits qui l'ont séduit et de reproduire, chez lui, son expérience à l'issue de son voyage.

#### L'hôtel « facilitateur de contacts »

**Synopsis :** Pierre possède son entreprise de conseil et est constamment sur la route pour le travail. Il privilégie les hôtels qui ont des espaces intéressants qui lui donnent une excuse pour interagir avec d'autres clients. Il est tellement sur les routes qu'il en a assez de mettre sa vie sociale de côté.

Les voyageurs d'affaires veulent maximiser leur temps de voyage.

**Scénario :** l'hôtel propose des espaces conçus pour favoriser les collaborations, les réunions impromptues, les rencontres privées.

Le concierge accompagne le client dans sa recherche de contacts et d'interactions intéressantes pour se socialiser, réseauter et partager des expériences.

#### L'hôtel « la meilleure adresse locale »



**Synopsis :** Les voyageurs apprécient l'hôtel lorsque les espaces sont authentiques avec des signes de vie de la communauté extérieure.

**Scénario :** L'hôtel, la meilleure adresse locale est un participant actif et un centre communautaire. Il fait d'abord appel aux locaux pour séduire les touristes !

L'hôtel, un endroit pour accueillir habitants et clients. Il dynamise sa zone géographique en rapprochant commerces locaux et touristes et devient une véritable vitrine locale. C'est une destination en soi pour la communauté locale du fait qu'il fournit des produits et services spécifiques aux habitants.

- Ouverture d'un espace pour un producteur local afin de donner aux habitants l'occasion de visiter l'hôtel.
- Intégration du travail des artisans et des artistes locaux dans la conception de l'hôtel.
- Mise en scène des espaces communs pour créer des événements, telles que des expositions d'art.

#### L'hôtel « architecte de vos désirs »

**Synopsis :** Les clients veulent avoir la flexibilité dans le choix des emplacements, des espaces dont ils ont besoin pour séjourner pendant leur voyage. Lorsque les voyageurs séjournent plus longtemps, ils recherchent une plus grande flexibilité dans les espaces qu'un hôtel peut offrir.

**Scénario :** « L'hôtel, architecte de vos désirs » ce n'est pas le même confort qu'à la maison, mais les espaces y sont très confortables et bienvenus pour les voyageurs fatigués.

L'hôtel offre des logements hors du commun et de génèreux canapés pour aider les clients à se sentir plus à l'aise à l'hôtel.

Les voyageurs d'affaires ont besoin d'espaces pour travailler individuellement et collaborer en équipes. L'hôtel doit planifier pour mieux répondre aux besoins opérationnels d'une population croissante de voyageurs d'affaires et de nomades numériques.

## « L'hôtel, votre parfait chorégraphe »

En tant que chorégraphe, l'hôtel devient un assistant personnel, un gourou de la logistique, le concierge virtuel et le lien entre l'écosystème.

**Synopsis :** Rachel travaille pour un éditeur et voyage fréquemment pour les affaires. Souvent, la logistique de la coordination de ses déplacements peut être compliquée et accablante. Cela peut prendre beaucoup de temps de sa journée et elle cherche des solutions pratiques pour lui faire gagner du temps.

Rachel décide d'utiliser le Chorégraphe pour gérer son prochain voyage. Le Chorégraphe a un nouveau partenariat avec son entreprise et tous les employés obtiennent un ensemble de services y compris dans le prix, via une application digitale. En tant qu'employée, elle a personnalisé son propre forfait de voyage pour ajouter des services de blanchisserie, de wifi gratuit et son forfait repas.

Le Chorégraphe utilise ses services digitaux et propose aux groupes des services spécifiques qui répondent à leurs besoins. Le Chorégraphe redéfinit l'hôtel comme un service virtuel qui se concentre sur la connexion des clients aux hôtels, leur permettant une logistique simplifiée.

Et pour aller plus loin... **Rémi Walbaum**, Chief Innovation Officer à l'École hôtelière de Lausanne s'est amusé à imaginer l'hôtellerie à horizon 2065 en créant la marque Yu ! :



**Yu Select :** Imaginez un hôtel du futur où vous puissiez choisir les photos de famille que vous allez placer au mur, la literie que vous souhaitez, le type de matériel informatique. Le client fabrique à l'avance la chambre dont il a besoin et dans laquelle il veut séjourner.

**Yu in Space pour l'élite :** Un petit hôtel du futur où vous pourrez admirer un coucher de terre. Vous choisissez le véhicule qui vous emmène, autrement dit la fusée. Vous irez peut-être dormir chez Richard Branson qui a déjà conçu un hôtel pour le poser sur la Lune.



Pour une partie de la population plus nostalgique, il est nécessaire d'avoir des choses connues et rassurantes ! **Yu à l'ancienne**, liée à une écologie, à un retour aux sources, à moins de consommation d'énergie. Vous pourrez remonter le temps et choisir l'âge à laquelle vous souhaitez vivre, la localité. Vous pourrez louer les services d'une famille, une prestation qui consistera à passer 24 h en famille !

**Yu ultimate :** Un certain nombre d'entre-nous n'a pas envie de vieillir. Les opérations augmentent de façon fulgurante dans la chirurgie esthétique mais avec un petit séjour dans un garage, vous pourrez être réparé et repartir tout neuf. Vous aurez un catalogue dans la chambre avec différentes prestations et vous ressortirez de votre séjour complètement régénéré.

**Yu in peace :** Imaginez que l'on pourrait aller mourir dans un endroit dédié à cela. On peut imaginer qu'un certain nombre d'entre-nous choisisse d'aller dans cette chambre et décide de sa fin. Vous décideriez alors des personnes qui vous accompagnent et de l'environnement. La pérennité du client est cependant un gros problème pour cet hôtelier-là.

**Yu Invisible :** l'envie de fuir, de vous isoler, le ras-le-bol de la vie trépidante. Dans les chambres, vous pourrez choisir le type de service que vous souhaitez, soit par des robots, soit par des humains !

On peut également imaginer que le client parte en vacances et emmène sa propre chambre. L'hôtelier est chargé de positionner cette chambre là où on le souhaite : sous l'eau, au sommet d'une montagne, dans une grotte. Emmener son chez-soi ailleurs...

**Et enfin Yu virtual :** Une autre piste qui consisterait à dire que l'on ne va pas très loin, finalement, on est extrêmement virtuel. Une startup à l'EPEL (Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne) est en train de développer des lunettes pour imaginer un voyage qui n'a pas besoin de se dérouler très loin. Un concept hôtelier où l'on vous immerge avec des lunettes d'immersion dans un univers totalement inconnu qui vous permette de vivre une expérience comme la visite de Paris ou d'Amsterdam, sans vous déplacer.

**La restauration :** Nous visons une nourriture plus saine, plus responsable même si les KPIs indiquent que le burger reste le plat préféré des clients. Il nous faut proposer de la restauration végétarienne ; les habitudes alimentaires ne changent pas facilement. En termes de restauration, nous allons nous acheminer vers une alimentation plus biologique.

**La distribution :** La tendance est à la désintermédiation. Les destinations management compagnies ne sont plus dépendantes des Tour Opérateurs. Elles vendent en direct, en BtoC.

**Dans le secteur de la croisière :** Si la restauration est un élément clé de la croisière, le programme d'animation est également très important. Le programme d'animation se déroule toute la journée et en soirée.

Le confort de la cabine : l'espace sur un bateau est limité mais la cabine doit être confortable et fonctionnelle avec suffisamment de place de rangement pour les affaires personnelles. Les espaces communs tels que les espaces lounge sont spacieux, confortables et sont autant d'invitation à déguster un cocktail. Des boutiques et des espaces bien-être sont également à la disposition des clients. C'est ce à quoi s'attend le client. Le client est également au cœur des préoccupations des croisiéristes ; le mass market s'oriente vers une clientèle famille et fournit des aménagements qu'il n'aurait pas fournis il y a 40 ans. C'est comme l'hôtellerie, il y a les croisières de charme et les croisières de luxe et chacune a une stratégie qui tourne autour du client (MSC, Costa et Le Ponant) et une typologie de navigation différentes (croisière loisirs ou exploratoire).

## Le développement durable

Une grande majorité des interviewés s'accorde à dire que le développement durable va être de plus en plus impactant, sous la pression des clients qui sont sensibles au respect de l'environnement, à la consommation en circuit court et sont attentifs aux émissions de CO2. Focus sur un secteur en pleine évolution.

### Le tourisme, une industrie polluante

Dans les transports, les Allemands parlent de «flugscham», les Néerlandais de «vliegschaamte» et les anglophones de «flight shame» : petit à petit, le mouvement «honte de voler» se répand partout dans le monde. Née en Suède, cette fronde anti-avion gagne de plus en plus de consommateurs, mais aussi des scientifiques.

Les hôtels sont extrêmement consommateurs d'eau et d'énergies et sont souvent bâtis dans des endroits paradisiaques où la nature a été abîmée. On doit repenser dans le futur les projets d'implantation et de gestion des hôtels afin qu'ils soient plus respectueux de l'environnement: conception des bâtiments, respect des communautés locales, supply chain, respect des sites protégés, etc. Il y a le hard et le soft, les normes de construction et les services proposés.

Dans le secteur hôtelier, certains ont peur de franchir la barre « green » du développement durable en particulier dans les palaces. Ils préfèrent par exemple conserver les produits d'accueil et redonner les usagés à des organisations sociales.

A ce titre, le secteur voit l'émergence de nombreuses startups qui œuvrent dans ce sens tel que **Unisoap**, la première association française à collecter et recycler le savon



des hôtels à des fins humanitaires. L'objectif est de transformer ces déchets en ressources pour des personnes dans le besoin et de donner l'accès à l'hygiène aux populations défavorisées en France et à l'étranger.

*C'est la personnalisation qui va faire la différence.* On risque d'avoir un développement durable spécifique à chaque type de clientèle. Ainsi, la clientèle américaine veut avoir des draps changés tous les jours ; en revanche elle déteste le gaspillage alimentaire et la surconsommation d'eau. On va donc plus agir sur les économies d'énergies et le recyclage alimentaire. Nettoyage des serviettes de bain, cela est suggéré mais c'est le client qui décide.



On pourrait préconiser d'éteindre les couloirs mais on ne le fait pas. A l'hôtel Mandarin on est plus éco-friendly dans les resorts, on a tendance à mettre plus de choses en place comme la mise à disposition de vélos pour remplacer les voiturettes de golf.

On estime que dans les années à venir l'électricité sera produite par des sociétés qui développent des énergies renouvelables.

Suite au Covid-19, les pays doivent s'adapter à une demande pour un tourisme plus local. En France, de grandes et petites villes françaises s'organisent pour attirer leurs habitants. On réfléchit à voyager moins loin pour réduire l'empreinte carbone. Nous avons 67 millions d'habitants et le tourisme local peut avoir un très bel impact sur la destination ; nous avons pu le constater cet été 2020.

Le développement durable, c'est d'abord une prise en compte de l'éco-responsabilité des acteurs de la chaîne par le public concerné qui souhaite prendre des engagements pour que demain la planète ne soit pas invivable. Le fait de voyager éco-responsable, cela fait partie de leurs aspirations. Ainsi, par conviction écologique, un de nos interviewé a abandonné son abonnement à Flying Blue et a arrêté sa carte American Express Platinum. Au lieu de faire 40 vols par an, il n'en fait plus que 2 ou 3, ... pour le plaisir et en compensant !

Il y a des belles choses qui vont sortir et qui vont beaucoup plus loin que ce que fait Center Parcs en créant des domaines nature ou Utopia en implantant des campings au bord de lac. Le local est extrêmement important. Aller moins loin cela compte. La démarche d'aujourd'hui « je me pose, et je consomme » est dépassée. Maintenant, je suis dans une démarche active, je me responsabilise. Je ne vais pas simplement partir au bout du monde à Cancun, je vais essayer de faire quelque chose proche de chez moi et qui sera des vacances actives. Et il y a encore beaucoup de choses à inventer en termes de tourisme réceptif.

Les Etats Unis ont également un marché intérieur fort, quoique souvent tributaire de l'aérien. La Chine a un marché touristique national attractif, bâti sur la richesse d'un patrimoine millénaire. Cette accélération du tourisme local et responsable donne la part belle à nos territoires et aux habitants qui ont un rôle à jouer dans l'expérience client.

Le développement durable prend donc une part prépondérante dans le secteur. Nous allons devoir élaborer des processus de collaboration afin que les acteurs économiques travaillent en synergie, aient des partenariats avec des sociétés locales, des circuits courts et des best practices (isolation des bâtiments, réduction des consommations d'énergies dans les bâtiments).

Par ailleurs, la Loi Sapin et le Plan Juncker au niveau européen sur les investissements affectent le secteur de l'hôtellerie et offre de belles opportunités d'évolution pour les PME du secteur. Des investissements dans les technologies favorisant les économies d'énergies sont encouragés par les gouvernements et peuvent se déployer dans les années à venir.

En juillet dernier en France, la Convention Citoyenne pour le Climat a rendu public ses 149 dispositions. L'une d'elles préconise la suppression des vols intérieurs lorsqu'il existe une alternative bas carbone qui dure moins de quatre heures et ce, à horizon 2025.

Nombreux sont ceux qui pensent cependant que nous en sommes au balbutiement en termes de développement



durable, à des choses très basiques, que l'on en est au Greenwashing et qu'il est nécessaire d'aller plus loin et de construire des *sustainable business models*. Cela devrait être un objectif.

### **Des réalisations prometteuses**

Dans le cadre de la crise pandémique, le gouvernement français, par exemple, a fourni au constructeur d'avions Airbus, au transporteur national Air France et aux principaux fournisseurs de pièces français un soutien de 15 milliards d'euros à condition que ces entreprises augmentent leurs investissements dans les avions à faibles émissions (hydrogène, électrique, etc.). Alors que d'autres compagnies aériennes ont reçu des investissements directs du gouvernement, des prêts et des garanties de prêt sans de telles conditions, nous pouvons nous attendre à ce que la pandémie serve de catalyseur à l'innovation dans le secteur du transport aérien en France.



Conjointement, Airbus a dévoilé le 21 septembre dernier trois concepts d'avion propulsés à l'hydrogène et vise la mise en service d'un appareil commercial zéro émission en 2035.

Parallèlement, **Harbour Air** à Vancouver a réalisé son premier vol commercial en décembre dernier à bord d'un avion 100 % électrique : moins de CO2 et un avion de petite taille permet à la société de répondre à une clientèle aisée qui recherche des vols personnalisés.

**Chez les croisiéristes**, le développement durable est au cœur des préoccupations des professionnels ; les croisiéristes sont souvent critiqués en raison de leur impact sur l'environnement. On oublie qu'ils étaient précurseurs en matière de gestion des eaux usées par exemple, de recyclage des denrées alimentaires et des déchets, de problématique sur l'eau salée. Ils ont travaillé certaines thématiques de l'environnement depuis longtemps : réduction de vitesse pour réduire la consommation de carburant, réduction des itinéraires, adaptation des moteurs qui ont évolué, peinture des coques des navires...

Ainsi en est-il de la gestion des eaux usées qui partent dans les systèmes de recyclage des eaux des villes, le traitement des eaux noires (huiles) et des eaux grises (toilettes et douche). Les bateaux de croisière retraitent également l'eau de mer qu'ils désalinisent.

Les croisiéristes sont conscients que le développement durable est l'une des problématiques du moment pour chaque compagnie. Ils ont investi de façon significative dans le passé pour réduire leurs sources de pollution potentielle ainsi que leurs sources de contamination.

Les passagers souhaitent voyager sans remords. Aida Cruises par exemple, à l'instar de MSC Croisières a opté pour le gaz naturel liquéfié. Pour le groupe Costa Croisières et sa maison mère Carnival Corporation, propriétaire de l'Aida Cruises c'est un pari, celui de laver l'image de pollueur qui colle à la peau de la croisière.

La mer est leur cœur de métier et ils se doivent de la respecter. Elle les nourrit. C'est une problématique sans précédent. Ils doivent trouver d'autres sources d'énergies pour acheminer leurs bateaux et ainsi être encore plus respectueux de l'environnement dans le futur. L'industrie s'inscrit dans ce mouvement, mais cela n'est pas si simple car nous parlons de véritables villes flottantes avec 6000 passagers et un équipage de 2000 personnes.

En janvier 2020, le géant de la croisière, l'italo-suisse MSC Croisières a passé commande de deux nouveaux paquebots « World Class », pouvant accueillir 6700 passagers qui devraient être livrés en 2025/2027 et fonctionneraient au gaz naturel liquéfié, le GNL. Cette annonce de la part d'un des acteurs majeurs de ce secteur très décrié pour son empreinte écologique vient de renforcer un peu plus l'image voulue par les croisiéristes d'un milieu qui opte pour la transition écologique. Car le gaz naturel liquéfié est beaucoup moins nocif pour l'environnement.

En 2019 déjà, le groupe italien Costa Croisières dévoilait le Costa Smeralda, le second bateau au monde propulsé au GNL, qui produit 20 % de CO2 en moins par rapport au fioul lourd d'un paquebot traditionnel. Le Costa Smeralda, 2 600 cabines, a rejoint son aîné l'Aida Nova, qui carbure lui aussi au GNL et qui sillonne les mers depuis novembre 2018.

La compagnie Costa Croisières a réalisé un premier ravitaillement en carburant en gaz naturel liquéfié, sur le Costa Smeralda, le 25 octobre dernier. Pour la première fois, cette opération s'est déroulée sur un navire de croisière dans le port de Spezia.

Le Gaz naturel liquéfié (GNL) est un combustible fossile le plus propre au monde. Le gaz naturel liquéfié représente la technologie d'alimentation la plus avancée du domaine maritime. « Une opération tournée vers l'avenir », comme l'explique Franco Porcellacchia, Vice President du département des innovations renouvelables et du développement des infrastructures du Groupe Costa « Carnival Corporation ».

« Carnival Corporation et Costa Croisières ont été les premiers à investir dans une innovation durable, misant sur la technologie GNL sur les navires de croisières et intégrant un engagement plus vaste qui vise à garantir les standards environnementaux les plus élevés, pour un avenir plus durable des croisières ». Le prochain navire fonctionnant au GNL sera le Costa Toscana, qui arrivera en 2021.

Les croisiéristes réfléchissent sur d'autres systèmes de propulsion, comme l'électricité ou l'énergie solaire. Cependant, le secteur de l'automobile s'efforce de produire des véhicules autonomes sur 600/ voire 700 km. Vous imaginez que la technologie doit évoluer de façon très conséquente pour répondre aux besoins des navires de croisière.

Ainsi que le précise le croisiériste MSC Croisières, « les fournisseurs et prestataires font partie de l'éco-système. Ils doivent évoluer dans le même sens que nous. Nous parlons ici de village flottant et nous avons besoin de partenaires qui comprennent notre stratégie et qui soient en mesure de supporter nos transformations. »

## Les nouvelles technologies

Elles suivent de près le développement durable dans les préoccupations des professionnels du tourisme.

Elles sont principalement présentes dans la distribution, dans l'amélioration de l'expérience client et dans la gestion des coûts. L'hôtellerie est une industrie qui évolue très vite. Dans les années 2000, tout s'est accéléré avec les technologies de l'information. On a dû faire face aux marchés émergents, à l'apparition des OTAs, aux demandes générationnelles. Le rythme d'adoption des technologies va s'accélérer, s'amplifier, cela crée de l'innovation.

### Distribution, le grand échiquier

Les nouvelles technologies sont devenues dominantes dans la distribution ; c'est la seconde révolution du secteur de la distribution. Les TO et agences traditionnelles se sont vues remplacés par des agences en lignes (Booking, Expedia et consœurs.)

Les hôtels peuvent encore mieux utiliser les nouvelles technologies d'un point de vue marketing pour tirer partie de tous les canaux de distribution qui se présentent à eux et augmenter leur taux d'occupation.

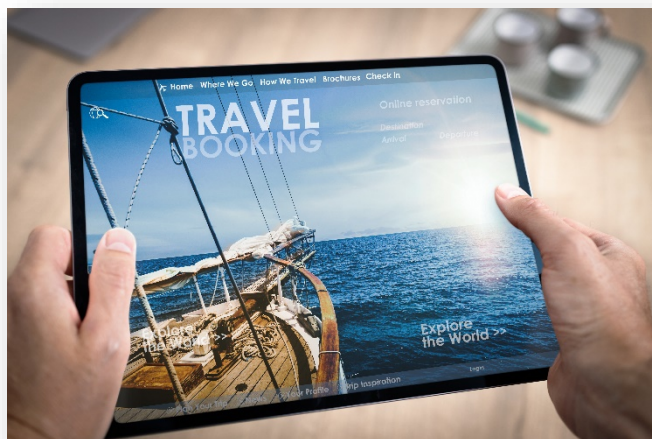
Les hôtels ont besoin de travailler avec les OTAs et les TO. Sur les destinations lointaines, les resorts travaillent fortement avec les Tours opérateurs qui montent des forfaits incluant vols, hébergement, transferts aéroport et autres prestations terrestres. Ces TO sont nécessaires pour la clientèle actuelle, pour certaines destinations où le client ne parle pas nécessairement la langue et a besoin d'une



prestation complète (Egypte, Grèce, Afrique du Nord) ; les clients qui voyagent sur l'Italie n'ont pas cette préoccupation.

Google va déployer toute une palette de services pour offrir une plateforme de mise en avant des hôtels ; les hôtels vont se prendre au jeu et remplacer leur dépendance à l'égard de Booking au profit de Google.

Les chinois ont une véritable agilité structurelle et culturelle à l'égard des nouvelles technologies. Le marché chinois, en cette période de Covid-19 a su se réinventer et s'est reconverti sur le marché intérieur. Les grands patrons des OTAs se sont mis en scène sur les Live Streaming pour vendre leurs produits au côté de personnalités et cela marche !



Il y a 10-15 ans, les sociétés qui avaient la plus grande valeur boursière étaient les sociétés dans le secteur des énergies. Maintenant, ce sont les sociétés dans le secteur du digital.

Il faut se mettre au pas affirme la SBM : « Une grosse partie des grands groupes hôteliers travaille avec les OTAs, on peut

réserver un hôtel via Booking, Hotels.com. C'est plus pratique. Mais on peut le faire également directement sur le site de l'hôtel. Il faut se battre avec les OTAs pour ne pas qu'elles prennent trop de pouvoir sur les hôtels ». Les TO comme TUI vont perdre des parts de marchés car les clients n'ont plus besoin d'aller dans les agences ; ils réservent en ligne. Le client va continuer d'évoluer et les technologies sont également le cœur de l'évolution.



**MSC Croisiers**, pour sa part, se voit contraint de revoir sa politique de distribution de ses produits. Le Covid-19 a créé un impact sans précédent chez les distributeurs que sont les agences de voyages et TO et une grande majorité d'entre eux, après 8 mois d'inactivité, ne seront pas en mesure de rouvrir.

« Nous avons besoin de redéfinir la stratégie de distribution au niveau mondial et d'investir dans les nouvelles technologies. Nous devons mieux prendre en compte les nouvelles générations qui pèsent énormément dans la tendance. Nous avons besoin d'investir dans la transformation digitale, d'être capables d'être plus agiles dans la commercialisation des produits et de vendre en BtoC en plus du BtoBtoC. Nous avons besoin de remplir nos bateaux chaque semaine et pour cela nous avons besoin de conserver notre network ; mais l'éco-système a changé et nous devons nous adapter. »

### Vers une amélioration de l'expérience client

Le boulevard est tracé. Les technologies vont permettre de faire un bond en avant dans le secteur hôtelier en ce qui concerne les check in et check out, l'ouverture des portes. La blockchain, la crypto monnaie, les smart concierges, les solutions de paiement sans contact à travers des applications sont le futur. A bord des bateaux, les passagers utilisent des applications pour réserver au restaurant, aller au théâtre, ouvrir la porte des cabines, localiser sur le bateau un autre



membre de la famille, soit encore pour régler leurs consommations.

La notion de service change. Les technologies vont nous aider à éviter les longs process de check-in à la réception. Déchargées de ces tâches répétitives, les équipes de réception pourront mieux focaliser sur l'accueil du client et contribuer à la valorisation de son expérience.

Quant à l'utilisation du numérique vis-à-vis de la clientèle, on imagine que, dans le futur, l'on pourra porter des lunettes qui permettront d'identifier le client, de connaître son jour d'arrivée et de départ, les raisons de son voyage... Tout ce qui va nous permettre d'être efficace et de valoriser l'expérience client.

Les clients demandent une attention de tout temps, un accompagnement, des conseils. Et certains Tour Opérateurs comme Exotismes ont mis en place une application pour suivre le client durant son voyage.

IATA, pour sa part, a créé le programme NDC (New Distribution Capability). Ce système permet à la compagnie aérienne de vendre des produits à plus forte valeur ajoutée (supplément bagage, réservation de sièges, repas et boissons à bord...) et de fournir aux clients une *customer expérience* améliorée.

Cette technologie permet à l'agence de voyages de se connecter directement à la compagnie aérienne sans passer par les GDS. Cela permet à la compagnie aérienne de fournir un contenu plus riche, en dehors des coûts des GDS et d'être plus agile à l'égard du voyageur. D'autres innovations apparaissent au niveau des services des compagnies aériennes : plus de confort à bord, recherche d'ergonomie, de services augmentés, même en classe économique.

**mtrip** est une société qui développe énormément de technologies pour simplifier le voyage, réduire les coûts et améliorer l'expérience utilisateur. Ses applications sont commercialisées auprès des agents de voyages et TO.

Distingué par différents prix, mTrip conçoit des applications mobiles en marque blanche répondant spécifiquement aux différents acteurs de l'industrie. Orientées vers l'expérience utilisateur et l'innovation, celles-ci permettent à de nombreux professionnels du tourisme d'améliorer

l'expérience de voyage de leurs clients, d'accroître la fidélisation et la visibilité de leur marque et de générer aussi des revenus additionnels.



Les systèmes de chatbot sont de plus en plus intelligents et ne nécessitent pas un agent de réservation. Destinés aux agences de voyages par exemple, ils vont discuter avec le voyageur, lui apporter des réponses, éventuellement modifier ses réservations sans qu'il y ait un agent derrière. Les marges des agents de voyages étant faibles, il est important que la fonction « support » ait des coûts réduits.

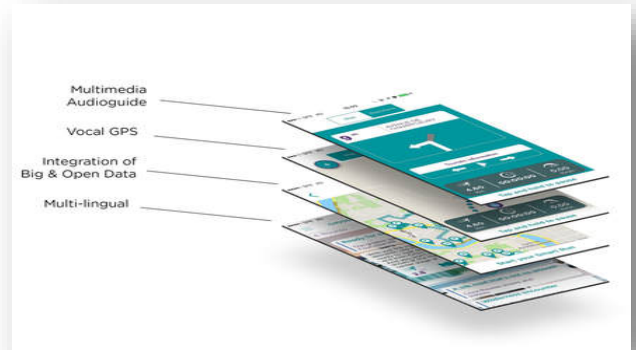
**Mile Positioning Solutions**, c'est l'histoire de deux associés et une structure qui compte à ce jour 13 employés. La société a remporté le prix mondial de l'innovation à Las Vegas en 2019.

Ils sont partis du postulat qu'il n'existait pas d'offres de loisirs au départ d'un hôtel pour un client amateur de randonnée pédestre ou de sport. Les hôtels ne proposaient rien d'autres que l'hébergement, la restauration, une salle de sport et une piscine.

La spécialité de Mile Positioning Solutions est la création d'applications mobiles permettant aux promeneurs ou sportifs d'améliorer leur bien-être, leur condition physique, leur santé, tout en découvrant ce qui les entourent. Pour cela, l'application est composée d'un GPS, d'un audio guide avec des commentaires en simultané en plusieurs langues et une application les renseignant sur leur état de santé (calories brûlées...).

Ces applications sont commercialisées auprès des professionnels du tourisme (villes, hôtels, offices du tourisme...). Carcassonne, London, Sydney,... La société compte à ce jour 300 000 utilisateurs actifs et est présente dans 51 pays dans le monde. Prochaine étape, la découverte de Marseille en langue arabe.

Pour sa part, **Louvre Hotels Group**, n°2 français derrière le groupe Accor, s'investit massivement dans les nouvelles technologies. Grâce à son « Innovation Center » le groupe



réfléchit aux concepts hôteliers de demain et développe des partenariats innovants, notamment avec des start-ups via son écosystème appelé HLAB.

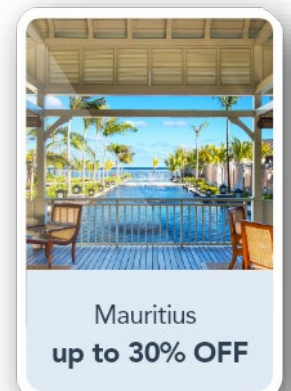
Conjointement, un Campanile très «high tech» va voir le jour à Lyon en janvier 2021. Il s'agit d'un nouveau format qui a d'ores et déjà été testé à Shanghai. Ce nouvel hôtel de Louvre Hotels Group ouvrira à proximité du parc de Lyon-Eurexpo. Il s'agira d'un Campanile de 80 chambres au concept "Smart Hotel".

Caractérisé par un fort contenu technologique tout au long du parcours client, ce dernier offrira ainsi à la fois un check-in numérique à reconnaissance faciale, un robot d'accueil, l'ouverture des portes de chambre et l'usage de l'ascenseur sans contact, mais encore des purificateurs d'air dans les chambres et espaces communs. En poursuivant sa visite, le voyageur découvrira un robot qui l'accompagne dans sa chambre.

« A l'intérieur de la chambre, la décoration est sans luxe ostentatoire, étudiée pour inspirer une ambiance chaleureuse, un « chez soi ». Au mur, l'écran TV salue le client par son nom dans sa langue. Au pied du lit, un petit robot, en l'occurrence un assistant personnel est prêt à converser avec lui, à régler ses rideaux, son éclairage ou sa climatisation selon ses instructions... » Café avec mousse de lait personnalisée, effet Wahoo garanti !

**La production de voyage** : Un acteur qui veut proposer une expérience différenciante doit être capable d'aller se connecter directement aux producteurs (compagnies aériennes, hôtels) ; il va falloir proposer des activités. Il faut des outils de connexion puissants, cela requiert de bons développeurs.

**PerfectStay** est arrivé à développer une connexion aux fournisseurs aériens et aux hôtels qui donne le pion à Promovacances et consœurs.



**PerfectStay** fournit aux compagnies aériennes et aux enseignes leur propre plateforme de réservation de voyages. Elle a créé, en particulier, « La Collection » le site de ventes privées d'Air France qui propose des forfaits vols et hébergements avec des réductions pouvant atteindre 70 % ; elle travaille également pour plusieurs enseignes d'e-commerce : La Redoute Voyages, Veepee et C-Discount.

**FTI** est un grand groupe allemand qui réalise un chiffre d'affaires de 4 milliards d'Euros. Le groupe propose aux agences de voyages des outils technologiques modernes qui rendent le voyage plus flexible, présente une très grande offre (plus de 20 000 hôtels dans le monde) et s'adapte à toutes les destinations. FTI est présent dans plus de 40 pays.

« Aujourd'hui, tout le monde mélange les métiers. Les Tour Opérateurs vendent en BtoC et les agences de voyages montent des forfaits. » Ce tour opérateur est l'un des seuls à ne pas avoir son propre réseau d'agences de voyages et vend en BTOB. »

FTI a également pris le risque de réouvrir des destinations tel que l'Egypte, la Turquie, Agadir en Tunisie. Le TO offre des outils modernes aux agences de voyages pour gagner du temps, des tarifs très attractifs et prend des risques sur les destinations de demain.

Les possibilités liées à la réalité virtuelle et réalité augmentée offrent de grandes perspectives. Et pour le personnel qui effectue des tâches qui sont considérées comme immuables de nos jours, il va être possible de les faire de façon complètement automatisée depuis une tablette. Plus la technologie monte, plus les métiers à faible valeur ajoutée sont substitués et on a besoin de personnel ultra qualifié pour offrir au client une expérience ultra personnalisée.

**Tourisme d'affaires** : Il y a des nouveaux entrants dans le voyage qui sont en train de chambouler le paysage par rapport aux agences traditionnelles : **Trip Axion** et **Travelperk** qui dans le secteur du tourisme d'affaires gèrent votre voyage de bout en bout, depuis votre réservation jusqu'au paiement final de votre voyage. Ils s'adressent aux petites et moyennes entreprises et sont complètement digitaux (mobile et ordinateur). Le voyageur est complètement indépendant pour réserver son voyage, le modifier et la société a beaucoup plus de latitude et de facilité à gérer son voyage, réduire ses coûts etc.

## Les risques

Les risques ont toujours été un paramètre important des métiers du tourisme et plus spécifiquement des agences de voyages, TO et croisiéristes. Qu'ils soient naturels, pandémiques, politiques ou sanitaires, ils font partie intégrante du métier.

A bord d'un bateau de croisière, l'équipage doit faire face à des risques que l'on croyait oubliés, d'un autre temps : la piraterie maritime, de résurgence récente par exemple (2009 : 46 attaques, 8 décès, 57 blessés, 746 enlèvements) et, plus récemment, le risque humain comme le démontre l'échouage meurtrier du Costa Concordia le 13



janvier 2012. Celui-ci se double d'un risque aggravé lié au gigantisme croissant des navires.

Certains d'entre-eux peuvent être relativement prévisibles (tempête, gel...), et d'autres moins (tsunami, collision d'objet flottant ou semi-immersé, cétacé...), anthropiques (collision avec un sous-marin, un autre navire, une épave, une mine...) piraterie et terrorisme.

*L'Institut Français de la Mer* précise dans un rapport « Le risque dépend étroitement des compétences des équipages. Il dépend aussi des possibilités de secours rapide et suffisantes pour procéder au sauvetage aquatique de 8.000 passagers d'un « megaship » : certes, la sécurité de ceux-ci s'améliore chaque jour ; mais nous ne sommes pas au risque zéro ; il y aura encore -toujours- des accidents et le bilan des décès sera proportionnel au nombre d'humains embarqués.

Aujourd'hui nous ne sommes pas certains de pouvoir faire face à toutes les conséquences d'un accident grave, en particulier de gros paquebot. »

Nous avons conduit quelques recherches pour définir les grandes caractéristiques des grandes unités flottantes afin de nous donner une perspective plus précise de ce que peuvent représenter les risques à bord de telles unités.



A ce jour, le Symphony of the Seas est un navire de croisière de la compagnie Royal Caribbean Cruise Line,

construit aux Chantiers de l'Atlantique de Saint-Nazaire entre octobre 2015 et mars 2018. Il appartient à la classe Oasis. D'une longueur de 362 mètres et 66 mètres de large, le navire est le plus grand jamais construit. De part sa conception architecturale, il est un navire révolutionnaire. Il dispose en effet d'une superstructure ouverte sur une promenade intérieure proposant une tyrolienne, un manège artisanal et un véritable parc arboré agrémenté de restaurants, bars et boutiques.

Il est actuellement le plus gros paquebot au monde (en tonnage) devant son sister-ship Harmony of the Seas.

Le *Symphony of the Seas* propose les équipements de loisirs suivants : une tyrolienne de 24 m, 2 murs d'escalade, 2 simulateurs de surf (Flowride), 11 piscines, 10 bains à remous dont deux suspendus au-dessus de l'eau, 3 toboggans aquatiques, 2 toboggans non aquatiques d'une longueur de 30 m, 2 théâtres dont un aquatique en extérieur, 2 spas, un casino, 1 parc naturel (Central Park), un minigolf et terrains de sports dont un basket, une patinoire, un carrousel, 20 restaurants, 35 bars, 1 bionic bar, une fosse aquatique d'une profondeur de 5,4 mètres pour plongeurs, un laser game, des boutiques et commerces.

### Le gigantisme maritime

*Selon le rapport de l'Institut Français de la Mer*, « la transformation et l'augmentation de la taille des navires répondent à une exigence de productivité et aux besoins du marché. Importance des économies d'échelle, mais aussi gigantisme vont dans le sens de l'adaptation à la pénurie de marins qualifiés. Toutes les analyses conduisent à penser que ces deux impératifs vont être durables et que la tendance à l'accroissement des tailles de navires va se poursuivre... avant qu'un plafond « technique » vienne à un moment ou à un autre interrompre l'évolution.

Du côté des paquebots la problématique résulte essentiellement dans le nombre de personnes embarquées (jusqu'à 8 voire 9000 pour la dernière génération). Ce gigantisme paraît irréversible, malgré la crise actuelle qui naturellement le remet en question... Tout simplement parce que les économies d'échelle, réellement gigantesques en période d'activité « normale », restent et resteront un avantage déterminant.

Sur le seul plan technique, il semblerait que rien ne menace non plus la tendance lourde constatée. En fait, il a été confirmé qu'il n'y a pas de limites techniques réellement appréhendables à l'accroissement permanent de la taille des navires. En effet, la construction navale a bénéficié d'un effort important en R&D (nouvelles méthodes de calcul, nouvelles technologies telle que la modélisation en 3D, les méthodes de simulation...). Cet effort a été générateur de fiabilité mais aussi de gains en termes financiers et de développement. Et c'est à peu près dans tous les domaines que des progrès ont été réalisés : intégrité de la coque si dommages, systèmes de fixation pour conteneurs, sous-systèmes des navires (propulsion, énergie, aides à la décision du commandant), mais aussi environnement (gaz d'échappement etc.). Si bien que l'on peut effectivement



considérer que les difficultés de toute nature sont peu à peu résolues (solidité, motorisation, stabilité etc.).

« Les dimensions d'un navire -sur les plans technologique et technique seulement- n'ont pour limite que celle de l'imagination des ingénieurs et des architectes navals».

### Les limites logistiques

Les limites portuaires paraissent une objection sérieuse ; De fait, elles sont ou peuvent être nombreuses :

- Contraintes de tirant d'air et de tirant d'eau,
  - Espaces suffisants pour les évitages,
  - Conditions de transfert vers les réseaux terrestres ferrés ou fluviaux (problèmes d'infrastructures et de connections), problèmes d'amarrage,
  - Capacités de manutention de la cargaison (sur les plans qualitatif et quantitatif),
  - Capacité des parcs de stockage (émergence de la notion de « ports secs » relais),
  - Capacités de pré et post acheminement (connections avec les artères de transport terrestre, beaucoup de systèmes d'évacuation par trains et barges étant actuellement déjà saturés),
  - Contraintes de prise au vent (fardage), dérive due au courant, etc
- « Aujourd'hui nous ne sommes pas certains de pouvoir faire face à toutes les conséquences d'un accident grave, en particulier de gros paquebots ou de porte-conteneurs ».

Il apparaît qu'à ce jour les services de l'État soient parvenus à gérer les différentes situations, mais l'alerte est donnée : « les limites sont atteintes ». Il a déjà fallu faire face à de nombreuses difficultés « alors que se passerait-il pour des navires géants (porte-conteneurs de 12.000 boîtes, paquebots de 5.000 passagers, grands méthaniers ou superpétroliers...) ? ».

Le MSC Napoli de 4.500 conteneurs a été par exemple très difficile à remorquer tandis que pour les paquebots de plusieurs milliers de passagers, il est impossible de

déterminer et de mettre en place à l'avance les moyens nécessaires à l'évacuation, en plus par gros temps.

L'augmentation des risques épidémiques (exemple du risque de légionellose sur les grands paquebots) croît également avec la taille des bateaux. » *Extrait du rapport de l'Institut de la Mer*

Risques liés aux mutations climatiques : Les zones aujourd'hui considérées comme agréables, les hotspots touristiques, on peut se demander s'ils seront les hotspots de demain en 2040/2050 ? On peut se poser légitimement la question.

Les personnes que nous avons interviewées pensent qu'un certain nombre des croisières vont repartir à horizon mars/avril 2021. Le point d'interrogation reste cependant le secteur des Caraïbes et les Etats Unis en raison du CDC (Center for Disease Control and Prevention) ; il va falloir un peu plus de temps pour s'adapter aux exigences de ce protocole complexe.

## Les autres tendances

**Les fournisseurs** des grandes compagnies de croisières se réunissent autour d'une même table avec un même objectif, celui de collaborer autour de l'amélioration des processus et services clients. Dans ce secteur où le gigantisme est souvent de rigueur et où les risques se posent avec acuité, les fournisseurs et prestataires font partie de l'éco-système. « *Ils doivent évoluer dans le même sens que nous. Nous parlons ici de village flottant et nous avons besoin de partenaires qui comprennent notre stratégie et qui soient en mesure de supporter nos transformations.* » MSC Croisières

**Les hôteliers** : les fournisseurs & prestataires devront tenir compte de plus en plus de la rapidité de la distribution des services et des biens. Les fournisseurs d'un hôtel (housekeeping, comptabilité, revenue management et parfois ressources humaines) peuvent être externalisés et gérés par des sociétés dont c'est le cœur de métier et qui offrent des qualités de service optimale. Le choix de ces prestataires se fera sur la base des tarifs. On recherchera du moins en moins cher, de plus en plus de qualité ; c'est beaucoup de pression.

**Les modes de transports** vont jouer un rôle décisif ; les compagnies aériennes, le train et le bus vont se développer. Certains vont révolutionner avec l'introduction de nouvelles technologies (moteur électrique et hydrogène). On va voyager plus vite et l'on paiera pour la vitesse. On va s'orienter vers des bus qui polluent moins et des navettes autonomes.

### Mobilité urbaine, de nouvelles perspectives

Avec l'évolution des modes de transport et des plateformes technologiques, on évolue vers la micromobilité au milieu des territoires, pour les découvrir plus en profondeur. Désormais dans votre coffre de voiture se trouve un vélo pliable, vous prenez votre trottinette électrique dans le train et votre skateboard dans le métro. Une fois arrivé au



parking, à la gare ou à la station, oubliez la marche à pied. Il ne vous reste plus qu'à monter sur votre bolide de dernière génération pour vous mener à votre destination.

**Le développement des mobilités douces** : la définition de *mobilité douce* est relativement floue à partir du moment où l'on désigne par là l'ensemble des déplacements non motorisés, à savoir la marche à pied, le vélo et ses dérivés, le roller, mais aussi les bus roulant au gaz naturel, les tramways silencieux ou tout autre moyen de transport dit respectueux de l'environnement et du cadre de vie urbain. C'est un petit segment mais il y a des offres (voir Mile Positioning Solutions p 14 ) et de belles choses à inventer.

### Réduire les écarts entre touristes et résidents urbains

Jusqu'à présent, la création et la vente de produits liés aux voyages comme l'hébergement, le transport et les activités sur place ne trouvent pas de connexion avec les produits de mobilité urbaine. En effet, les voyageurs peuvent réserver leurs hôtels, des vols ou des trains, mais ne peuvent pas organiser leur transport urbain.

Ces dernières années, des applications de réservation multimodale pour la mobilité urbaine ont vu le jour. Elles intègrent la planification, la réservation et le paiement de différents fournisseurs de mobilité urbaine dans une solution à guichet unique. Les produits de voyages ne sont pas connectés à ces plateformes.

Un véritable guichet unique intégré pour les voyageurs qui combine transport longue distance, hébergement et expériences avec la mobilité urbaine réduira à terme la différence de portée entre les services destinés à la clientèle locale et ceux destinés aux touristes. En les utilisant, les résidents urbains et les voyageurs pourront se déplacer dans une ville avec une seule application centralisée, sans interruption dans le parcours du client. On peut imaginer que l'agence de voyages pourra jouer son

rôle dans cette mise en relation personnalisée pour le voyageur.

**unu, profitez au maximum de votre ville** unu est leader sur le marché du scooter électrique en Allemagne et en Autriche. La société, fondée en 2013 par Pascal Blum, Mathieu Caudal et Elias Atahi, a pour origine leurs années d'études en Asie. Vivre à Pékin leur a permis d'appréhender au quotidien une ville au bord de la saturation et de comprendre pleinement les enjeux de la mobilité urbaine. Dix mois après leur retour en Europe, ils créaient unu et lançaient le scooter unu Classic.

En 2019, unu a dévoilé une 2ème génération de produits : le nouvel unu Scooter. Ce nouveau modèle présente une avancée technologique significative et permet, entre autres, le partage du véhicule en famille, entre amis ou voisins. Il dispose d'une carte SIM et ses fonctionnalités sont accessibles via une application dédiée. Avec ce nouveau véhicule connecté, unu dispose d'une porte d'entrée de choix vers le marché de la mobilité partagée, et notamment vers les opérateurs de free-floating.

### La Chine et les transports électriques

Entre subventions et quotas, la Chine domine le décollage mondial de la voiture électrique et force tous les constructeurs à accélérer l'électrification de leurs gammes. « Dans l'électrique, il faut d'abord réussir en Chine. Ce pays mène la danse en termes d'environnement réglementaire » insiste Stephan Wöllenstein, patron de Volkswagen en Chine. Ainsi la ville de Shanghai a-t-elle favorisé les déplacements de véhicules électriques en mettant en place des bornes d'alimentation dans les villes.

**Le scooteur électrique** : D'abord testé dans 10 villes, ce projet s'est étendu à 25 autres villes par la suite. Treize milliards d'équivalent euros ont été dédié à cette politique de transport. En moins de 5 ans, le scooteur électrique a conquis l'empire du milieu. Les raisons de cette transition expresse ? Une volonté non négociable de la part des autorités de limiter les émissions en ville. Et le dynamisme d'une industrie en quête de nouveaux marchés.

**Avec le COVID-19, des partenariats ont vu le jour.** Dans une convergence unique des secteurs du covoiturage



et de la location de voitures, **Lyft et Sixt** ont annoncé en août un partenariat pour rendre la flotte de Sixt disponible via l'onglet location de voitures dans l'application Lyft. Sixt bénéficiera probablement des algorithmes de demande de Lyft, des capacités d'engagement des clients et d'un nouveau canal avec moins de commission que les OTAs auxquels ils avaient donné beaucoup de volume. En outre, Lyft obtient un approvisionnement prêt de véhicules d'une entreprise qui a l'expertise pour exécuter l'opération compliquée de l'achat, la vente, l'entretien et le déplacement de milliers d'actifs de déménagement quotidiennement.

**Economie collaborative** : Aujourd'hui, nous parlons de denrées alimentaires et de co-working ; demain c'est faire intervenir les acteurs qui gravitent autour de la société (artisans, techniciens, mécaniciens) avec le souci de limiter l'impact des transports et de faire travailler des gens locaux. Tout l'éco-système est en train d'évoluer.

A conditions que les grands groupes hôteliers réduisent la taille de leur hôtel et c'est déjà le cas pour Intercontinental et Marriott : les nouvelles marques offrent des établissements de plus petites tailles et des services plus personnalisés qu'avant.

L'économie collaborative rejoint un certain type de clientèle : les Millennials. On partage. Plutôt que de partir en voyage en couple, on part entre amis et on choisit un Airbnb, la location d'une villa.

Si le groupe Accor est allé chercher de nouvelles parts de marché en acquérant Onfinestay en 2016, de nouvelles sociétés sont également apparues sur le marché.

**Tourisme d'affaires** : MagicStay.com est la seule plateforme de location d'hébergements (appartements, villas, appart'hôtels) dédiée aux entreprises. MagicStay.com a sélectionné plus de 1.000.000 appartements meublés dans 160 pays, gérés par des professionnels et adaptés aux besoins du voyage d'affaires et de la mobilité professionnelle.

**Coworking : Startway** c'est avant tout une histoire et un parcours d'entrepreneurs qui ont fait de leur expérience un modèle économique vertueux dont l'objectif premier était de permettre au plus grand nombre d'entrepreneurs et/ou de salariés d'accéder sans risque économique à des solutions d'hébergements (de type bureaux privatifs ou partagés). C'est à dire à des conditions économiquement favorables et avec la plus grande flexibilité. Ce modèle s'est ensuite enrichi par la mise en place d'un écosystème de partenaires destiné à accompagner la croissance de nos clients. Après plusieurs années de développement, Startway est devenu un réseau national indépendant d'espaces de coworking présent à Paris, Feucherolles, Boulogne-Billancourt, Montrouge, Montreuil,...

Dans le secteur des 3 et 4 étoiles, Mama Shelter est un autre exemple. Le Mama Shelter de Paris a été mis en scène par des artistes des rues. Quant au Mama Shelter de

Toulouse, il a confié la collecte de ses déchets (verre, carton et biodéchets) à Urby. Economie circulaire et circuit court, cela se passe comme cela chez Mama !

**La concurrence** est très utile. La tendance va être d'utiliser les circuits courts pour réduire l'empreinte carbone de la supply chain, Les fournisseurs devront être sélectionnés avec attention sur le plan éthique.

Accélération des concentrations, disparition de TUI et place à Google. On s'achemine vers une hyper concentration et un morcellement à côté de cela. L'émergence de petits acteurs. IL y a un mouvement fort de startup qui sont en train de se développer autour du voyage.

La concurrence mondiale va se développer. Le bouillon innovant de l'Asie va nous inspirer après le COVID-19 et aura un impact sur les leviers du marketing.



## Quelles sont les compétences à développer chez les professionnels du secteur pour y faire face ?

### L'accueil & l'expérience client

Une très grande majorité des interviewés ont placé l'accueil comme étant la compétence n°1 à développer et ce, en raison de lacunes.

« Il faut professionnaliser l'accueil ; on a trop tendance à se reposer sur nos acquis et lorsque l'on compare les prestations que l'on reçoit à l'étranger et celles que l'on offre en France, on a de grandes disparités et beaucoup de retard. »

La question qui se pose est « comment faire vivre une belle expérience ? ». L'accent doit être mis sur la façon d'accueillir le client.

On déplore parfois que les hôteliers soient des gestionnaires et que la profession se soit professionnalisée au détriment de l'accueil. On a oublié que d'accueillir les gens – en restauration également – était le plus important. Ainsi que le précise l'Ecole hôtelière de Lausanne, la « customer



expérience, c'est l'ADN de l'école depuis 127 ans. Le client est très volatile, il faut le comprendre et l'inciter à revenir ». Il faut rester humble et s'occuper du client.

L'accueil a d'ailleurs beaucoup évolué en particulier grâce aux outils digitaux ; ces derniers doivent permettre aux professionnels de se délester de certaines tâches répétitives au profit de l'expérience client. On ne se limite plus à informer le client, on prend part à son expérience et cela demande des compétences plus larges.

Qu'ils soient débutants dans le métier ou avancés, l'école doit leur inculquer comment bien accueillir ses clients et faire du business ; le sens du commerce ne doit pas être oublié.

« Les clients qui réservent une croisière ont les mêmes attentes sur un bateau que dans un restaurant ou une boutique » remarque un cadre de MSC Croisières et les compétences de nos équipes ne sont pas niveau où elles devraient être. C'est un processus de transformation qui prend du temps.

Ce besoin de formation à l'accueil est valable dans toutes les fonctions d'un hôtel (hébergement, F&B, housekeeping,.. ), d'un croisiériste ou chez les autres professionnels du tourisme ( TO, agences de voyages, offices du tourisme... ).

En restauration, ce qui gravite autour de l'assiette (l'ambiance du restaurant, la décoration, le service) est primordial et contribue à créer, avec la cuisine une belle expérience client.

Dans l'hôtellerie de luxe, tout comme dans l'hôtellerie économique ou moyenne gamme, l'expérience client et, par conséquent, l'accueil, doivent rester au centre des préoccupations des professionnels. Il faut faire vibrer le client et on va le faire vibrer aussi bien au restaurant, qu'avec un guide, qu'avec un concierge à l'intérieur de l'hôtel dès lors que l'on touche à son cœur, à son affect. C'est une expérience globale et le housekeeping est aussi bien concerné que le F&B.

Il est nécessaire d'éduquer les jeunes générations et même les générations plus anciennes à apprécier et aimer servir les autres. Servir est très honorable. Pourquoi les Anglais sont-ils si forts ? Parce qu'ils ont compris qu'il y a les gens qui servent et ceux qui sont servis. Les anglais sont pointus, ils peuvent donner l'impression d'être plus organisés et efficaces que dans le sud de l'Europe. Ils manquent cependant d'un peu de spontanéité.

On doit apprendre aux nouvelles générations l'empathie et l'amour de ce métier que l'on effectue 365 jours par an 24h/24. L'accueil peut se complexifier à partir du moment où l'on fait face à un client mécontent, une situation inédite. Les clients sont de plus en plus exigeants et il est nécessaire de pallier des services de plus en plus complexes et en particulier de gérer les remarques négatives.

On apprend généralement les compétences métiers à l'école : les techniques de création d'un voyage, le package, la négociation, le yield management. Les soft skills tels que l'empathie, l'amabilité, la disponibilité ne s'apprennent pas à l'école.

L'accueil, c'est également via le site internet. « Je fais rêver les gens, je les accueille, je les écoute et ensuite je sors mon bataillon d'offres à proposer. Avant de proposer un produit, il faut l'écouter. »

Le personnel de croisière est réputé pour son amabilité. Il saura traiter le client avec courtoisie et sera naturellement empathique. Les croisières, plus que nulle part ailleurs, recrutent du personnel enthousiasme et serviable qui accorde la plus grande attention à tous les clients.

**Savoir être :** Le savoir être est très important, la posture, une présentation impeccable, un accueil chaleureux, du professionnalisme, de l'assurance sans arrogance, une éloquence claire et une grande attention font partie des essentiels.

« En matière de NPS (taux de recommandation) de la part de nos clients, fait remarquer le groupe Lucien Barrière, nous avons les meilleurs NPS dans nos hôtels vieillissants et non pas dans les hôtels rénovés ; les équipes s'y démènent encore plus. »

Il faut former le middle manager et les équipes au **luxe** afin de leur permettre de gérer cette clientèle pour laquelle ils manquent de compétences. Il existe des passerelles entre le retail de luxe et l'hospitality. Bien souvent les grands groupes tels que LVMH recrute dans le secteur hôtelier haut de gamme.



Nombre d'interviewés conseillent de faire du palace haut de gamme en début de carrière et d'apprendre le souci du détail, l'éloquence, une certaine prestance, la rigueur, l'exigence vis-à-vis des clients et de soi-même.

## Les technologies et les langues

De nombreux interviewés ont fait remarquer qu'il était nécessaire que les cours soient dispensés en langue anglaise et que l'accent soit mis sur l'utilisation des outils technologiques (Oracle, Opera, Symphony, Sabre..) ; à ce jour l'utilisation des logiciels n'est pas enseignée et le niveau en langue (en France) est déplorable.

Les nouvelles générations sont réellement tournées vers les nouvelles technologies. Et, pour améliorer et enrichir la



customer expérience, les nouvelles générations doivent s'appuyer sur les nouvelles technologies pour servir les clients d'une façon différente. Elles doivent acquérir un ensemble de compétences sur la manière d'appréhender et de gérer le client.

Outre l'amélioration de l'expérience client, ces nouvelles technologies permettent de travailler plus rapidement, de réduire certains coûts de production et d'être plus réactif. Nous avons besoin d'augmenter notre productivité. Big data, IOT, Blockchain sont les outils d'aujourd'hui et de demain.

## La flexibilité et la polyvalence

On remarque que dans les petites structures hôtelières, le personnel est énormément flexible. Cette tendance à la flexibilité va s'étendre aux grosses structures qui, pour réduire les coûts salariaux, vont faire des économies d'échelle.

Dans certains groupes hôteliers, on simplifie la hiérarchie et les responsables de secteurs ont beaucoup plus d'hôtels sous leur responsabilité. L'organigramme s'aplatit. On a de plus en plus d'hôtels avec un manager au lieu d'un général manager et au-dessus de lui un responsable de zone qui gèrera toute une zone. Cette tendance va s'accroître avec des leaders de plus en plus jeunes et plus de responsabilités. On aura moins besoin d'avoir des compétences spécifiques et pointues. Il leur faudra une vision à 360° et de la flexibilité dans le leadership.



On assiste également à la dévalorisation des fonctions en matière de compétences et de revenus. Il y a beaucoup de fonctions qui sont éliminées au niveau par exemple des Vice President : les chaînes se repositionnent, valorisent le travail à distance de la main d'œuvre et les VP vont prendre le poste d'autres personnes.

Ainsi, les gens ont besoin d'être pluridisciplinaires et d'avoir des compétences d'adaptabilité ; il est toujours bon d'avoir des gens ouverts d'esprit qui ne se concentrent pas uniquement sur leur cœur de métier mais qui soient polyvalents et qui aient une vue globale de «*the big picture*».

Transmettre cette flexibilité est un élément décisif. Certains stagiaires ou jeunes débutants leur carrière, en provenance d'école prestigieuses se refusent à cette flexibilité ; il n'y a

pas de remise en question. Or, la réalité sur le marché est tout autre. Cette ouverture d'esprit permet de grandir plus vite.

### Développement de carrière

On pouvait lire récemment dans le New York Times que les nouvelles générations vont devoir exécuter un rôle et en apprendre un autre en même temps ; impossible de garder son poste pendant 40/50 ans. Ce n'est pas une question de mobilité. Au-delà des langues étrangères, il faut une forte **adaptabilité et flexibilité** et les différentes étapes sont très importantes.

Les talents de demain doivent être multifonctions, innovants et flexibles. Il en est de même pour le management.

## L'expérience professionnelle

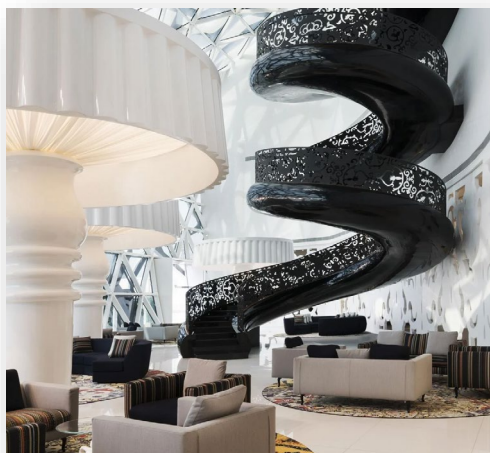
L'hôtellerie aura donc des managers de plus en plus jeunes. Des talents qui auront besoin d'être accompagnés. Les interviewés sont unanimes à dire qu'il faut faire du terrain et avoir une grande expérience de l'opérationnel avant d'accéder à des postes de managers.

Ce que l'on attend des jeunes qui sortent de l'école, c'est qu'ils continuent d'apprendre par eux-mêmes. On leur a enseigné les bases et l'expérience de l'hôtelier est primordiale pour les aider à se construire et apprendre ce que l'on n'apprend pas à l'école. Ils ont entre 23/24 ans et les stages qu'ils ont pratiqués au sein d'entreprises ne constituent pas une première expérience. Ils doivent être encadrés par quelqu'un qui a une vision forte, un esprit ouvert et ils doivent être flexibles, agiles et rapides.

Les jeunes diplômés doivent accepter de commencer par des postes et des tâches de base qui peuvent paraître ingrates mais qui permettent dans les grands groupes de comprendre les notions de management et les procédures internes. Il faut avoir des objectifs, aller vers des groupes hôteliers qui sont standardisés mais qui sont d'excellentes écoles car ils proposent un cadre, une culture d'entreprise, une méthodologie qu'il est important de maîtriser.

## L'esprit d'entreprise

Il faut inculquer l'esprit d'entreprise. Dans le cadre d'une économie exacerbée, les jeunes n'apporteront pas de valeur s'ils n'ont pas l'esprit d'entreprise. Le CDI ne signifie plus rien ; en leur apprenant d'avoir l'esprit d'entreprise, à créer, innover, à gérer l'échec, la résilience, la performance, on contribue à les rendre plus performants.



Il faut préparer les étudiants à rejoindre les grands acteurs du marché mais également à créer des modèles « entrepreneuriaux ». Cette dimension entrepreneuriale est forte, dès la phase des études, il faut inciter les étudiants à incuber des projets et à participer à des startups. C'est un terreau qui est hyper intéressant et c'est ce que veulent les jeunes.

**Communication** : Apprendre à communiquer. Winston Churchill était réputé pour son sens de la communication ; et pourtant il bégayait. Il était très fort en écriture, il écrivait lui-même tous ces discours avec des mots courts pour éviter les problèmes. Il a fait de son point faible, un point fort. Il parlait au cœur des gens puis véhiculait des messages.

## Le dirigeant

Il donne l'impulsion aux membres de l'équipe. Il a vocation de constituer et de guider ses équipes ; là encore il y a nécessité de former les managers afin qu'ils soient de bons leaders. Le manager se doit de faire grandir ses équipes et les emmener vers le succès. La gestion du personnel, c'est difficile de nos jours car il faut être attentif à beaucoup de facteurs, en particulier d'ordre culturels et religieux. Il faut être business-oriented et avoir une vision à 360 degrés de la gestion de l'hôtel. Le manager doit communiquer son style à son équipe et créer une culture d'entreprise. Il nous faut des entrepreneurs qui soient en mesure de gérer leur business sans perdre de vue l'aspect qualitatif. On a besoin d'hommes et de femmes d'affaires, de bons gestionnaires.

Un bon gestionnaire saura recruter ses chefs de service et experts qui constituent la colonne vertébrale de la société et faire appel à des consultants et experts, ce qui lui permettra de réduire la voilure en temps de crise.

**La gestion des hommes** : La position est plus complexe qu'avant ; de nos jours, les employés sont aussi importants

que les clients. Il faut être polyvalent et maîtriser l'opérationnel, mais également le marketing, les RH et les finances. Le dirigeant doit travailler ces 4 axes.

**Un leadership adapté au XXIème siècle** : « It's not about yourself » ; il ne faut pas penser qu'à soi. Il faut être altruiste, savoir être empathique, distribuer les mérites, savoir être humble. « It's all about yourself » : il faut être courageux, innover, être ambitieux, authentique et être un excellent communicant. Le leadership, ce sont ces deux facettes. C'est comme un joueur de foot sur un terrain ; il faut savoir jouer n'importe où sur le terrain. Le leader sait s'adapter aux différents rôles et devenir autoritaire lorsqu'il doit être précis et faire comprendre.

Le manager doit avoir un leadership développé. Le management a beaucoup évolué et le manager doit être open avec son équipe. Il doit savoir déléguer, il doit être en première ligne avec son équipe ; cela crée un esprit d'appartenance à l'entreprise.

**Polyvalence** : Il faut réhabiliter le métier d'hôtelier qui est devenu un outil financier en quête de performance financière. Les hôtels de chaînes ont bien souvent des objectifs difficiles à atteindre et le reste passe au second plan. A titre d'exemple, un General Manager doit être en mesure de mettre en place un PMS ; il devra être capable de gérer les devis, respecter les budgets, accompagner le projet et développer un outil qui soit compatible avec le langage financier du groupe et la comptabilité. Dans le futur, on recherchera des gens maniables, flexibles et engagés pour gérer des coûts, le personnel à flux tendu.

**Le développement des hommes** : Un bon leader doit



laisser l'espace à ses équipes pour s'exprimer et agir. Ils ont la capacité d'apprendre. Le manager doit être un développeur d'hommes, il doit faire grandir ses équipes, leur donner de l'espace et les respecter.

Accor a été en ce sens fondé par des hommes de valeurs qui aident les êtres humains à se développer. Les dirigeants doivent viser une gestion plus participative. Il faut construire la vision et être sur le terrain. Développement personnel, coaching, les cadres doivent le comprendre et le pratiquer. Au niveau des dirigeants, il faut de la bienveillance au niveau des collaborateurs.

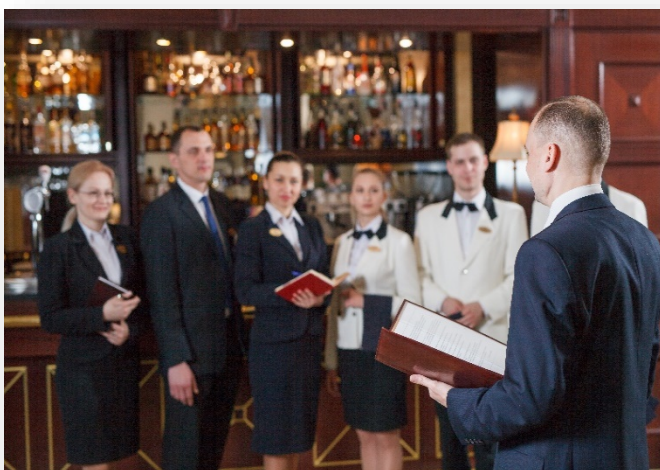
Un personnel heureux est un personnel efficace. Favoriser l'employabilité, c'est-à-dire l'aptitude que chacun a de trouver un emploi, de le conserver, de progresser au travail et de s'adapter au changement tout au long de sa vie professionnelle.

**Le Storyteller :** On a parfois à faire à d'excellents gestionnaires hôteliers qui ne sont pas nécessairement des storytellers, avec beaucoup de charisme, et qui vont avoir plaisir à discuter de sujets et d'autres avec leurs clients. C'est une partie importante du talent de leadership que de pouvoir raconter des histoires, de divertir un client ; cela fait partie d'une éducation, d'une culture générale. Il est tout aussi crucial de pouvoir identifier qui sont les VIPs qui arrivent et de venir les saluer, prendre un verre avec eux où les inviter à dîner, écouter ce qu'ils font, ce qu'ils aiment, le pourquoi de leur voyage ; les clients aiment à être connus et reconnus.

**Gestion des jeunes générations :** Inculquer aux jeunes talents que l'humain est plus fort que tout. Faciliter leur vie, la communication, la façon de s'ouvrir à d'autres, bien comprendre les jeunes ; les jeunes changent très vite et beaucoup. Le management d'une équipe est primordial. Le manager doit être beaucoup plus ouvert et activement impliqué dans la formation de son personnel. Le manager doit être hyper flexible et être à l'écoute. Les managers ont l'expérience et font peu appel à l'expérience des jeunes. Or, ils sont nés à une autre période et ils ont beaucoup à apporter. Il faut faire appel aux jeunes pour développer la stratégie et devenir multigénérationnel.

**Gestion des investisseurs :** Connaître l'exploitation d'un hôtel est obligatoire avant de prendre une direction. Le manager doit se mettre à la place du propriétaire ou des investisseurs et comprendre les problématiques liées à l'asset management.

Il doit également apprendre à analyser les clients et savoir utiliser la data de façon optimale et fournir à chaque



département (hébergement, restauration, etc ) au moment propice les données nécessaires.

## Le middle manager

Il est le lien entre la sphère dirigeante et le socle opérationnel.

Dans les hôtels, les cadres intermédiaires sont ceux qui relèvent du directeur général au sein de l'unité opérationnelle. Souvent connus sous le nom d'équipe de direction, il leur incombe de mettre en place les directives du General Manager dans la gestion de leurs secteurs afin d'optimiser la rentabilité. Par conséquent, ils doivent avoir une connaissance approfondie de l'entreprise et des divers facteurs qui influent sur les ventes, les coûts, la rentabilité et la satisfaction client.

Ils doivent disposer d'un bagage technique solide, d'une parfaite connaissance de leur métier et être en mesure de résoudre les problèmes.

### Gestions des talents

Il faut savoir engager les équipes et les motiver à travailler en mode projet. Il faut connaître parfaitement les membres de son équipe pour savoir obtenir ce que chacun a de mieux à offrir. Le middle manager doit savoir écouter, remettre sur le chemin, suivre les deadlines. Il doit être psychologue et savoir comprendre les choses.

Le **middle manager** doit être formé aux techniques de la gestion des talents, à la motivation des équipes ; cela lui permettra de fidéliser son équipe et d'avoir un plus grand retour sur investissement en termes de satisfaction client.

Prise d'initiatives, entrepreneuriat, responsabilisation de ses équipes, octroi de plus de liberté d'entreprendre. Il n'est pas rare d'avoir des équipes composées d'une pléthore de nationalités (américaine, européenne, asiatique) et le middle manager doit être à l'aise dans la gestion d'équipes multiculturelles et multigénérationnelles. Outre les langues étrangères à parler, il est important de comprendre les dimensions culturelles.

### Customer Expérience

Le middle manager doit également faire preuve de proximité avec le client. Il a à cœur de placer la satisfaction client au centre de ses préoccupations. Il est important d'avoir le sens du service ; de même la fidélisation client est l'une de ses préoccupations majeures que le middle manager prend soin de diffuser également parmi ses équipes. L'empathie, l'échange, la diplomatie font partie des fondements de cette fonction. C'est un métier de communication, où le middle manager est amené à côtoyer ses clients tout au long de la journée et à s'adapter de façon créative et efficace aux changements qui surviennent dans l'environnement.

## Leadership

Les middle managers saisissent les opportunités et transforment leurs idées en actions. Ils doivent être en mesure de diriger, communiquer et de mettre en œuvre efficacement leurs nouvelles idées. L'esprit critique, la prise de décisions, les points de vue objectifs et la capacité d'avoir une vue d'ensemble sont primordiales pour une action efficace.

Un leader sait convaincre ses collaborateurs d'adhérer à ses idées grâce à d'excellentes compétences de communication. Un leader efficace va gérer la performance individuelle au sein de son équipe et créer un environnement de travail efficace.

Les compétences personnelles sont particulièrement décisives pour améliorer la performance de l'équipe en matière de qualité de services et de satisfaction client ; les compétences en leadership sont considérées déterminantes pour former, soutenir, perfectionner et gérer les employés à tous les niveaux de la hiérarchie.

## Les autres fonctions

**Le revenu manager** est une fonction importante, quelle que soit la taille de l'hôtel. Les clients sont toujours attentifs aux prix, en particulier en Allemagne.

Les TO considèrent que c'est l'une des fonctions les plus importantes dans leur secteur ; c'est *le robot humain* ; auparavant, on pouvait prendre des juniors, maintenant on a besoin de personnes très pointues, des experts. C'est un poste plus important que la finance.

Le revenu manager va permettre à l'hôtelier de recouvrer le contrôle et le développement de sa clientèle, par la mise en place de tactiques et de stratégies destinées à valoriser l'exploitation. Il doit être en mesure de gérer la data analytique et la big data car la personnalisation fait réellement partie de l'expérience de demain.

A la question, « Qui sont les clients ? d'où viennent-ils ? », bien souvent même les grandes chaînes ne savent pas répondre. Les segmentations de clients sont trop anciennes. Il faut les adapter à la structure du marché. Accor a changé sa segmentation il y a 10 ans. Si nous voulons fournir différentes expériences client, nous avons besoin de mieux comprendre les clients.

Le revenu manager doit avoir beaucoup de compétences en matière de digitalisation ; la concurrence acharnée, les prix vont changer et le revenu manager doit être au fait.

**Les fonctions support** sont là pour apporter leur soutien à l'opérationnel et doivent mettre le personnel de l'opérationnel sur un piédestal.

**Les achats** : Les stocks hôtels, la production, le métier s'est complexifié. D'autres fournisseurs vont être intégrés tels que



les restaurants sur les destinations. On va devoir acheter en gros pour le low cost et acheter intelligent pour le « sur mesure ». Les sujets d'éco-responsabilité doivent faire partie intégrante de la fonction achats, dans les filières croisières et voyages et doivent être enseignés à l'école.

**Les ressources humaines** : On pense souvent que les ressources humaines sont un mal nécessaire ; c'est un outil qui doit avoir une parfaite connaissance de tous les métiers. Elles doivent mettre en place des plans de formation d'acquisition des connaissances et améliorer les conditions de travail et salariales ; ce sont les points à améliorer.

Les ressources humaines sont devenues des machines de soutien de la direction et leur rôle doit être revu et corrigé. Elles doivent privilégier l'empathie, l'écoute, le coaching, la formation et la communication psychologique. Elles sont devenues l'outil de réduction des coûts du personnel et répondent par exemple aux problèmes de la gestion des maladies des salariés. Au lieu d'anticiper les problèmes, elles gèrent les problèmes. Il faut faire évoluer la fonction ressources humaines.



Dans les sociétés technologiques, il est extrêmement difficile de recruter parce qu'il y a une forte demande et que les jeunes veulent travailler différemment ; ils souhaitent un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Aussi l'entreprise doit-elle se vendre comme un produit pour convaincre les candidats ; ce qui n'était pas le cas il y a 20 ans. Maintenant, si l'entreprise ne dispose pas un babyfoot et de repas gratuits, on n'arrive à trouver personne.

**Jungle family** est un outil pour aider les sociétés à recruter. Jungle Family intervient dans la société et réalise un film et des interviews avec pour objectif de mettre en scène l'entreprise pour convaincre le candidat de venir travailler.

## Les types de formation

Privilégier la formation continue est un fondamental ; le turnover est important ; Il faudrait des petites formations auxquelles les gens puissent s'inscrire tout en continuant de travailler. La formation est prépondérante dans l'hôtellerie. Les compétences techniques, mais plus encore les compétences en matière de savoir-être.

Dans les grands groupes comme Marriott, on bénéficie de formations internes qui permettent de développer son management ; les talents peuvent se démarquer. Les programmes de formations sont excellents et passionnants, on y croise des professionnels de l'Europe entière et différentes cultures. Et l'on comprend le bien fondé de constituer des équipes multiculturelles, un melting pot qui est source de richesses pour l'équipe mais également dans l'approche managériale.



L'hôtelier doit faire sa propre étude de marché pour voir les profils de ses clients. A partir de là, il peut mettre en place son propre plan de formation. Outre la formation des jeunes, il est nécessaire de mettre à jour les compétences des personnes qui ont plusieurs décennies d'expérience dans un marché traditionnel. Il est nécessaire d'intégrer des compétences en intelligence émotionnelles, les soft skills.

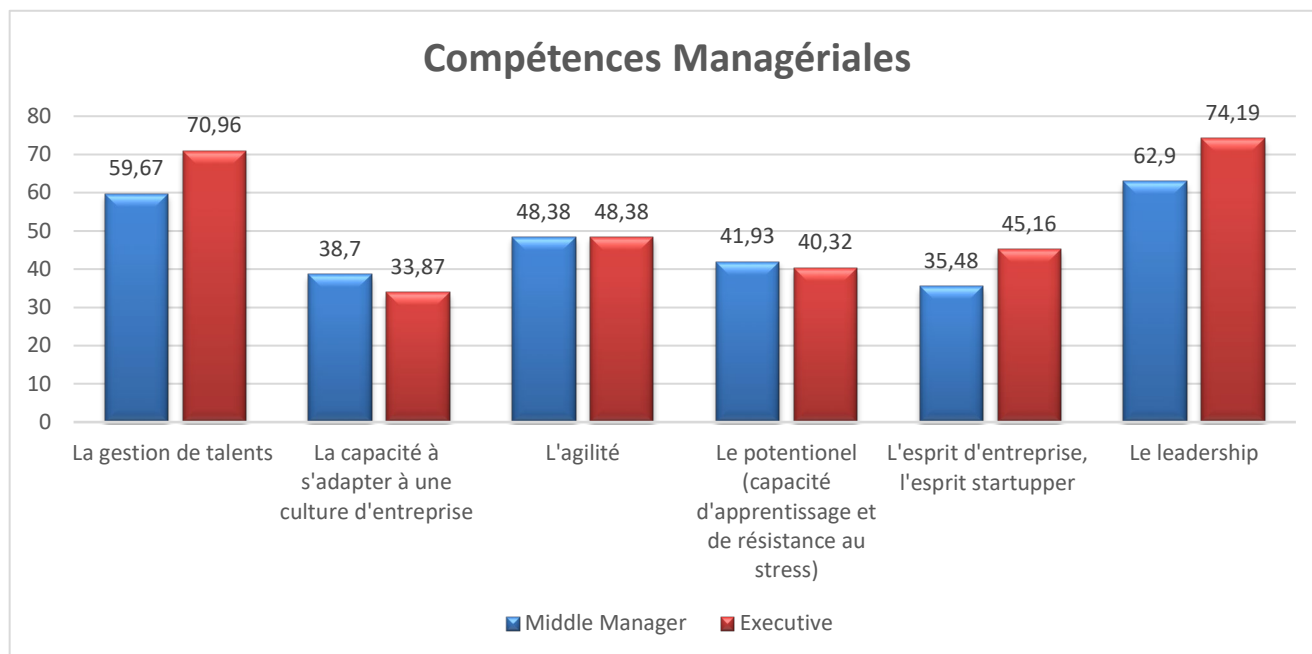
**Les marketing & sales :** On doit mettre l'accent sur les technologies, la gestion de la data, les analyses de marchés. Les outils marketing sont très complexes et doivent être réactualisés en permanence. Dans ce vaste domaine se pose avec acuité la question de « comment éviter les pièges de la

dispersion des budgets compte tenu du nombre de canaux qu'il faut arbitrer pour atteindre la performance ? ».

### La multiculturalité

Certaines écoles hôtelières ont créé des modules de formation sur les différentes cultures comme chez Four Seasons où l'on apprend beaucoup sur les différentes cultures et hiérarchies : comment se comporter à l'égard d'une personnalité royale, d'une célébrité, d'un politicien... Cette sensibilité culturelle manque également chez le middle manager. Et, il est nécessaire de comprendre le mode de réflexion du client, sa culture, de connaître la manière de s'adresser à lui, d'ajuster son discours et son comportement. Un volet géopolitique serait également le bienvenu.

## Quelles sont les principales compétences managériales que l'on attend d'un middle manager et d'un dirigeant ?



A l'unanimité des interviewés, le **leadership** et la **gestion de talents** sont les compétences managériales les plus attendues tant au niveau du middle manager qu'au niveau du dirigeant. Pour ce dernier, cette demande en compétence est encore plus forte.

L'agilité se positionne au 3<sup>ème</sup> rang. Nous sommes dans un monde fortement volatile et l'agilité est une compétence majeure pour des fonctions d'encadrement. Les métiers changent très vite et les attentes de la clientèle évoluent également très vite.

### Quelques facettes du leadership du XXI<sup>ème</sup> siècle

Dans un environnement aussi en mouvement que celui que nous vivons aujourd'hui, le dirigeant doit savoir composer avec l'**incertitude** et disposer d'un **potentiel d'apprentissage**. Les entreprises évoluent vers la formation continue, vers des processus de sociétés apprenantes, elles doivent être dirigées par des managers qui valorisent cet aspect, qui eux-mêmes soient en quête d'apprentissage. Or, beaucoup de sociétés sont assises sur une manne, autour d'un modèle économique qui a bien marché pendant longtemps ; cette capacité

d'apprentissage, de se remettre en cause, dans les grandes sociétés, est parfois difficile à percevoir. Or, on ne cesse d'apprendre tout au long de sa vie.

La **gestion de talents**, c'est le bagage du manager. Il sait choisir les bons collaborateurs et les aide à se développer en faisant de la vraie délégation. Il sait faire le bon mix entre les jeunes et les anciens ; ces derniers ayant plus le sens du service client et un goût prononcé pour leur métier. Il doit favoriser l'ouverture sur l'extérieur en participant par exemple à l'incubation de startups. On mettra en avant le développement des équipes et la formation. Le manager doit gérer ses équipes en bon père de famille et veiller à ce qu'elles s'épanouissent dans le travail, que leur emploi leur permette de vivre décemment, et qu'il soit loyal. On a eu, auparavant, des managers qui réfléchissaient principalement sur l'axe financier du tourisme ; on a constaté que cela n'était pas suffisant et que cela ne conduisait pas à perpétuer l'entreprise. Il faut animer différemment.

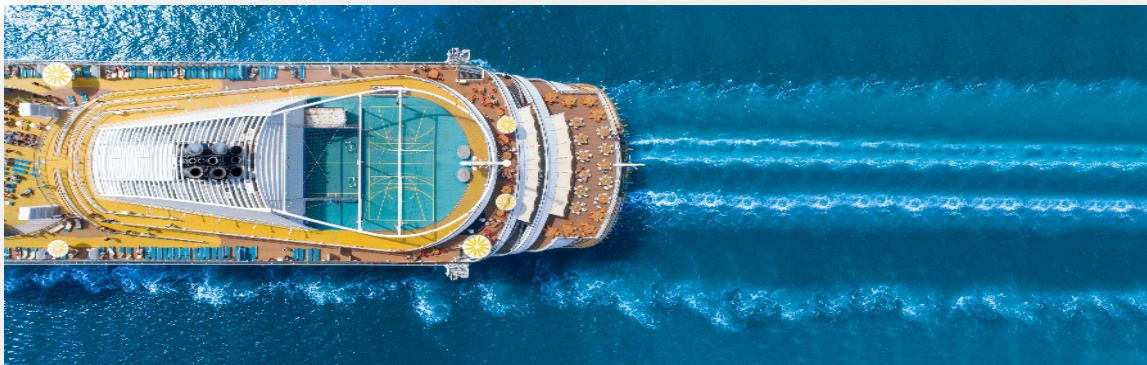
Le directeur doit être un **caméléon** dans ses relations avec ses propriétaires, les investisseurs. Parfois, ces derniers ne connaissent pas l'hôtellerie. Il faut les rassurer, les informer et les accompagner. Tous ces publics exercent des pressions qu'il faut garder pour soi. Le dirigeant est finalement seul dans ses prises de décisions et cela n'est pas facile.

Un hôtel est là pour faire du **business et des profits** et, dans les grands groupes, pour favoriser l'action en bourse de la compagnie. Les leaders doivent s'élever et rester moins dans l'opérationnel pour acquérir une vision globale de l'entreprise ; ce sont des personnes de terrain qui doivent comprendre les enjeux sociétaux.

La **culture d'entreprise** vient du manager. Il doit comprendre la culture d'entreprise avant de la façonner. Il doit avoir la capacité de donner une vision et de la transmettre. Il est important d'avoir une vision sur le court et long terme.

Aujourd'hui, le manager doit être à même de faire redescendre les informations en termes d'objectifs financiers par exemple et partager la **vision globale** et les objectifs à atteindre.

Sur un bateau de 6000 passagers, l'équipage se compose de 1600 à 2000 personnes avec environ 70 nationalités différentes. D'où l'importance d'un **management solide** afin de garantir un service de qualité. Les problèmes peuvent se poser avec d'autant plus d'acuité que le personnel vit à bord du bateau et est éloigné de sa famille et de ses amis pendant plusieurs mois. A cela s'ajoute la



### Le middle manager

Il faut encore former les managers qui sont trop habitués à gérer par l'ordre et le contrôle. On parle maintenant de motivation. Bien souvent les managers utilisent le mode de fonctionnement de leur éducation, à défaut d'avoir eu une formation en management. Ils réagissent en fonction de la manière dont ils ont été éduqués et leur mode de gestion n'est parfois pas en adéquation avec la situation.

Il faut jouer des talents de chacun et être un team player. Il faut être à l'initiative de différentes missions et ne pas hésiter à challenger la jeune génération pour faire progresser l'équipe.

Dans le secteur de la croisière, le personnel travaille 7 jours sur 7 en contrat précaire. On passe 4 à 6 mois à bord d'un

promiscuité. L'hébergement du personnel est en général organisé sur la base de deux personnes par cabine. Sans oublier le fait que, sur un bateau, le client n'est jamais loin. Le manager doit faire preuve d'excellentes capacités de management d'une équipe multiculturelle.

**L'esprit d'entreprise** est une grande compétence du manager. Il est le chef d'entreprise qui prend des risques. Si l'on s'identifie au poste, on a beaucoup plus de chance de réussir et d'aller au-delà des attentes des clients et des investisseurs. Je ne suis pas le propriétaire de l'établissement mais je le gère comme s'il s'agissait de mon entreprise. Il faut sortir de carcans et essayer de nouvelles choses, d'être créatif.

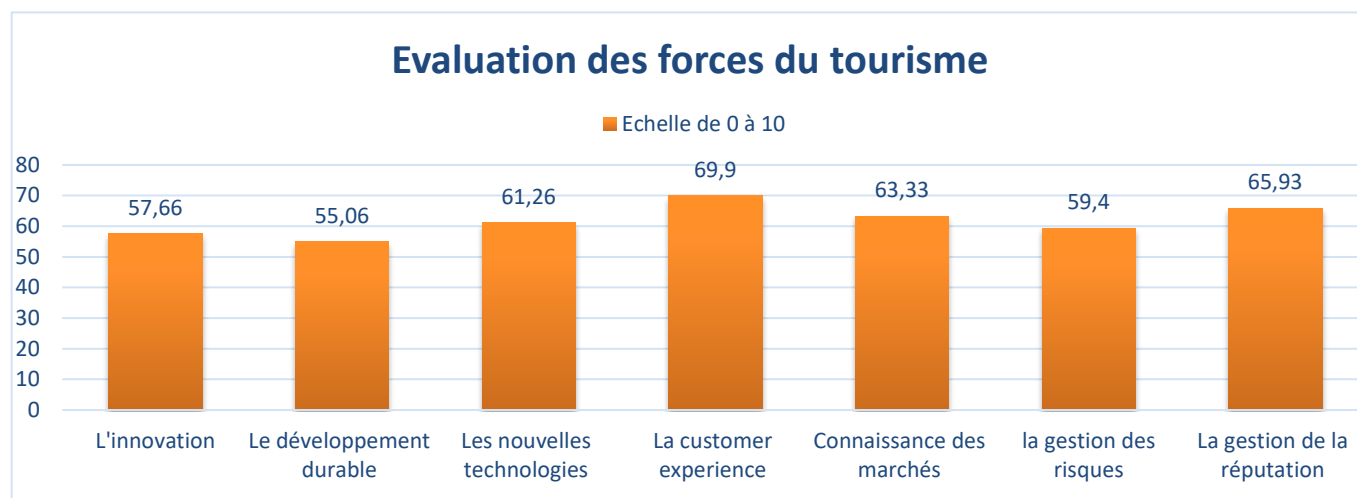
**Les jeunes générations** Les dirigeants doivent adapter leur management et s'orienter vers un management plus participatif à l'américaine. Ils doivent être beaucoup plus accessibles, être à l'écoute, s'adapter et avoir une excellente compréhension des codes générationnels. Dans le tourisme, les expériences sont plus courtes, les générations veulent faire un an ou deux puis elles veulent changer. Les nouvelles générations ont des attentes différentes. Il est nécessaire de se mettre à leur niveau.

bateau, on ne connaîtra pas tout le monde car l'équipe est importante. Il faut savoir s'adapter à la vie maritime et à la culture d'entreprise. La résistance au stress s'accompagne d'une très grande ouverture d'esprit. C'est un monde extrêmement riche où la tolérance et le respect sont de rigueur. On peut évoluer directeur de l'hôtellerie après une formation interne et après quelques années à bord du bateau. Capacités de décisions, esprit d'analyse et pertinence, sachant que vous avez 30/40 personnes qui dépendent de vous.

Par ailleurs, on doit faire face à de nombreux changements et imprévus de dernières minutes (les conditions climatiques, mais également les passagers et les fournisseurs) et il est indispensable que le middle manager ait une parfaite maîtrise de lui-même, qu'il fasse preuve de flexibilité et d'agilité pour s'adapter à des environnements changeants.



## Evaluation des forces du secteur du tourisme

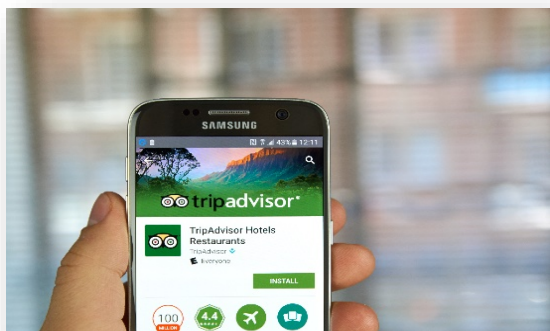


L'analyse du diagramme montre que la **customer expérience** est perçue comme une force par l'ensemble des professionnels du tourisme (69,90 %), quelle que soit leur domaine d'activité, hôteliers, croisiéristes, TO, agences de voyages, compagnies de transport et prestataires de solutions mobiles. La **gestion de la réputation** est le second segment qui a été retenu par les professionnels avec un score à 66 % suivi de la **connaissance des marchés** (63,33 %). Les statistiques se nourrissent des commentaires suivants.

### Customer experience

De gros efforts ont été accomplis. Avec des plateformes telles que Tripadvisor, Google ou HolidayCheck, on constate que les hôtels et restaurants attribuent une grande importance à ces notes.

Comparé à d'autres secteurs, nous sommes leaders, mais il reste des progrès à accomplir. Les



professionnels du tourisme sont d'ailleurs sollicités par d'autres secteurs d'activité et d'autres industries pour apprendre à gérer leurs clients. Ainsi en est-il de Lexus, la marque de voiture, qui souhaite améliorer son expérience client et désire former ses garagistes et concessionnaires.

Un hôtel doit être une seconde maison et les standards de services sont là pour avoir une base ; chaque hôtel devrait développer l'accueil, le savoir-être, l'écoute, la créativité pour atteindre un plus grand niveau de performance. Le tourisme, ce n'est qu'une expérience. La seule raison de partir en séminaire ou en vacances, c'est de vivre une expérience. Le tourisme français n'est pas celui qui a investi le plus dans « comment inventer des expériences extraordinaires pour nos clients ? ». Le Club Med est un peu atypique dans ce domaine.

Une nouvelle fois encore, l'expérience client est notre cœur de métier ; on vient dans un hôtel pour vivre une belle expérience, tout comme on va au restaurant ou dans une boutique.

La customer experience dépend également de la gestion des talents ; il est primordial que le personnel soit traité avec correction et payé décentement pour garantir un service optimal.

Dans le secteur de la croisière, il a été, à plusieurs reprises, affirmé que la qualité des prestations de service à bord d'un navire est identique à celle d'un établissement haut de gamme sur terre.



Si l'on considère la Customer Expérience plutôt d'un point de vue « service clients », il a y beaucoup de choses à faire ; le service client est moins bon en France. On a du retard par rapport à l'Asie par exemple, par rapport aux standards internationaux. Si l'on considère l'Asie, la culture du service et la personnalisation du service sont fortement plus avancées qu'en France, sauf lorsque l'on descend dans les palaces où là, on nous déroule le tapis.

## La gestion de la réputation, de la marque

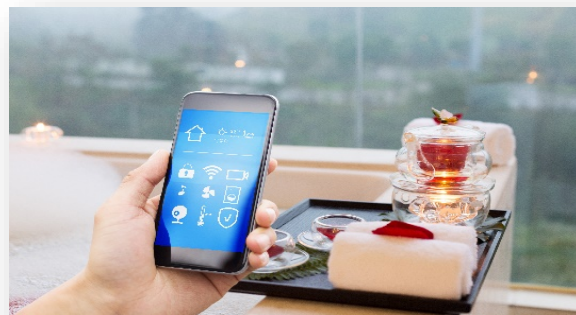
Un groupe représente beaucoup de marques, cela peut sembler confus pour un client. On ne sait plus si l'on séjourne dans un Shératon ou un Starwood. Il n'y a pas assez de différenciation entre les marques.

Dans les grands groupes, les hôtels ont des professionnels de la communication et sont préparés à toute éventualité ; ils ont souvent des structures dédiées à la communication. Chaque marque tente de gagner des parts de marché et donne la meilleure image d'elle-même.

La gestion de la réputation ne passe pas nécessairement par les réseaux sociaux. Ainsi le client qui règle 4000 ou 5000 euros la nuit dans les hôtels de luxe n'ira pas passer un quart d'heure sur Tripadvisor pour parler de son expérience. Il va en parler à ses amis, il préférera partager son avis de façon plus confidentielle.

Il y a d'ailleurs de nombreux regroupements professionnels/affiliations qui permettent de mettre en avant un établissement : Small Luxury Hotels, Leading Hotels of the World, Hôtels & Préférence, Châteaux et Hôtels... ).

A noter une initiative du Groupe Pierre et Vacances et Center Parcs qui a mis en place un programme d'incentives auprès de son middle management pour le sensibiliser à la réputation (net promoter score) sur les différents sites de valorisation.



Il y aura de plus en plus d'hôtels qui répondront à des labels ou à des marques ; cela sera très difficile pour les établissements qui n'ont pas de critère de différenciation.

Dans le secteur des agences de voyages et TO : les grandes sociétés sont des professionnels de destination, de types de produits ou d'offres. Il y a de belles marques telle que Voyageur du Monde ou le Club Med. Souvent, ils ne savent pas gérer leur marque. Ainsi en est-il de TUI qui a racheté Marmara, Look voyages et Vacances Transat. Les marques ont été écrasées alors qu'elles étaient bien connues du public. Après quelques années, la marque a été relancée. Thomas Cook avait eu une attitude similaire avec Jet Tours qui était sur le marché depuis des années. C'était une marque qui parlait aux clients et aux agences de voyages. Ce capital marketing est très mal géré. Que vous soyez agence de voyages ou TO, votre marque est primordiale ; c'est l'ADN de la société, elle correspond à une histoire, représente des valeurs, voire une expérience.

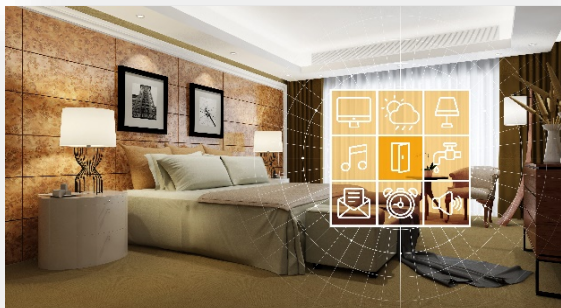
Dans le secteur de la croisière, les grandes compagnies sont présentes sur le marché depuis les années 70/80. Elles ont construit des marques visibles et fortes. Il y a cependant de la place pour des marques plus petites tel que le Ponant sur un marché très concurrentiel. C'est beaucoup plus difficile de percer. Le Ponant a bâti sa réputation sur le secteur des croisières haut de gamme.

## La connaissance des marchés

Dès qu'un nouveau marché apparaît, on essaye de le satisfaire. Par nature, notre industrie est internationale et diverse et nous avons une bonne connaissance de nos marchés.

Chez les croisiéristes, le multiculturel est de mise. Chez MSC Croisières, les langues sont omni présentes à bord et la multiplicité des restaurants est là pour satisfaire de très nombreuses nationalités.

D'autres sont moins optimistes.



Les hôteliers ne maîtrisent pas réellement leurs marchés. « D'où viennent mes clients ? », il s'agit d'un vrai défaut de maîtrise du fond de commerce et ce, principalement chez les hôteliers indépendants ; on accueille tout le monde de la même façon.

Ce point de vue a été repris à plusieurs reprises. « On ne maîtrise pas vraiment nos marchés et nos petits déjeuners ne reflètent pas l'éventail de notre clientèle. En Asie, ils sont plus avancés. A l'exception en France de l'Intercontinental de Paris qui offre une variété incroyable de nourriture asiatique, indienne, végane etc ».

Dans les grands groupes, on a des experts. D'une façon générale, on peut dire qu'il faudrait prendre au cas par cas. Certains hôtels fonctionnent très bien, d'autres sont médiocres. C'est le rôle des commerciaux d'être performants à travers le marketing mix ; puis, celui de la réception et de tout le personnel afin de s'adapter à une clientèle multiculturelle.

Cela dépend des groupes ; les établissements de luxe et les chaînes économiques n'ont pas la même approche pour aller chercher des clients sur les différents marchés. Pour cela, il faut comprendre la culture du pays, les attentes, créer des offres plus adaptées à cette culture. Les buffets des russes sont riches et abondants avec 3 ou 4 personnes pour les gérer. En 2018, le marché chinois représentait 2 millions de visiteurs. Ils vont revenir, il faut être prêts. On a besoin de se perfectionner ; la barrière de la langue, la façon de vivre est différente.

## Les nouvelles technologies

Certains sont là pour rappeler qu'aujourd'hui dans 99 % des cas, le client passe 10 minutes à la réception pour son check-in. Même si le COVID-19 a accéléré la tendance à la digitalisation. Il existe des smart hotels mais beaucoup d'établissements qui fonctionnent de façon traditionnelle.

Dans les établissements où le check-in digital a été mis en place, le process est beaucoup moins contraignant, plus fluide et interactif.

Ainsi que le rappelle une des interviewées, « il faut une infrastructure très solide pour gérer des robots. On va s'aider de l'intelligence artificielle mais les métiers de l'hôtellerie et de la restauration ne vont pas disparaître. »



On est freiné par les moyens. On est tiré par les objectifs qui sont parfois ambitieux. Tout le monde n'est pas à la même vitesse. Nombreuses sont les applications qui permettent de communiquer, d'améliorer la productivité et l'expérience client mais il est difficile de convaincre les investisseurs car le ROI n'est pas garanti.

Il est nécessaire d'avoir de nombreuses licences pour l'affichage des salles de réunion, l'amélioration de la communication entre le housekeeping et la réception, le Firewall. En matière de budget, les technologies de l'information ont été multipliées par 10. On a gagné en efficacité, on règle les sociétés IT et on a moins de frais de personnel. Les coûts demeurent.

98 % des personnes qui viennent sur le site d'un hôtel repartent sans acheter ? pourquoi ? 86 % sont intéressées par la proximité des sites touristiques ; 5 % sont intéressées par l'hôtel et 5 % par l'avion. Or, les établissements hôteliers ne mettent pas suffisamment en avant les sites à visiter sur leur site internet.

Fort de ce constat, la société **Cirkwi** a conçu un plug & play que l'on peut insérer sur les sites hôteliers et qui permettent d'augmenter le taux d'engagement des visiteurs ainsi que leur taux de conversion.

Dans le secteur de la croisière, un cadre précise : « Dans la gestion de l'opérationnel, nous avons là encore des opportunités à saisir. Nous nous sommes consacrés à l'expérience client, nous devons nous orienter vers les processus, les méthodologies de travail, ce qui nous permettra de gagner en efficacité. »

Le voyage est un secteur très fortement digitalisé dans sa distribution, dans sa promotion et sa

commercialisation. Lorsque l'on arrive dans le domaine de l'expérience (prestations de transports, par le train ou l'avion, hébergement), les nouvelles technologies commencent à poindre aujourd'hui ; il y a beaucoup de choses à faire.

## La gestion des risques

On retrouve la même situation disparate entre les grands groupes et les petites structures ; les grands groupes étant relativement bien, voire très bien équipés pour lutter contre les cyberattaques et les petites unités souffrant d'un manque de moyens financiers.

Un chef d'entreprise a expérimenté une cyberattaque dans un groupe hôtelier de luxe de 22 établissements. « Durant quinze jours, il a fallu gérer, rassurer clients et collaborateurs. Le groupe a, à l'issue de la crise, mis en place un programme de surprotection afin d'éviter une nouvelle fois des pertes de revenus et de sources d'information. »

Certains professionnels estiment qu'en termes de sécurité générale (incendie par exemple), les professionnels sont bien organisés entre la formation du personnel et les mesures de prévention. D'un point de vue financier, les professionnels du tourisme ont des bonnes garanties, sachant que les touristes et voyageurs payent d'avance. Il y a donc peu de risques d'impayés. Par ailleurs, les agences de voyages offrent des garanties aux voyageurs contre les risques de faillites. Elles proposent également des contrats d'assurance qui accompagnent les voyageurs sur l'étranger et facilitent les rapatriements.

Les compagnies de croisières peuvent être plus flexibles dans la gestion de certains risques ; il s'agit en effet d'un hôtel flottant ; la décision de changer de direction et de naviguer vers des zones moins risquées relève du Commandant de Bord et permet de gérer efficacement un risque. Ainsi que nous l'ont précisé les croisiéristes interrogés, gérer une croisière est une grande responsabilité. Les règles de sécurité, la gestion des risques font partie de l'ADN, de la culture d'entreprise d'un croisiériste.

## Le développement durable

L'ensemble des professionnels s'accorde à penser que des progrès ont été accomplis, mais que nous en sommes au prémices et d'autres actions doivent être conduites. Nombreux sont ceux qui pensent que nous sommes encore au greenwashing, que peu d'hôtels ont fait leur bilan carbone. Certaines unités se targuent de faire du développement durable au motif qu'elles ont implanté des panneaux solaires sur leurs parkings. Le développement durable est encore un outil marketing et devrait être un objectif.

Il serait souhaitable de mener dans notre secteur une réflexion en profondeur, en matière de construction, de tri sélectif... Dans le futur, le renouvellement du parc hôtelier permettra de construire plus durablement, plus respectueux de l'environnement. Cela dépend également de la culture du pays, sachant que les pays scandinaves sont plus sensibles et plus avancés sur le sujet.

Parfois, les hôtels s'implantent dans des zones où il n'y a rien d'autre et les familles, les habitants éprouvent de la reconnaissance à l'égard des investisseurs. En tout état de cause, il est nécessaire de respecter la nature, les lois locales et les êtres humains. Rappelons que le développement durable à cinq finalités :

- La lutte contre le changement climatique,
- La préservation de la biodiversité, des milieux et des ressources,
- La cohésion sociale et la solidarité entre les territoires et les générations,
- L'épanouissement des êtres humains,
- Une dynamique de développement suivant des modes de production et de consommation responsables.

## L'innovation, la créativité



C'est Isadore Sharp, le Président et Fondateur de Four Seasons qui a inventé le room service 24h/24, le dry cleaning over night et les produits d'accueil. Il nous faut des disrupteurs qui arrivent avec une idée et plus d'authenticité.

Les hôtels boutiques sont plus fortes en innovation et en créativité que les grandes marques ; l'innovation n'est pas assez visible dans les grandes marques en raison des standards.

En termes d'innovation, il y a des continents plus avancés que d'autres. Par exemple, en Asie, le Japon est très en avance sur les questions d'hygiène et de propreté. La domotique a démarré en Asie, il

Il y a quelques années et en Europe, nous sommes plutôt des followers.

Par ailleurs, lorsque nous regardons les grandes marques et les leaders du marché, qui prennent de plus en plus d'hôtels en gestion, ils ont un grand degré de standardisation et les hôtels se ressemblent plus les uns les autres.

On manque de financement. Les investisseurs limitent les budgets en matière d'innovations. Ainsi le secteur de l'immobilier utilise couramment la réalité virtuelle, ce n'est pas le cas dans le tourisme. On devrait investir dans la data management, les outils technologiques...

Les hôteliers sont très créatifs avec peu de moyens. On est parfois trop conventionnel, pas assez innovants.

Certains, au contraire, affirment que l'innovation est omniprésente, mais qu'il y a de grandes disparités entre les grands groupes et les petites sociétés.

L'innovation dans le tourisme, on la voit plutôt dans les startups. On voit des collaborations entre industries et jeunes pousses qui se développent très

bien. Il y a relativement peu de sociétés et de petites sociétés qui viennent se frotter pour créer de l'innovation.

« Chez SNCF voyages, détaille un interviewé, j'ai eu la chance d'avoir été dans une société qui était une machine d'innovation formidable dans les années 2000/2010, avec l'insouciance d'une société en situation de monopole. Cela a été un terreau d'innovations formidable, création d'IDTGV, des tarifs prem's (premier arrivé, premier servi). Beaucoup d'innovations dans le secteur des services et de la distribution digitale. »

Dans le secteur de la production de voyages, **Evaneos** est une plateforme qui permet d'entrer directement en contact avec des agences locales sélectionnées pour créer des voyages 100% personnalisés, partout dans le monde. Créée en 2009, cette startup recevait en 2017, le prix de startup de l'année de la part du prestigieux cabinet Ernst & Young. Avec 200 000 clients dans le monde et une levée de fonds remarquable de 18 millions d'euros en 2016, Evaneos s'est imposé en moins de 7 ans comme le leader européen du voyage sur mesure en ligne.



**1) Chaînes Hôtelières**

Accor  
 Deutsche Hospitality  
 Four Seasons Hotels & Resorts  
 Hilton  
 Hyatt  
 Intercontinental Hotels & Resorts  
 Kempinsky Hotels  
 Mandarin Oriental Hotel Group  
 Maritim Hotels International GmbH  
 Marriott International  
 NH hotel group  
 Pierre et Vacances & Center Parcs  
 Rosewood  
 Wyndham Hotels & Resorts

**2) Petits Groupes Hôtelières & Hôtels**

**Indépendants**

Althoff collection  
 Cheval Blanc (LVMH)  
 citizenM  
 Falkensteiner Hotels & Residences  
 Groupe Floirat  
 Groupe Lucien Barrière  
 Groupe PVG  
 HOIANA Hotels  
 Hotels Bavarez  
 Jumeirah  
 Lindner Hotels & Resorts  
 Maisons Pariente  
 marhabahotels  
 Michel Reybier Hospitality  
 Oetker Collection  
 Rocco Forte Hotels  
 SBM  
 Seetel Hotels Usedom  
 Villa M

**3) Agences de Voyages, TO et OTAs**

Airbnb  
 DER Touristik Suisse (Kuoni + Helvetic Tours)  
 Elux Group  
 FTI Group  
 Groupe Karavel  
 Groupe Travel Factory  
 Marietton Développement  
 Orchestra  
 Perfectstay  
 TUJ Group  
 Veltra citydiscovery  
 Visit Europe  
 Voyage Privé

## Target list of companies for market study - CSM Tourisme

### 4) Partenaires & Fournisseurs

Air France  
Amadeus  
Cirkwi  
Compagnie du Mont-Blanc  
Europcar Mobility Group  
Flixbus  
Lufthansa  
Mile Positioning Solutions  
mtrip  
Oracle  
SnCF

### 5) Croisiéristes

Aida Cruises  
Costa Crociere S.p.A.  
Expedia Group  
MSC Croisières  
Ponant  
Royal Caribbean Cruises

### 6) Ecoles

Ecole Ducasse  
Ecole hôtelière de Genève  
Ecole hôtelière de Lausanne  
ESCAET  
Essca  
Glion  
HotelSchool The Hague  
Institut Paul Bocuse  
Les Roches Crans Montana  
Ostfalia - University of Applied Sciences  
Paris School of Business  
Vatel

### 7) Consultants

Bain  
Deloitte  
Horeca Conseil  
Horwath HTL  
in4impact Consulting & Services  
MRP hotels  
Nova Consulting  
Optimiser Consulting  
revenue.rocks europe GmbH  
Roland Berger

# BECHTEL-CONSULTING

CANNES • FRANKFURT • PARIS  
САННЕС • ЛКВНКЛКЛКЛ • ЛАКЛК

Fondé en 2003 par Herbert Bechtel, BECHTEL-CONSULTING est un cabinet de conseil en recrutement par approche directe - Executive Search - basé à Francfort.

Nous intervenons auprès de sociétés nationales et internationales dans le recrutement de dirigeants et d'experts et sommes spécialisés en tant que boutique-conseil dans les secteurs :

- Hautes Technologies,
- Services aux Entreprises,
- Transports, Voyages & Tourisme

Nous apportons également notre expertise, tous secteurs confondus, dans la recherche expérimentée de CEO, CIO, CTO, CDO, CMO, membres de conseils d'administration, de surveillance et comités consultatifs.

Les mandats qui nous sont confiés englobent des recrutements de dirigeants promis à des fonctions internationales couvrant l'Europe, l'Europe de l'Est, le Moyen Orient et l'Afrique.



Herbert Bechtel, 30 ans d'expérience en tant que Executive Search Consultant  
Auparavant Managing Partner chez Heidrick & Struggles et Whitehead Mann (Korn Ferry)



Geneviève Joassard, 5 ans d'expérience en tant que Executive Search Consultant  
25 ans d'expérience dans le secteur du tourisme  
15 ans en tant que dirigeante

***Merci d'avoir pris le temps de lire cette étude***

***Nous avons été ravis de la partager avec vous.***