

# Commercialisation en ligne : freins et solutions

Chez les jeunes managers d'aujourd'hui, les mots d'ordre ne sont plus "promotion spéciale" ou baisse des prix, mais "parité tarifaire", "parité de lits" et distribution multi-canal. Ces concepts (voir **lexique**) sont les mots clefs autour desquels se bâtissent les politiques commerciales de demain. Certains ne sont pas moins polémiques que ceux d'hier, comme on pourra le lire dans les interventions ci-dessous.

## Les hôteliers tunisiens et l'outil Internet



### **Wassim Ghliiss, Directeur de Cyberesa**

Le bilan des entreprises touristiques quant à leur utilisation de l'outil Internet me semble mitigé. Certaines entreprises y sont très sensibilisées, et notamment les chaînes hôtelières et certains hôtels indépendants ; alors que d'autres y viennent trop lentement. D'une manière générale, le modèle classique de commercialisation via les TO reste dominant.



**Mehdi Allani, vice-président de l'hôtel Le Sultan**

Pour la petite histoire, notre hôtel a pu disposer d'un système de réservation en ligne avec paiement sécurisé dès le 6 juin 2006 à 18h, suite à une proposition de Cyberesa. Celui-ci a dû adapter son programme à notre modèle de vente d'hôtel balnéaire, c'est-à-dire, par exemple, à des tarifs par personne et non par chambre. Depuis, nous nous sommes investis pour faire de ce site un canal de distribution à part entière. Et c'est ce qu'il est devenu puisque nous réalisons 20% de nos ventes sur Internet, dont la moitié via notre propre site.



### **Maher Gtary, consultant Web, représentant de Fastbooking.com**

Dans le domaine du e-tourisme, le succès est aussi lié au référencement du site et à la politique de protection de la marque de l'hôtel. Une bonne politique de référencement doit veiller à ce que toute recherche sur la toile par le nom de l'hôtel fasse apparaître systématiquement en tête de liste le site de l'hôtel, et non pas le site d'un revendeur tel qu'Expedia, Booking.com ou d'autres. Ce problème est récurrent chez les hôteliers indépendants, dont la marque se retrouve trustée par les grands **OTA**. Les chaînes hôtelières, quant à elles, savent bien protéger leur marque. Je fais l'expérience devant vous de taper le nom de Golden Tulip, et on voit apparaître le site de la chaîne. Si je tape le nom d'un hôtel indépendant [il fait l'essai avec deux noms d'hôtels, ndlr], le site de l'hôtel est relégué en fin de liste. Au-delà du type de **Booking engine**, la réussite reste tributaire des actions de e-marketing menées par l'hôtel.

### **Rafik Meghirbi**

On constate encore une difficulté chez certains hôteliers à assimiler les bases du web-marketing. La **parité tarifaire**, par exemple, qui est essentielle pour la vente en ligne, est malmenée. Cela est dû soit à l'absence d'un Channel manager au sein de l'hôtel, soit à l'application de vieux réflexes commerciaux. C'est ainsi que certains hôteliers refusent d'augmenter leurs tarifs des 1 ou 2 euros nécessaires pour avoir le même prix chez les

différents distributeurs, sous prétexte qu'une telle augmentation permettrait à l'hôtel d'à côté d'afficher des prix moins chers. Ils oublient que l'absence de parité influence négativement leurs ventes.

### **Wassim Ghliiss**

Le principe de parité tarifaire et de disponibilité est peut-être en train d'être remis en cause, notamment aux USA où il est dans le collimateur de la justice. Cette règle, qui consiste à avoir le même prix chez tous les distributeurs, pourrait être assimilée à une entente sur le prix, et donc anticoncurrentielle. Il faut aussi souligner que ce modèle sert surtout les grands distributeurs et les hôteliers, aux dépens des petites agences de voyages qu'on oblige à vendre au prix des grands OTA, alors qu'elles ont des coûts moindres et qu'elles peuvent vendre à un prix inférieur à celui des grandes agences en ligne. La parité tarifaire ne profite en fait qu'aux grands distributeurs, qui peuvent ainsi écarter les petites agences et limiter la concurrence pour imposer ensuite leurs règles.

### **Sami Ounalli**

Je ne suis pas d'accord sur cette façon de présenter les choses. A partir du moment où, en tant qu'hôtelier, j'ai la liberté de fixer le prix le plus élevé sans aucune ingérence des OTA, on ne peut pas parler d'entente sur le prix de la part de ces derniers, puisque c'est l'hôtelier qui le fixe à sa guise. La parité tarifaire implique pour l'hôtelier une politique tarifaire cohérente. Aujourd'hui en Tunisie, le problème n'est pas la parité tarifaire mais l'absence de cohérence tarifaire. Le même produit est vendu avec des prix multiples, ce qui dénote un manque de logique dans les politiques commerciales.

**Des freins au développement du e-tourisme**



**Sami Ounalli, directeur Ventes & Marketing, Radisson Blu Djerba**

Le frein au développement du e-tourisme réside moins dans la sensibilisation ou l'équipement des professionnels que dans le comportement du client tunisien. Celui-ci continue à utiliser Internet comme moyen d'information et non de réservation. Cette tendance chez le Tunisien explique une politique comme celle de Traveltodo, qui multiplie les points de vente malgré une forte présence sur le Net.



### **Anis Meghirbi, directeur Ventes & Marketing, Seabel Hotels**

La e-distribution peut se résumer aujourd'hui en trois canaux : le Brand's website ou site de la marque, les GDS aujourd'hui concurrencés par les Bed banks, et les OTA. Mais tout ce beau monde ne nous servira pas à grand-chose s'il n'y a pas l'Open sky. Comme le disait tout à l'heure Wassim, notre bilan dans le e-tourisme reste mitigé, non pas tellement à cause d'un manque de culture web, mais par l'absence de l'Open sky. En effet, si demain on a l'ouverture du ciel, tous les hôteliers vont se ruer sur ce mode de distribution. Si on prend les statistiques par aéroport en Tunisie, on trouvera la confirmation de ce fait. Ainsi, sur Tunis ou Hammamet, il y a un grand nombre de nuitées provenant de la e-distribution à cause des nombreux vols réguliers sur l'aéroport de Tunis. Mais contrairement à Tunis, les régions de Sousse-Kantaoui, Monastir ou Mahdia ne reçoivent pas de clients via Internet car ces régions sont desservies par des aéroports accueillant exclusivement des vols charter. On ne peut donc parler de e-tourisme sans Open sky. En Espagne, par exemple, les hôtels ont 30% des réservations via les TO et 70% en ligne.

### **Wassim GhLiss**

La domination du tour-operating jusqu'à ce jour ne s'explique que par le ciel fermé à la concurrence qui entraîne des prix élevés du billet d'avion. Si je fais la comparaison avec le Maroc, où nous sommes installés, celui-ci est

desservi par une quinzaine de compagnies Low cost. On a par exemple le billet Madrid-Marrakech à 40 euros, et c'est ce prix qui crée un nouveau marché pour l'hôtellerie marocaine. Le cas de Ryanair au Maroc, qui menace de partir à cause de l'augmentation des prix du Handling, est là pour nous rappeler que l'Open sky, c'est aussi des services annexes comme le handling à prix compétitif.

### **Mehdi Allani**

Je voudrais revenir à la question de la désorganisation des agences de voyages tunisiennes évoquée tout à l'heure, et à la grande disparité des prix qu'elles affichent pour un même produit. Ce problème ne sera pas résolu par les agences de voyages mais par les hôteliers eux-mêmes, qui doivent fixer une marge et la faire respecter. Cependant, dans nos hôtels, on a beau vendre sur site web et avoir les solutions techniques les plus performantes, il nous manque une personne, qu'on appellera Web manager ou Channel manager ou autre, pour veiller à l'harmonisation des tarifs sur le web mais aussi pour s'occuper de notre e-reputation. Cette tâche doit s'effectuer d'une manière continue et quotidienne.

Par ailleurs, nous sommes tous unanimes pour appeler à un Open sky réel, et non pas un simulacre d'Open sky avec des frais d'atterrissage ou de handling élevés qui freineront les ventes. Enfin, il faut avoir à l'esprit que la tendance chez le consommateur est d'aller toujours vers plus d'indépendance, aussi bien dans le choix du produit que dans la réservation. Le produit ne peut se résumer à l'hôtel mais doit englober d'autres prestations comme le transport terrestre, par exemple, qui doit être disponible sur le Net.



**Leila Ben Turkia, directrice Ventes & Marketing, Golden Tulip Hotel & Residence Carthage**

Notre hôtel est sur plusieurs OTA, les contrats étant initiés par la chaîne Golden Tulip, mais l'aérien freine le développement du e-tourisme. Nous le constatons notamment lorsque des groupes nous sollicitent sur les salons spécialisés. Concernant les agences de voyages locales, nous constatons aussi une grande disparité de prix, alors que nous leur donnons un même tarif, à cause des marges que ces agences appliquent. Ceci dit, la proportion des réservations online ne dépasse pas chez nous 8% du total, dont une moitié transite par notre propre site.

Je voudrais aussi signaler les difficultés que nous avons actuellement dans le transfert des commissions que nous versons à Booking.com. Les formalités avec la Banque Centrale sont devenues tellement longues et compliquées qu'on frôle le risque d'être éliminés du site de Booking.com. Alors qu'il s'agit de petits montants, correspondant aux commissions sur des ventes déjà faites et qui ont été payées en devises par le client. Certains hôtels ont été enlevés de booking.com à cause de ces longueurs de transfert.



**Rafik Meghirbi, directeur**

**d'UTS (représentant notamment Expedia en Tunisie)**

La commission d'Expedia est en fait de 33% et non de 25% comme le pensent certains. Cette commission se justifie par le fait que l'OTA fournit un effort marketing important même sur les media classiques, comme le sponsoring de programmes de télévision, contrairement à Booking.com, par exemple, qui se limite à la promotion sur Internet. Concernant l'aérien, je voudrais juste faire remarquer qu'une destination comme la Turquie, qui n'a pas d'accord d'Open sky, s'appuie quand même sur un grand nombre de liaisons aériennes avec l'Europe via des compagnies charter turques. En Allemagne, par exemple, la Turquie dispose d'au moins une liaison aérienne à partir de chaque aéroport allemand.



#### **Amor Azak, consultant en transport aérien**

Je crois qu'on est en train de faire une confusion fâcheuse entre Open sky et Low cost. L'Open sky n'est en fait qu'un accord d'ouverture remplaçant les nombreux accords bilatéraux. A la limite, on peut dire que la Tunisie possède déjà l'Open sky en matière de vols charter, puisque le ciel tunisien a toujours été ouvert au charter, à tel point qu'on a toujours eu beaucoup plus d'opérateurs étrangers que tunisiens. Cette constatation me permet d'affirmer que le ciel tunisien n'a jamais été fermé ni verrouillé, comme on a pu le dire. Pour redonner un peu de sérénité à notre débat, disons que l'Open sky est une voie irréversible, et nos décideurs l'ont bien compris. Reste à savoir quand et comment le faire. L'exemple marocain est à méditer, tant pour ses acquis que pour les erreurs commises. On ne peut ignorer que l'Open sky fait débat au Maroc, à tel point que le charter revient en force. Une des erreurs du Maroc est d'avoir pensé préparer la RAM à l'arrivée des Low cost en lui permettant de lancer son propre Low cost qui était la compagnie Atlas Blue ; cette stratégie a échoué.

#### **Wassim Ghliiss**

Pour parler de ciel ouvert, il faut aussi penser à quelques services annexes comme le handling, par exemple, dont le prix en Tunisie reste exorbitant et ne pourrait pas encourager les grandes compagnies Low cost à programmer la Tunisie.

## **Amor Azak**

Ce que vous dites est exact. Je l'ai moi-même mentionné dans une étude réalisée pour la FTH en 2006, où j'évoquais le problème des coûts élevés de l'assistance au sol. Ce problème remonte à quelques années. L'Union européenne avait exigé l'ouverture de ces services à la concurrence, et la Tunisie, par l'intermédiaire de l'OACA, a demandé la réciprocité, c'est-à-dire appliquer aux compagnies étrangères le prix qui est appliqué à Tunisair dans les aéroports de ces pays. Et ceci en dépit d'une recommandation de l'OACI (Organisation Internationale de l'Aviation Civile) de ne pas appliquer la réciprocité des prix, mais de tenir compte des coûts réels. Là est le débat. L'Etat tunisien voit dans le principe de la réciprocité un moyen de réaliser des recettes via l'OACA, même si cela implique des coûts élevés pour les compagnies, y compris Tunisair. En Europe aussi, il y a des problèmes de coûts pour les compagnies Low cost. Elles essayent de les contourner en obtenant des aéroports toutes sortes de subventions qui ne sont pas toujours conformes à la réglementation européenne.

## **Mehdi Allani**

Pour revenir à notre sujet sur le e-tourisme, je constate que le site web de Tunisair est inadapté à une réservation en ligne digne de ce nom, et je ne comprends pas pourquoi la compagnie nationale n'éprouve pas le besoin de mettre à niveau son site !

## **Des solutions**

### **Wassim Ghliiss**

Les agences de voyages ont cru au début tenir, par le biais d'Internet, un moyen facile et pas cher pour distribuer leurs produits même à l'international. Aujourd'hui, on voit que de tels objectifs demandent de grands budgets de marketing et les agences se rabattent sur le marché local. Cependant, le modèle Full web ne marche pas en Tunisie. Les consommateurs continuent à s'informer sur Internet pour ensuite concrétiser l'achat dans un point de vente classique. C'est pour cette raison que les agences de voyages ont eu tendance à mixer la vente on et offline.

Partant de cette constatation, nous tentons, avec l'expérience Fastbook [nouvelle agence en ligne destinée au marché local, ndlr], de supprimer les contraintes empêchant le Tunisien de réserver en ligne pour installer sur le marché local une agence de voyages 100% en ligne. Nous partons de l'hypothèse que la première des contraintes est le plafond de paiement par carte bancaire

imposé par les banques. Pour contourner cette contrainte, nous proposons au client de payer 10% de sa commande par Internet, et le reste à l'hôtel. Notre solution est en quelque sorte une adaptation du modèle Booking.com au marché local. Elle consiste à impliquer le client par le paiement d'une sorte d'avance, sachant qu'il payera le gros de la commande auprès de l'hôtelier. Ce modèle est censé arranger les trois parties prenantes : l'hôtelier est payé cash, le consommateur ne dépasse pas son plafond de carte bancaire, et l'agence récupère sa marge à la source. Dans ce cas de figure, l'agence récupère la totalité de ses honoraires puisqu'elle fonctionne sur un modèle de maîtrise des coûts où il n'y a ni points de vente physiques, ni téléphone d'appel. L'autre particularité de Fastbook est d'être présent sur toutes les plateformes du mobile, que ce soit les Iphone, les Androïds, les Samsung, etc.

A ce stade, j'aimerais rebondir sur le sujet du mobile. Aujourd'hui, le mobile est le 2e tournant dans la relation entre le tourisme et la technologie. De la même manière qu'il était important pour un hôtel d'avoir son site Internet il y a cinq ans, il est primordial aujourd'hui d'être présent sur le mobile, car de plus en plus de gens réservent en dernière minute sur leur Iphone ou leur tablette.

### **Maher Gtary**

Le marketing hôtelier ne devrait pas devenir mobile ; il aurait dû l'être déjà, puisqu'on estime à 2 milliards en 2015 le nombre de personnes qui seront équipées d'une tablette ou d'un Smartphone. D'où l'importance de se positionner sur ce créneau.

Je veux revenir au problème de la parité tarifaire pour dire que c'est un problème qui concerne l'ensemble des hôteliers dans le monde. En France, par exemple, ils sont plus de la moitié des hôtels indépendants à ne pas respecter cet engagement. Il arrive même que les prix sur le site de l'hôtelier soient supérieurs aux prix affichés chez un OTA.

Cependant, je dois souligner que cette exigence de parité n'a pas toujours une justification économique. En effet, logiquement, on ne doit pas afficher le même prix pour un client ayant réservé sur le site de l'hôtel que pour celui venant d'un OTA ; entre ces clients, il y a une différence de coûts et de commissions qui justifie qu'ils payent pas le même prix.

### **Mehdi Allani**

J'apporte une nuance à ce qui vient d'être dit, dans le sens où le client venant d'un OTA ne s'intéresse que rarement au site de l'hôtel ; même s'il

est vrai qu'un hôtel indépendant ne doit pas afficher sur son propre site un prix plus élevé que celui auquel il est vendu sur un OTA.

Autre précision qu'on a tendance à oublier en dénonçant la parité tarifaire, c'est que le prix quel qu'il soit est librement fixé par l'hôtelier, contrairement à la commercialisation avec les TO qui ont tendance à imposer un prix tiré vers le bas. Avec la e-distribution, on a cette liberté de fixer notre prix à notre guise, à condition qu'on ne soit pas hors marché.

De plus, avec la e-distribution, on a la possibilité, avec le Yield management, de changer nos prix à tout moment pour les adapter à la demande, y compris en les augmentant ; chose que la commercialisation avec les TO ne permet pas, sauf dans le sens de la baisse des prix via les promotions tarifaires. Les hôteliers performants, comme il y en a autour de cette table, peuvent confirmer qu'on a pu vendre la chambre à 400 euros en haute saison grâce au Yield. Il faut dire que la e-distribution nous donne une flexibilité qu'on n'avait pas avant.

### **Rafik Meghirbi**

Effectivement, les OTA offrent cette liberté d'augmenter les tarifs. Mais ils offrent aussi la possibilité de vendre avec zéro jour de release, c'est-à-dire la disponibilité immédiate de la chambre. Or certains hôteliers sont tentés de refuser des réservations de ce genre parce qu'ils ne savent pas gérer ces réservations, ou parce qu'ils ne les ont pas prévues. On aboutit donc à cette aberration économique de laisser une chambre vide parce qu'on n'est pas réactif.

### **Mehdi Allani**

Concernant la gestion de la parité tarifaire, il faut signaler qu'on a en Tunisie des entreprises qui proposent des solutions pour cela. Notamment, HSD (Hotel Solution Direct) qui vient d'être racheté par Eviivo, offre cette solution de Channel manager mais aussi le paiement de la commission. **Eviivo**, qui gère 6000 hôtels indépendants en Angleterre, a pu obtenir, grâce à son poids, une baisse de la commission d'Expedia. Ceci nous montre qu'il existe des solutions d'avenir pour un meilleur équilibre entre les OTA et les hôtels.

### **Sami Ounalli**

Pour réussir la vente sur Internet, il nous faut d'abord un minimum de structuration en interne. Au Radisson, nous avons des directeurs de développement régionaux qui sont des Revenue managers régionaux, et qui

s'attellent à uniformiser les termes des contrats avec les OTA et à optimiser notre présence sur Internet. Cependant, chaque hôtel est lui-même doté d'un Revenue manager et d'un Community manager sous la houlette du directeur Ventes et Marketing. Cette organisation nous permet de réaliser 15% de nos ventes en ligne, dont une moitié à travers notre propre site.

Il nous faut ensuite intégrer cette notion de parité tarifaire, ou du moins essayer d'harmoniser nos tarifs, et enfin nous occuper de nos marques. Pour vendre sur Internet, il faut faire vivre sa marque et la protéger.

### **Wassim Ghliiss**

Je conclus avec un conseil aux hôteliers : il faut veiller à une distribution multi-canal et à ce que les Expedia et Booking.com ne deviennent les TUI et Thomas Cook de demain.

D'autre part, il nous faut en Tunisie une école de formation au web management et au web marketing pour former le Revenue manager. A Cyberesa, nous avons décidé de lancer en 2013 un événement e-tourisme majeur en invitant des acteurs importants du e-tourisme mondial pour présenter leur expérience et leur savoir-faire aux acteurs du tourisme tunisien.

### **Maher Gtary**

Je voudrais revenir sur la protection de la marque. On a pu évaluer à 2,2 milliards d'euros le montant des commissions indues payées par les hôteliers aux OTA, commissions sur les ventes effectuées suite à des requêtes à partir du nom de marque de l'hôtel. Plus explicitement, si vous faites une requête sur Google avec le nom d'un hôtel, vous aboutissez en liens sponsorisés sur des OTA proposant l'hôtel recherché, et ce n'est qu'en 5e ou 6e position qu'on obtient le site de l'hôtel en référencement naturel. On peut en conclure que les commissions versées aux OTA suites à des ventes résultant d'une requête avec le nom de marque sont des commissions indues. C'est pourquoi je recommande de protéger sa marque en demandant à Google de diriger toute requête avec le nom de l'hôtel vers le site de celui-ci.

### **Mehdi Allani**

Je suis d'accord avec ce qui vient d'être dit sur la protection de la marque, avec toutefois une réserve concernant le processus de choix du consommateur. Ce dernier commence généralement par les comparateurs de e-reputation tels que TripAdvisor ou HolidayCheck pour choisir des hôtels qui correspondent à son projet de vacances. Ces sites ont un lien direct avec les OTA tels que Booking ou Expedia. Et il arrive que le consommateur jette un coup d'œil en

fin de parcours sur le site de l'hôtel pour conforter son choix. Au vu de ce processus, je ne crois pas que les OTA me prennent des clients, c'est plutôt l'inverse qui peut arriver.

### **Maher Gtary**

Moi aussi, je suis d'accord avec vous, et la question que je pose est : pourquoi ne pas faire figurer votre propre site sur les comparateurs de prix, comme le font les OTA et comme le font certaines chaînes hôtelières ? Pourquoi ne pas faire appel à des Channel managers qui permettent le Direct Link ?

*Propos recueillis par Lotfi Mansour*