



Comment l'innovation dans l'hôtellerie de luxe peut-elle contribuer à optimiser l'expérience client

Étude menée sous la supervision d'Anne-Flore MAMAN LARRAUFIE (Ph.D.) par Gaétane ROCHE
Et mise en forme par Cécilia GOUTRAN

info@semioconsult.com

Reconnaissant la tendance mondiale de l'industrie du luxe à se concentrer sur l'expérience client, SémioConsult® cherche à comprendre comment l'innovation dans l'hôtellerie de luxe peut contribuer à l'optimisation de l'expérience client globale en menant une observation globale sur l'innovation dans le secteur, identifiant ainsi 125 innovations dans 31 palaces français et marques de luxe de groupes hôteliers et réalisant un benchmark complémentaire sur les compagnies aériennes et les croisiéristes. Gaétane ROCHE mène cette étude dans le cadre d'une thèse à l'ESSEC.

N'hésitez pas à nous contacter si vous avez besoin d'une analyse plus approfondie du marché ou si vous avez des questions concernant ce projet : info@semioconsult.com.

Comment l'hôtellerie de luxe est-elle généralement définie ?

Le luxe est souvent qualifié par le savoir-faire et la qualité utilisés pour fabriquer le produit ou le service fourni. L'exclusivité, le choix de matériaux nobles ou rares et le prix figurent également parmi les principaux différenciateurs observés. La consommation de luxe dite ostentatoire est également symbolique en tant que valeur sociale. Elle sert alors à exprimer des notions de pouvoir, richesse ou succès par son client.

Cependant, l'hôtellerie de luxe se voit définie par des classifications plutôt que par les critères ci-dessus. Ces classifications sont apparues au XXe siècle et à ce jour, aucune classification commune mondiale n'existe pour permettre l'harmonisation des hôtels de luxe dans le monde. En France, l'agence de développement touristique

Atout France propose des niveaux de 1 * à 5 * en plus de la distinction « Palace » créée en 2010. Les acteurs clés de l'hôtellerie de luxe se réunissent et participent également à des consortia tels que Traveller Made, Virtuoso ou encore Small Hotels of the World. Ces consortia sont un moyen d'acquiescer une classification naturelle qui ne nécessite pas nécessairement de passer par les procédures du système d'étoiles, dont les exigences et standards peuvent varier d'un établissement à l'autre.

Qu'est-ce que l'expérience client ?

Dans les années 80, la théorie du marketing considérait les clients comme des entités rationnelles, qui faisaient des choix et des actions de consommation basés sur les faits et l'utilité. Le défi des entreprises était alors de proposer le bon produit au bon prix. Aujourd'hui, les clients sont considérés comme beaucoup plus complexes. Leurs émotions et leur individualité jouent un rôle essentiel dans leur relation avec la marque. Les entreprises capables de proposer des expériences irrésistibles et efficaces sont donc celles qui vont plus loin : elles prennent en compte la valeur émotionnelle ainsi que la spécificité du moment et l'humeur du client. Cela permet aux marques de créer une mémoire positive et de poser les bases d'une relation durable et fidèle.

Les entreprises matures comprennent également que le parcours client commence bien avant l'acte d'achat et se termine longtemps après. Le client, qui éprouve un stimulus - un besoin ou un désir insatisfait, ressent une tension qui le conduit à rechercher des informations pour faire la bonne consommation. Au cours de l'expérience elle-même (utilisant un objet acheté ou profitant d'un séjour à l'hôtel, d'un événement ...), la marque doit maintenir le lien avec le client et un niveau de satisfaction élevé, car il partage son expérience et ses sentiments, principalement via les réseaux sociaux mais aussi par le bouche à oreille. Ce processus dure même après l'expérience lorsque le client partage ses commentaires et son retour d'expérience. Chaque étape du processus comporte des risques pour les marques. Par conséquent, les entreprises doivent constamment améliorer la qualité de leur relation avec le client. L'un des principaux risques pour la marque est de penser que les efforts consacrés à la relation client empêchent l'entreprise de vivre un décalage entre les efforts fournis et la perception du client.

La digitalisation s'ajoute à la complexité de la gestion de la relation client. Outre les Points de Contact (PoC) traditionnels e.g. relations publiques, média, bouche à oreille, campagnes mail, magasin...), les publicités en ligne, le SEO / SEA*, le mobile et les newsletters entre autres ont augmenté le nombre total de PoC. Ils permettent également aux marques de collecter des informations sur les clients et ainsi d'affiner l'offre sur une base personnalisée. La personnalisation est en effet une attente majeure des clients du luxe, qui ne souhaitent

plus recevoir d'offres standardisées qui manquent d'émotions. Cela s'applique également au secteur de l'hôtellerie de luxe et explique le succès des « boutique-hôtels » de niche.

La qualité de l'expérience client est définie par la mémoire du client de toutes les interactions vécues pendant tout le parcours client. Pour répondre au besoin d'une expérience fluide et sans accroc, les entreprises se mettent désormais à la place des clients et adoptent une démarche centrée sur le client, dite « c-centric ».

* NB : SEO (Search Engine Optimization) et SEA (Search Engine Advertising)

Le SEO définit l'ensemble des techniques mises en œuvre pour améliorer la position d'un site web sur les pages de résultats des moteurs de recherche à l'aide de stratégies de référencement.

Le SEA est un système qui vise à placer une annonce publicitaire en bonne position sur les moteurs de recherche, dans la partie payante, par exemple en se positionnant rapidement sur les mots-clés les plus adaptés.

Le virage vers une « expérience transformationnelle » dans le secteur de l'hôtellerie

D'une manière générale, on est passé du « J'étais là » au « J'ai vécu cela là-bas ». Au lieu de se contenter de fréquenter différents lieux à partir d'une liste de destinations, les clients attendent, et même exigent, de découvrir le patrimoine et les spécificités de la destination. Cela fait même partie des dimensions venant définir le concept de Haute Villégiature.¹ Les marques hôtelières de luxe devraient ainsi inclure cela dans leur offre d'expérience-client.

L'élaboration d'une bonne expérience client compte 6 dimensions :²

- Sensorielle : sens, plaisir esthétique
- Émotionnelle : système affectif, humeur, sentiments, émotions
- Cognitive : processus mentaux conscients, engagement par la créativité ou le plaisir de résoudre des problèmes
- Pragmatique : termes pratiques, convivialité
- Lifestyle : système de valeurs et de croyances, adoption d'un mode de vie et de comportements
- Relationnelle : contexte social, relation avec les autres, consommer ensemble, création d'une communauté ou d'une tribu de fans...



Dans l'hôtellerie, les entreprises font face à clients toujours plus informés, éduqués, réellement intéressés par la destination, indépendants, flexibles et soucieux de l'environnement et de la société, qu'elles doivent satisfaire.

Mais ces mêmes clients manquent également de temps pour préparer leur voyage. Ils s'attendent donc à ce que les sociétés d'hôtellerie les guident tout au long du processus.

Expérience-client dans le luxe

Les marques de luxe veulent embarquer leurs clients dans un **rêve**, à la fois à travers des **expériences physiques et digitales**. Aujourd'hui, les **générations X, Y, Z et les baby-boomers** cohabitent au sein de la catégorie des clients du luxe qui sont par ailleurs issus de nationalités et de milieux culturels de plus en plus variés.

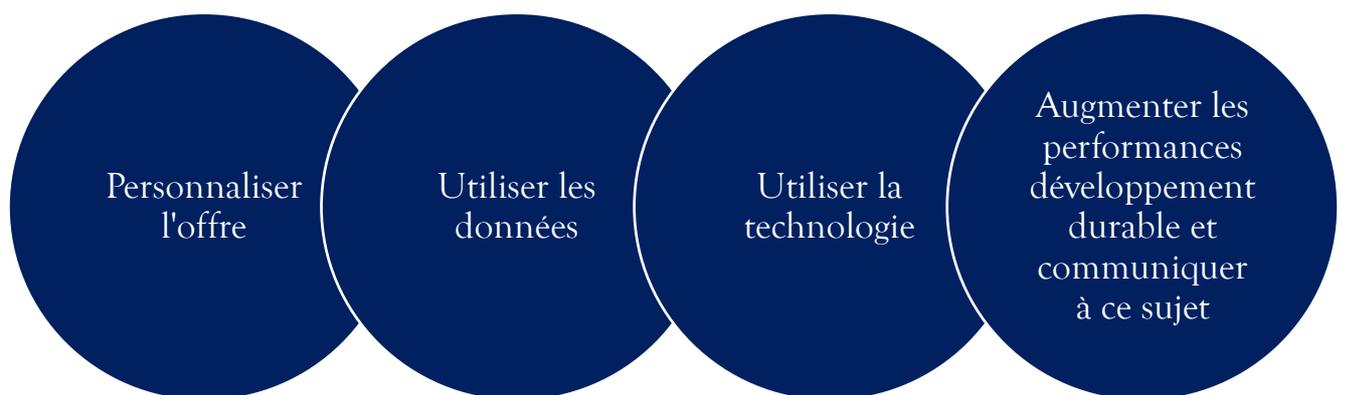
Dans l'ensemble, les tendances générales recherchées par les clients de luxe sont :



Pour offrir une expérience réussie, les marques de l'hôtellerie de luxe doivent créer des expériences où les **stimuli** générés par l'interaction avec l'entreprise et son offre correspondent ou dépassent les attentes des clients.

Plusieurs déclencheurs clés sont à respecter pour atteindre cet objectif :

1. **Personnaliser l'offre** et créer des interactions intimes avec les clients pour s'assurer leur satisfaction et améliorer leur fidélité.
2. **Utiliser les données** sur les préférences des clients et les partager avec d'autres hôtels du groupe pour optimiser le prochain séjour des clients, afin qu'ils n'aient pas besoin de répéter leurs demandes.
3. **Utiliser la technologie** pour offrir une expérience fluide et sans accroc : intégrer des éléments sensoriels et émotionnels à l'expérience.
4. **Augmenter les performances de développement durable** et communiquer à ce sujet (les partager avec l'invité).



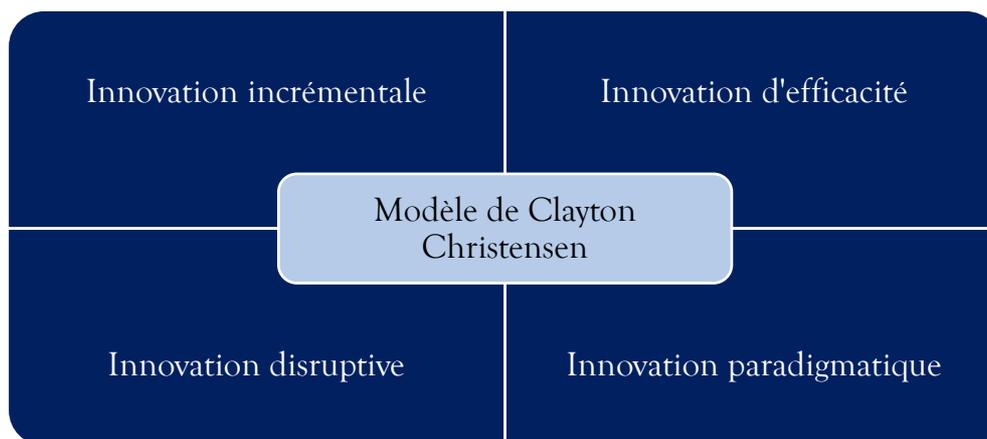
Innover pour survivre

Selon la définition de l'OCDE de 1997, un produit ou un procédé est **innovant** lorsqu'il atteint un marché ou lorsqu'il est mis en œuvre dans un moyen de production.

Les innovations comprennent les **nouveaux développements technologiques** ainsi que les processus qui sont améliorés ou considérés comme nouveaux par l'entreprise, le marché, le pays de l'entreprise ou même à l'échelle mondiale.

Parmi les nombreuses innovations possibles dans un secteur, elles peuvent être classées selon leur degré, comme dans le modèle de Clayton Christensen :³

- Innovation incrémentale : une légère amélioration de l'offre qui reste globalement presque la même.
- Innovation d'efficacité : une démarque qui permet à l'entité de réduire les coûts de production du service ou produit précédent.
- Innovation disruptive : création d'une nouvelle valeur et d'un nouveau réseau de marché, elle perturbe les entreprises leaders du marché sur un marché existant.
- Innovation paradigmatique : un nouveau produit ou service s'adressant à un tout nouveau marché.



Ces innovations peuvent couvrir différents domaines de l'activité de l'entreprise et peuvent concerner les produits, les processus, le marketing /forces de vente ou l'organisation.

Étude de l'innovation dans l'hôtellerie de luxe

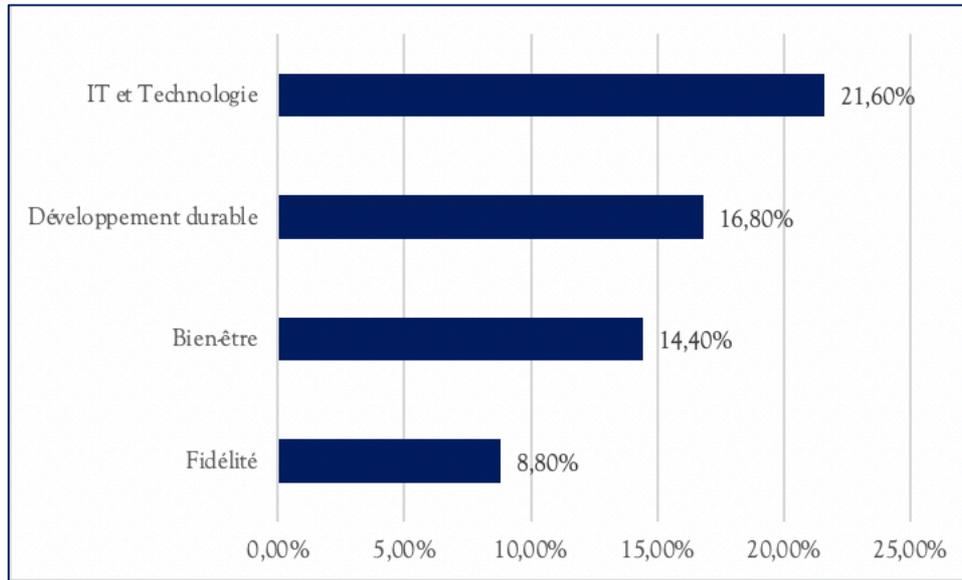
Une observation des dernières innovations de l'hôtellerie de luxe a été menée afin de vérifier quatre hypothèses :

- H1 - La plupart des innovations concernent les données / la technologie, l'expérience et la durabilité.
- H2 - La plupart des innovations présentées comme telles par les entreprises hôtelières sont incrémentales, c'est-à-dire présentant une légère amélioration de l'offre qui reste presque la même.
- H3 - Elles traitent principalement de l'innovation produit et s'adressent aux clients.
- H4 - Les innovations disruptives englobent les types d'innovation Processus et Organisation.

Cette étude a été menée sur les principaux groupes hôteliers proposant des marques de luxe dans leur portefeuille (Accor, Four Seasons, Hilton, The Hong Kong and Shanghai Hotels Limited, Hyatt, IHG, Jin Jiang, Kuoko Group, Mandarin Oriental et Marriott) ainsi que sur 31 Palais de France. Centrée sur les innovations observées de janvier 2018 à début mars 2020, l'étude a identifié **125 innovations**.

H1 - La plupart des innovations concernent les données / la technologie, l'expérience et la durabilité.

Les principaux sujets sont : **l'informatique / technologie (21,6%)**, **le développement durable (16,8%)**, **le bien-être (14,4%)** et **la fidélité (8,8%)**.



Ce résultat souligne l'importance particulière **des données, de la technologie, de l'expérience durable et du bien-être** dans le secteur.

Le nombre croissant d'invités désireux d'utiliser le numérique, comme les Millenials ou les Chinois, sont des moteurs de la digitalisation sectorielle.

A titre d'exemples, on peut citer :

- *Four Seasons Chat*, alimenté par de vraies personnes, a ajouté le canal WhatsApp depuis décembre 2018. Il est devenu disponible sur 9 plateformes de messagerie, offrant des temps de réponse en moyenne de 90 secondes ou moins.
- *La solution IA de Baidu* personnalisée pour InterContinental Hotels & Resorts.
- *Le partenariat entre W Hotels (Marriott) et Rent The Runway.*
- *Azora*, le premier yacht de la collection Ritz-Carlton Yacht.
- *L'engagement de Marriott International à éliminer les bouteilles de douche à usage unique de ses propriétés dans le monde entier.*
- *Mandarin Oriental Paris luttant contre le gaspillage alimentaire en collaborant avec Too Good To Go.*

H2 - La plupart des innovations présentées comme telles par les entreprises hôtelières sont incrémentales

La proportion la plus large des **125 innovations observées** concerne les innovations incrémentales (86%). Cela s'explique par le fait que les groupes hôteliers se sont déjà engagés dans un processus de digitalisation et dans l'évolution des expériences pour apporter de l'authenticité à leurs clients.

H3 - Elles traitent principalement de l'innovation produit et s'adressent aux clients

Parmi les 108 innovations incrémentales, 22 concernent le marketing / ventes, 27 concernent l'organisation, 26 le processus et **33 le produit**.

Parmi les innovations produits, on peut citer *la première salle sous-marine à Conrad Maldives Rangali Island ****** ou le *programme InterContinental Icons* qui propose aux clients des recommandations d'expériences qui leur permettent de découvrir et de profiter de la région comme les habitants.

H4 - Les innovations disruptives englobent les types d'innovation Process et Organisation

Parmi les 16 innovations disruptives, 1 concerne le marketing / ventes, 7 concernent l'organisation, 2 le processus et 6 le produit.

Ces innovations disruptives comprennent notamment :

- *Le premier programme public de bug bounty de Hyatt en partenariat avec HackerOne!* pour accroître la cybersécurité,
- *Le lancement par W Hotel de son propre label de musique* et enregistrement des artistes soutenus dans ses Sound Suites,
- *Le Four Seasons Hotel Silicon Valley est le premier à proposer Tonal*, la salle de sport et l'entraîneur personnel le plus intelligent du monde, dans la chambre que les clients peuvent utiliser à leur convenance.

Benchmark – Innovation des compagnies aériennes et croisières

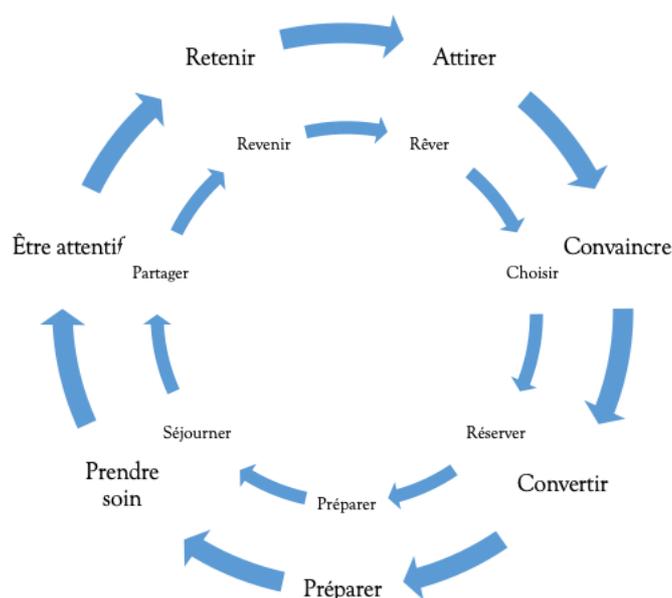
Après cette analyse qualitative et quantitative de l'innovation observée dans l'hôtellerie de luxe, un échantillon de grandes compagnies aériennes de luxe et de croisiéristes a été observé pour comparer les innovations mises en œuvre au cours de la même période.

Le panel d'annonces analysé était constitué de la communication d'Emirates et de Singapore Airlines, les deux sociétés étant réputées et récompensées pour la qualité de leur offre de luxe. Les compagnies de croisières

observées étaient Cunard et Oceania Croisiers, toutes deux faisant partie des principaux groupes mondiaux de croisières.

Résultats

- Les thèmes des données, de la technologie, de l'expérience et du développement durable sont en effet les plus représentés. Les entreprises ont mis en place de nouvelles offres, de nouveaux développements pour faire évoluer ces sujets afin de satisfaire les clients et leur offrir une expérience améliorée.
- Le parcours client et la réponse de l'entreprise dans les secteurs des compagnies aériennes et des croisières sont similaires à ceux du secteur de l'hôtellerie de luxe.
- Les étapes de l'entreprise dans tous les secteurs analysés pour répondre à ces étapes sont les suivantes :



- Le sujet principal dans l'hôtellerie de luxe ainsi que dans les secteurs des compagnies aériennes et des croisières est l'expérience.

Principaux points à retenir de l'étude globale

- Au fur et à mesure que les profils et les attentes des clients évoluent, ils recherchent des expériences transformationnelles, sans accroc et transparentes.

- Les marques doivent créer des liens avec les clients sur leurs canaux préférés et utilisent le digital pour innover en ce sens.
- Les hôtels de luxe doivent prouver aux clients que l'expérience qu'ils peuvent vivre pendant leur séjour ainsi que les valeurs de l'hôtel correspondent aux leurs : les hôtels de luxe doivent devenir plus expérientiels, plus orientés développement durable et responsables, et capables de proposer des offres personnalisées.
- Les marques de luxe doivent faire un usage efficace et efficient de la technologie tout en restant à la fois axées sur le patrimoine et authentiques.
- L'innovation doit être centrée sur le client et contribuer à optimiser l'expérience client à chaque étape. Les principaux défis rencontrés, mais aussi les plus grandes opportunités aujourd'hui, sont la gestion des données et de la technologie, l'expérience offerte et la stimulation des sens, et devenir toujours plus durable et responsable.
- Les entreprises doivent faire le bon usage des données : le défi est de les obtenir des clients et de les utiliser correctement pour offrir une expérience client efficace ; en gardant à l'esprit que tous les clients ne souhaitent pas partager des données ou les conserver.
- Les hôtels doivent utiliser la technologie chaque fois qu'elle améliore l'expérience client, mais elle ne doit pas déshumaniser l'expérience, ni pendant le séjour ni avant ou après.
- En matière de développement durable et de responsabilité, les marques d'hôtels de luxe doivent mettre en œuvre des actions efficaces et percutantes et les communiquer aux clients avec des avantages avérés.

Sources :

1. Maman Larraufie (2019), "Defining a New Concept in Luxury Tourism & Travel Industries Using a Delphi Study - The Case of Haute Villégiature" in The Art and Science of Luxury - An Asian Perspective by S.K. Reddy & J.K. Han, LVMH-SMU
2. Pine, B. J., II and J. H. Gilmore (1999). The Experience Economy: Work is Theatre & Every Business a Stage:[goods & Services are No Longer Enough], Harvard Business Press.
3. Christensen, C. M. (2013). The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail, Harvard Business Review Press.

SémioConsult® est un cabinet de conseil spécialisé en stratégie d'entreprise et en stratégie de marque. Fondé par Anne-Flore MAMAN LARRAUFIE (Ph.D.), le cabinet dispose d'une expertise reconnue à l'international et d'une connaissance fine de la stratégie de gestion des marques, en particulier au sein du monde du luxe. L'entreprise est basée à Paris et à Venise.

Spécialisé en gestion d'image de marque et en sociologie de la consommation, SémioConsult propose également un volet lutte contre la contrefaçon et un volet valorisation du Made In France/ Made in Italy.

www.semioconsult.com