

LE CHAMPION DE LA RÉSERVATION D'HÉBERGEMENTS FACE À LA CONCURRENCE

LA MARCHE FORCÉE DE BOOKING



Numéro un européen de la réservation de logements en ligne, Booking.com est mis sous pression par Airbnb. Il réagit en développant l'offre de particulier à particulier, en ciblant la clientèle business et en lançant des services complémentaires comme la réservation de musées, d'événements, etc.

ROBERT VAN APELDOORN

La scène se passe à Bourron-Marlotte, en bordure de la forêt de Fontainebleau. Un gîte installé dans d'anciennes écuries a trouvé une manière particulière d'attirer l'attention de ses clients. Sur un mur latéral qui fait face à la circulation, il affiche un panneau bleu, fait maison, avec le nom «Booking.com» et pas le nom du gîte, La Marlotte. «Ainsi, les clients nous repèrent plus vite, nous avons beaucoup de réservations qui viennent par ce service», déclare le patron.

L'anecdote confirme la force du nom de ce service de réservations basé à Amsterdam, et aussi son exten-

NG.COM

çant le même métier comme Expedia (qui possède Trivago), il y a le risque de voir des modèles « disruptifs » rebattre les cartes avec d'autres concepts. Le plus important du genre est Airbnb, né en 2008, qui transforme les particuliers en hôteliers d'un jour. Surfant sur l'économie partagée, le site propose plus de 2 millions de logements dans le monde et s'attaque même au marché business.

La comparaison entre les services n'est pas aisée car Airbnb n'est pas coté et doit donc fournir moins d'informations sur ses activités. Ses revenus pour 2015 sont évalués à 900 millions de dollars contre 6,2 milliards pour Booking.com. La valeur d'Airbnb, telle que calculée lors de la dernière levée de fonds fin 2015, arrivait à 25,5 milliards de dollars, alors que la capitalisation boursière de Priceline, maison mère de Booking.com, l'activité domi-

développé, on a lancé une offre 'The deal of the day', avec des réductions de plus de 50%. L'impact était bon, mais nous avons eu des difficultés avec les partenaires (*les hôtels, Ndlr*). Nous avons alors relancé l'initiative sous une autre forme», déclare Pepijn Rijvers, *chief marketing officer*. Finalement Groupon n'a guère égratigné le business de Booking.com. Fausse alerte, donc. En attendant la suivante.

Trois voies pour trouver et garder les clients

Pour tenter de garder le cap, sans se reposer sur ses lauriers (numériques), Booking.com suit plusieurs voies :

1. Retenir les clients avec de nouvelles fonctions, de nouvelles applis. Dernière idée en date: une messagerie multilingue. Si un gîte italien veut demander à un client chinois à quelle heure il arrivera, la mes-

sagerie passera la question et la réponse en les traduisant, et cela marche aussi dans l'autre sens. Depuis un an, Booking.com contacte ses clients dès qu'ils sont arrivés à leur hébergement, pour leur demander s'ils sont contents. Pour pouvoir intervenir immédiatement en cas de déconvenue. « Il est plus efficace de régler un problème à ce moment-là que de gérer ensuite des réclamations », précise Pepijn Rijvers.

L'an passé, la société avait lancé une application mobile pour les réservations de dernière minute, Booking Now. L'appli détecte la situation géographique du client, lui propose un

éventail d'hébergements proches selon des critères préétablis par le voyageur (prix, équipement, etc.). La réservation faite, l'appli indique la route à suivre pour rejoindre le logement choisi. Cette application épurée est sans doute le service le plus innovant de Booking.com, mais reste encore peu connue. « Une réservation sur trois s'effectue sur mobile, mais généralement les clients vont sur l'appli de base de Booking.com », relève Pepijn Rijvers, non sans regret. Cette nouvelle appli sert finalement de labo: « Nous utilisons Booking Now comme source pour améliorer l'application et le site web principaux. »

2. Développer de nouveaux marchés: le business et les logements de ➤



PEPIJN RIJVERS, « CHIEF MARKETING OFFICER » DE BOOKING.COM

« Nous utilisons Booking Now comme source pour améliorer l'application et le site web principaux. »

sion grandissante hors de l'hôtellerie pure et dure. En février, Booking.com proposait 850.000 hébergements dont 390.000 hors hôtellerie, y compris dans des locations de vacances. Il assure aujourd'hui plus d'un million de nuitées chaque jour.

Résister à la concurrence « disruptive »

La position de la machine Booking.com est forte, mais le marché demeure très concurrentiel. A côté de confrères exer-

nante du groupe, dépasse les 61 milliards. Priceline a racheté Booking.com en 2005 et est, en capitalisation, la première entreprise de voyages au monde.

L'arrivée d'acteurs « disruptifs » est soigneusement surveillée par Booking.com. L'entreprise tient à garder une croissance à deux chiffres, au-dessus des 20% pour le volume de nuitées réservées. C'est une grande machine de plus de 11.000 employés qui réagit continuellement par petites touches. « Lorsque Groupon s'est

UN TRÈS RENTABLE NUMÉRO UN MONDIAL

Booking.com est la principale activité du groupe Priceline. Sa capitalisation boursière dépasse les 60 milliards de dollars, ce qui en fait la première valeur dans le marché du voyage (tour-opérateurs, chaînes hôtelières, compagnies aériennes, agences en ligne).

Le niveau de capitalisation s'explique par deux choses: la rentabilité considérable de l'activité et sa croissance à deux chiffres. En 2015, le groupe Priceline dégagait un bénéfice net de 2,55 milliards de dollars sur un revenu de 9,2 milliards, soit plus de 25% de marge. Si l'on prend les comptes de la filiale Booking.com NV, dont les derniers chiffres disponibles remontent à 2014, le taux de rentabilité atteignait 38% du chiffre d'affaires (source: Roularta Business Information).

CAPITALISATIONS BOURSIÈRES

(EN MILLIARDS DE DOLLARS)

SOURCE: ROULARTA BUSINESS INFORMATION

Cours du 24 mai 2016.

61,38	Priceline (Booking.com)
16,69	Expedia
25,50	Airbnb (1)
9,94	TripAdvisor
10,36	AccorHotels
33,00	Delta Airlines

(1) Airbnb n'est pas coté. La valorisation est calculée sur la dernière levée de fonds, fin 2015.

vacances. Booking.com a ouvert deux chantiers depuis plus d'un an. Il ne veut pas laisser le champ libre du logement de particulier à particulier à Airbnb, et a lancé dès 2014 le site Villa.com. L'offre prend de l'ampleur mais reste moins fournie qu'Airbnb, qui propose beaucoup plus de logements de particuliers à Londres (18.795 contre 1.650) ou Paris (19.458 contre 2.554). Au total, plus de 400.000 logements de vacances sont proposés. Pepijn Rijvers assure toutefois que «la croissance est supérieure à la moyenne des réservations». Subtilité: chez Airbnb, le client et le loueur paient chacun une commission; chez Booking.com, seul le loueur la paie.

Autre terrain à développer: la clientèle d'affaires. «Nous sommes encore globalement très petits sur ce terrain, même si une réservation sur cinq est motivée par le business», précise Pepijn Rijvers. «Ce sont généralement des voyageurs qui ont utilisé Booking.com pour leurs loisirs, qui recourent ensuite à nos services pour leurs voyages d'affaires. Il s'agit surtout de PME ou d'indépendants.» Pour toucher les grandes entreprises, les groupes, il faudrait «développer des outils qui intègrent la politique d'entreprise en matière de voyages d'affaires. Nous devons encore travailler à cela», ajoute-t-il. En attendant, Booking.com propose un site dédié au business où les entreprises peuvent créer un compte. Autre marché à développer: les Etats-Unis, un trou dans la carte des parts de marché

de Booking.com dans le monde. Expedia le devance sur cette région. Mais c'est une autre histoire...

3. Ajouter des services supplémentaires: attractions, musées, forfaits de ski. Jusqu'ici Booking.com évitait de vendre autre chose que des hébergements. Cela va changer. Darren Huston, CEO de Booking.com jusqu'en avril dernier, avait déclaré au quotidien *Le Figaro*: «Notre mission est d'aider les gens à découvrir le monde, vivre des expériences. Demain, ils pourront réserver sur nos sites des parcours de golf, des forfaits de ski, des tickets de métro, un service de pressing, une entrée au musée. Tout cela sera aussi facile que réserver une chambre d'hôtel.»

Des tests sont en cours sur la destination d'Amsterdam. «Nous effectuons des essais avec des tickets de musée, comme le Rijksmuseum, des attractions, détaille Pepijn Rijvers. Nous étudions la manière dont les clients découvrent les villes (restaurants, transports, hot spots...). Nous nous attaquons d'abord à cette dernière catégorie. L'objectif est de tirer davantage de la destination. Si vous venez de Bulgarie, il n'est pas facile de savoir dans sa langue ce qu'il y a d'intéressant à voir et de réserver des tickets.» Cela viendra en complément des infos sur les destinations qui sont de plus en plus abondantes.

Eviter l'abus de position dominante

A côté de ces avancées concurrentielles, Booking.com doit aussi améliorer ses relations avec les autorités de la concurrence. Son poids le place sous les projecteurs car il y a un risque d'abus de position dominante. Certains hôtels ne manquent pas de le soutenir. Booking.com est apprécié pour son efficacité à attirer du volume, en particulier dans les périodes maussades. Il est devenu quasi indispensable aux hôtels, même aux grandes chaînes. Mais la commission facturée paraît élevée à beaucoup (12 à 18% en Belgique), les conditions imposées sont contestées car elles entraveraient la liberté commerciale. Plusieurs plaintes ont été déposées, notamment par le groupe AccorHotels en France.

Sentant venir l'enquête pour abus de position dominante, Booking.com a lâché du lest l'an dernier. Il a proposé notamment de rectifier ses clauses de parité. Le service interdisait aux hôtels de vendre leurs chambres moins cher sur d'au-

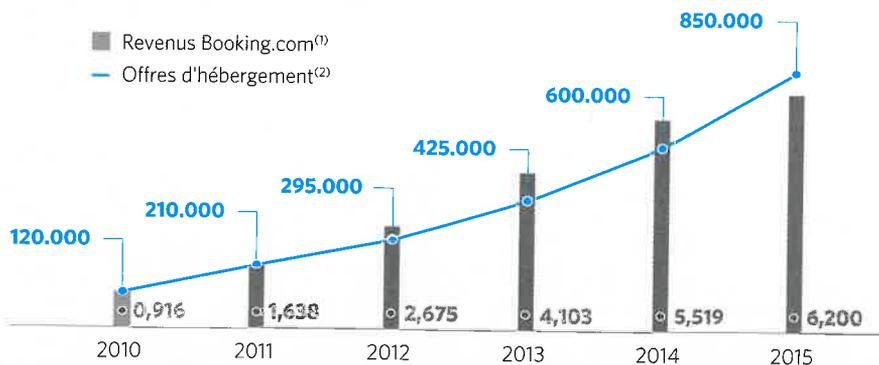


PROGRESSION

(DONNÉES FINANCIÈRES EN MILLIARDS DE DOLLARS)

SOURCE: ROULARTA BUSINESS INFORMATION

En cinq ans, les revenus de Booking.com ont été multipliés par six et l'offre, par sept.



(1) Revenus réalisés aux Pays-Bas par le groupe Priceline, où est basé Booking.com NV. En 2015, Priceline réalisait 9,2 milliards de dollars de ventes, dont 6,2 milliards attribuable à Booking.com.

(2) Le chiffre porte sur l'offre au moment de la publication des comptes, en février de l'année qui suit l'exercice, soit février 2016 pour les comptes 2015 par exemple.

À QUI APPARTIENT LE CLIENT ?

Booking.com est un acteur important du bras de fer qui oppose les agences de réservations sur le Net (OTA pour *online travel agencies*) aux hôtels, en particulier les chaînes.

Une sourde bataille oppose ces « partenaïres » pour savoir à qui appartient le client : à Booking.com ou à Hilton ? D'un côté les OTA, dont Booking.com est un des principaux acteurs avec Expedia, sont le premier interlocuteur des voyageurs et n'arrêtent pas d'étendre leurs relations avec ces derniers.

Les hôtels recourent aux OTA car ces agences attirent du volume (moyennant une commission de 10 à 20%).

Mais les chaînes se rendent compte qu'elles courent le risque de voir se diluer leurs marques. Le groupe AccorHotels (3.817 hôtels, dont Sofitel, Ibis, Novotel) vend par exemple 14% de ses chambres

via des OTA, et 17% sur son site web. Les grandes chaînes multiplient dès lors les initiatives pour augmenter les ventes directes (sur leur site web ou via un *call center*), qui reviennent moins cher.

AccorHotels a lancé un site de réservations ouvert à des hôtels tiers pour tenter de rivaliser avec les OTA. La première page rappelle le site Airbnb, les pages de réponses ressemblent à celles de Booking.com. Les grandes chaînes boostent aussi leurs programmes de fidélité pour convaincre les clients qu'ils constituent la meilleure voie pour accéder aux meilleurs tarifs.

Pour l'heure, l'avantage est dans le camp des OTA : « Depuis 2005, les deux plus grands OTA ont connu une multiplication par huit de leur valeur (boursière), alors que cinq des plus grandes chaînes cotées sont restées stables », indique un rapport de Morgan Stanley sur ce combat.

Si les hôtels parviennent à gonfler la part des ventes directes par rapport aux OTA, Morgan Stanley estime que le secteur pourrait globalement grappiller 11 milliards de dollars (sur un revenu global de 570 milliards). Si les OTA gagnent, elles engrangeront jusqu'à 16 milliards de dollars de plus.

Les chaînes ont plus de chance de récupérer du terrain aux États-Unis, où elles sont plus importantes par rapport aux hôteliers indépendants qu'en Europe.

Mais une tendance de fond joue en faveur des OTA comme Booking.com. Selon Morgan Stanley, les jeunes sont plus friands des applis et des sites web des OTA que les plus âgés, et moins attachés aux enseignes hôtelières. L'issue du bras de fer est incertaine, mais le client, lui, profite de cet affrontement qui pousse ces acteurs à modérer le prix des hébergements.

La capitalisation boursière de Booking.com dépasse les 60 milliards de dollars, ce qui en fait la première valeur dans le marché du voyage.

tres canaux. Booking.com a proposé de limiter cette clause : les hôtels peuvent vendre moins cher sur d'autres agences en ligne, en direct au comptoir, mais pas sur leur propre site. La proposition a été appliquée dans plusieurs pays, dont la Belgique et la Suède, pour augmenter la compétition entre services de réservation. Les autorités de la concurrence d'une douzaine de pays ont mis en place un comité de suivi chargé d'examiner l'impact de ces nouvelles mesures sur l'équilibre du marché. Booking.com justifie le maintien d'une parité limitée par ses investissements publicitaires (plus de 2 milliards de dollars). Des clients pourraient découvrir un hôtel dans des pubs sur Google payées par Booking.com sans que ce dernier ne touche de commission, car les voyageurs pourraient réserver à des tarifs plus attractifs sur le site web de l'hôtel.

« C'est un dossier fort intéressant d'un point de vue de la concurrence, déclare Véronique Thirion, auditeur général de l'Autorité de la Concurrence. Booking.com apporte un volume de réservations aux hôtels et contribue à rendre le marché plus transparent pour les consommateurs, en unifiant les conditions d'annulation par exemple ; il joue un rôle dans la fluidité du marché, mais il fallait aussi examiner si les conditions imposées aux hôtels n'étaient pas constitutives d'une infraction potentielle aux règles de la concurrence. »

Le modèle doit rester équilibré pour que le système continue à fonctionner dans l'intérêt de tous. Le comité de suivi va remettre un rapport à la fin de l'année. La situation pourrait varier d'un pays à l'autre. Parfois le législateur est déjà intervenu. La France et l'Allemagne ont interdit toute clause de parité, y compris celles qui subsistent dans les propositions de Booking.com. Cela pourrait modifier le modèle de l'agence en ligne. ©