

h e g

Haute école de gestion
Genève

L'hôtellerie genevoise face aux géants de la réservation en ligne

Travail de Bachelor réalisé en vue de l'obtention du Bachelor HES

par :

Sabina PENNACCHIOLI

Conseiller au travail de Bachelor :

José RAMIREZ, Professeur HES

Genève, le 14 août 2015

Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)

Filière économie d'entreprise

Déclaration

Ce travail de Bachelor est réalisé dans le cadre de l'examen final de la Haute école de gestion de Genève, en vue de l'obtention du Bachelor HES, en économie d'entreprise.

L'étudiant a envoyé ce document par email à l'adresse d'analyse remise par son conseiller au travail de Bachelor pour analyse par le logiciel de détection de plagiat URKUND. http://www.orkund.fr/student_gorsahar.asp

L'étudiant accepte, le cas échéant, la clause de confidentialité. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le travail de Bachelor, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur, ni celle du conseiller au travail de Bachelor, du juré et de la HEG.

« J'atteste avoir réalisé seule le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie. »

Fait à Genève, le 14 août 2015

Sabina Pennacchioli

Remerciements

Mes premiers remerciements sont adressés à mon conseiller pour ce travail de Bachelor, M. José RAMIREZ, pour sa disponibilité et pour ses précieux conseils.

Je remercie, également, très sincèrement, tous les répondants qui ont bien volontiers accepté de m'accorder de leur temps et de partager leur expérience avec moi, à savoir les trois hôteliers indépendants de la place genevoise (qui ont souhaité garder l'anonymat) ainsi que M. Skye LEGON, CEO de la plateforme Bookbedder.

Finalement, mes remerciements vont à ma famille ainsi qu'à mes amis qui m'ont soutenue et encouragée pendant la réalisation de ce travail.

Sans oublier, mes deux camarades, Juliette et Fiona, qui ont eu la gentillesse de relire ce travail et de m'apporter leurs commentaires.

Résumé

Réserver une chambre d'hôtel aujourd'hui n'a jamais été aussi simple et aussi rapide. En quelques clics et en moins de deux minutes, votre chambre est réservée et cela peu importe le pays dans lequel on se trouve. En effet, depuis que l'outil Internet s'est très largement démocratisé, de nouveaux intermédiaires ont vu le jour.

Ces nouveaux agents sont des plateformes de réservation en ligne qui proposent aux particuliers, ainsi qu'aux professionnels, les mêmes services que des intermédiaires classiques tels que les agences de voyage. On remarquera qu'il est très courant dans ce marché qu'il y ait un intermédiaire entre l'hôtelier et le client final.

Il en ressort que ces nouveaux intermédiaires ont pris une place très importante. En effet, très peu de plateformes se partagent le marché, les plus grandes rachetant systématiquement les plus petites, le marché est donc extrêmement concentré. Ils jouissent d'un certain pouvoir de marché surtout lorsque la plus importante de ces plateformes enregistre à elle seule 70% des réservations en Suisse¹.

Les objectifs de ce travail de Bachelor sont d'analyser les relations qu'entretiennent les hôteliers genevois avec les plateformes de réservation en ligne (OTA, online travel agencies) et établir un état des lieux de la situation actuelle.

Pour mener à bien ce travail et être le plus possible sur le terrain, il me paraissait essentiel d'aller à la rencontre des spécialistes du domaine. Trois hôteliers indépendants genevois ainsi qu'une plateforme de réservation alternative lausannoise ont accepté de répondre à mes questions.

C'est sur la base de ces interviews, de rapports et d'articles de presse que j'ai construit l'analyse et la synthèse de ce travail.

¹ Source: «Une nuit à l'hôtel sur cinq a été vendue en ligne», Tribune de Genève, 2014

Table des matières

Remerciements	ii
Résumé	iii
1.1 Problématique	2
2.1 Le service	3
2.2 Qu'est-ce qu'un OTA ?	3
2.3 Modèle d'affaire des OTA	4
2.3.1 OTA et Hôteliers	5
2.3.2 OTA & voyageurs	5
2.4 Stratégie des OTA	6
2.5 Marché des OTA	7
2.5.1 Position dominante	8
2.5.1.1 Barrières à l'entrée	9
2.5.2 Le phénomène Booking.com	9
2.6 Nouvelles habitudes de consommation	10
2.7 Autorités de contrôle	11
2.7.1 Critique du rapport de l'Autorité de la concurrence	11
3.1 Méthodologie	13
3.2 Eléments de journal	14
3.3 Bilan des interviews	15
3.3.1 Évolution du marché de la réservation en ligne	15
3.3.2 Collaborer avec les OTA	16
3.3.2.1 Avantages	16
3.3.2.2 Inconvénients.....	17
3.3.3 Pouvoir de marché	18
3.3.3.1 Fixations des prix	18
3.3.3.2 Référencement (sur Internet).....	18
3.3.3.3 Classement / ranking	19
3.3.3.4 Pratiques anti-concurrentielles ?	19
3.3.3.5 L'impuissance des hôteliers.....	20
3.3.3.6 Pratiques commerciales contraignantes	20
3.3.3.7 Effet vitrine	21
3.3.4 Stratégie des hôteliers.....	21
3.3.5 Consommateurs	23
3.4 Émergence de plateformes alternatives	24
3.4.1 Bookbedder	24
3.4.2 FairBooking	25
3.4.3 Quid du futur ?.....	26
Bibliographie	29
Annexe 1 : Mind map	34

1. Introduction

Le marché de l'hôtellerie à Genève est un marché très particulier. En effet, en tant que ville cosmopolite, Genève regorge d'une multitude d'organisations internationales, d'entreprises multinationales, de nombreux salons et congrès y sont également organisés chaque année. Cela implique qu'un grand nombre de nuitées sont réservées pour des raisons professionnelles, en d'autres termes, Genève compte beaucoup sur le tourisme d'affaires.

Le moyen de réservation très en vogue depuis quelques années est via internet et plus particulièrement via des plateformes spécialisées dans la réservation de nuitées. En effet, d'après Hôtelleriesuisse, une nuitée sur cinq a été réservée via un OTA en Suisse. Ces sociétés ne sont pas des fournisseurs directs de services, mais bien des intermédiaires qui mettent en contact un voyageur lambda avec un hôtelier. Ces OTA sont appréciés du voyageur car ils proposent, selon des critères choisis, un grand nombre d'hôtels disponibles. Cependant, les hôteliers sont inquiets de l'ampleur et la puissance que prennent ces géants de la réservation.

À travers ce travail, je tâcherai de répondre à la question suivante, à savoir : Dans quelle(s) mesure(s) les hôteliers genevois s'estiment-ils contraints de collaborer avec des OTA devenus aujourd'hui incontournables?

Pour la suite de ce travail, j'établirai dans un premier temps, le cadre théorique et les concepts qui entourent la problématique de cette étude, dans un deuxième temps je synthétiserai les résultats de mon enquête et finalement je tâcherai de conclure ce travail en répondant à la question énoncée précédemment.

Quant à la méthodologie appliquée, il s'agit principalement de recherches dans la littérature, notamment des rapports et des articles de presse ainsi que des reportages TV. Ces derniers m'ont permis d'avoir une première approche du marché. De plus, il me tenait à cœur de rendre ce travail plus humain et local, et de ce fait aller à la rencontre des principaux concernés, les hôteliers genevois.

C'est à la suite de la lecture du communiqué de presse de la Commission de la concurrence (COMCO) qui annonçait le 12 décembre 2012 l'ouverture d'une enquête sur ces plateformes de réservation d'hôtels que j'ai choisi d'en faire mon sujet pour ce travail de Bachelor.

1.1 Problématique

La problématique de ce travail s'intègre dans un contexte particulier et est sujet d'actualité. D'une part, il n'a jamais été aussi facile de voyager, et d'autre part, les hôteliers supportent mal la prédominance de certaines plateformes de réservation en ligne. Ces dernières ont toutefois largement contribué au développement de l'e-tourisme.

De plus, on assiste à la fin du miracle hôtelier genevois, notamment à cause de la France voisine. En effet, aujourd'hui il est très simple de réserver une chambre à Ferney-Voltaire, par exemple car les tarifs sont beaucoup plus abordables que ceux pratiqués à Genève. De ce fait, les voyageurs n'hésitent plus à franchir la frontière.

De la même manière, lorsqu'un voyageur se déplace à Genève, il ne vient pas expressément pour séjourner dans un hôtel bien précis (au contraire des hôtels Relais et châteaux par exemple), il est donc difficile pour les indépendants de se faire un nom parmi les autres hôteliers et surtout d'attirer les clients.

Avoir un site internet n'est plus suffisant, car lorsqu'on cherche « hôtel Genève » sur un moteur de recherche, le site du petit hôtelier indépendant est noyé parmi les autres et les premiers liens sont sponsorisés par les grandes sociétés. Le phénomène ne s'observe pas uniquement à Genève, il en est de même dans toutes les grandes villes du monde.

Au premier abord, les hôteliers devraient être satisfaits d'avoir plus de réservations et de constater que le travail de l'OTA porte ses fruits. Il en est du choix de l'hôtelier de collaborer avec. Si on se focalise uniquement sur les faits, l'important est que de potentiels clients consultent la plateforme puis concluent leur visite par une réservation.

Il faut savoir que l'hôtelier est satisfait de vendre une nuitée via un intermédiaire, uniquement s'il n'aurait pas pu la vendre autrement. En revanche, il n'apprécie pas qu'un client revienne une deuxième fois et continue d'utiliser un OTA. Cela devient très cher pour lui. En effet, l'hôtelier est prêt à payer une commission pour l'acquisition d'un client une première fois, puis espère plus que tout que lorsque le client reviendra, il effectuera sa réservation auprès de lui directement. Par ailleurs, lorsque certains OTA apportent plus de 40% de la clientèle², c'est là que la situation devient problématique. En effet, les relations commerciales deviennent trop fortes et dépendantes. Il convient donc de diversifier les sources de réservations.

² Source: Interview d'un hôtelier

2. Cadre théorique

2.1 Le service

Le service échangé dont il est question dans ce travail est la location d'un espace aménagé, pour une période plus ou moins longue, mis à disposition par un établissement spécialisé, contre une rémunération.

L'offre de chambre d'hôtel est grande, en effet on trouve sur le marché une multitude de chambre diverse et variée. Le marché est très concurrentiel, car les barrières à l'entrée sont « relativement » faibles. Certes, il faut investir pour la construction et l'aménagement de l'établissement, mais de gros investissements en R&D ne sont pas obligatoires contrairement au secteur pharmaceutique par exemple.

Il est important de rappeler, que l'hôtelier est un professionnel qui reçoit des clients dans son établissement, et qu'on s'attend à ce que cette personne soit accueillante, aimable et arrangeante afin de satisfaire au mieux le séjour du visiteur.

2.2 Qu'est-ce qu'un OTA ?

Un OTA (online travel agency) est une plateforme virtuelle sur laquelle il est possible de consulter et de réserver une chambre d'hôtel auprès d'une multitude d'établissements via un site internet et cela partout dans le monde.

Il est important de souligner que ces plateformes font parties des marchés dit « bifaces »³. En effet, ces OTA sont des intermédiaires et possèdent donc deux clients, l'hôtelier et le consommateur final (le voyageur). Le rôle de cette plateforme est de mettre en relation ces derniers, en d'autres termes, connecter offreurs et demandeurs.

Les prix pratiqués sont affichés et consultables par tous, on pourrait qualifier ce marché de très ouvert. Cela signifie que chaque hôtelier connaît les prix pratiqués et les offres de ses concurrents. De ce fait, le marché est transparent et très réactif, car l'hôtelier peut modifier tarif et disponibilité à tout moment.

Il va de soi que ces OTA sont disponibles en plusieurs langues et proposent également un « service client » mail et téléphonique via lequel les clients peuvent y faire leurs réclamations si nécessaire.

³ Source: « Défaillances de marché et politiques publiques », Jean Tirole, p.13 Déc. 2014

2.3 Modèle d'affaire des OTA

Les OTA ont quant à leur modèle d'affaire de nombreuses similarités avec les agences de voyage dites classiques, notamment la vente de produits en échange d'une commission, attirer le plus de clients et l'utilisation de techniques de vente⁴.

Le rapport du 21 avril 2015 de l'Autorité de la concurrence (française) décrit le modèle économique des OTA et en particulier celui de Booking.com comme suit :

« Le modèle économique de Booking.com rejoint celui adopté par la majeure partie des OTA qui ont un lien direct avec les hôteliers. Booking.com agit en tant qu'intermédiaire (...); il n'achète pas, ni ne revend de nuitées et les clients ne le rémunèrent pas directement. »

En effet, ce n'est qu'après le paiement du voyageur auprès de l'hôtelier que ce dernier reversera par la suite une commission. À aucun moment le client final n'effectue un paiement à Booking.com.

Cette commission est un point clé du modèle d'affaire de ces plateformes, en effet il s'agit de la rémunération des OTA pour leurs services, en d'autres termes, pour avoir « aidé » un hôtelier à vendre des nuitées. Il faut préciser que la commission est facturée exclusivement lorsqu'il y a eu une vente. Cela signifie que l'hôtelier ne perd rien de plus, lorsqu'il n'en effectue aucune.

Toutefois, on remarquera que les deux « clients » de ces OTA, ne sont pas logés à la même enseigne. En effet, d'un côté le voyageur utilise le service gratuitement alors que d'autre part, l'hôtelier est lourdement imposé via ces commissions⁵.

Les OTA ont tout intérêt à être présent sur internet, c'est l'essence même de ces plateformes finalement. À tel point que les OTA n'existent que grâce à l'Internet et par ailleurs l'hôtellerie fonctionnait (bien) avant l'arrivée de ces OTA. De plus, les principaux atouts quant à être sur la toile sont les suivants : baisse des coûts de distribution en comparaison à un intermédiaire classique et une meilleure accessibilité des clients⁶.

⁴ Source: « Positionnement et stratégies prix des acteurs de l'e-tourisme », Hikkerova et Sahut, p.9 fév. 2009

⁵ Source: « Défaillances de marché et politiques publiques », Jean Tirole, p.13 déc. 2014

⁶ Source: « Positionnement et stratégies prix des acteurs de l'e-tourisme », Hikkerova et Sahut, p.2 janv. 2009.

2.3.1 OTA et Hôteliers

La principale attente des hôteliers quant à collaborer avec les OTA est l'augmentation des ventes de nuitées.

La contrepartie de ce service mis en place est une commission. En effet, comme développé précédemment, les hôteliers reversent un pourcentage du montant de la vente aux OTA. Ce pourcentage varie en fonction des villes, par exemple le site Booking.com a fixé une commission de 15% pour le canton de Genève, alors que dans la plupart de la Suisse, le taux s'élève à 12%. À titre de comparaison, la commission tourne autour des 20% à Paris. Il semblerait que Booking.com ait tenu compte du coût de la vie élevé en Suisse⁷.

Toutes les dépenses en marketing, publicité, maintenance du site internet et surtout le référencement fait par les OTA sont répercutés dans cette commission. De plus, moyennant une commission supplémentaire, l'OTA propose à l'hôtelier une meilleure position sur le site et donc plus de visibilité. De cette manière, lors de périodes creuses, l'hôtelier peut accepter cette proposition et de ce fait augmenter ses chances de réservation.

Ainsi, en fonction de la politique de gestion de l'hôtel, l'hôtelier préférera peut-être réaliser moins de marge sur une ou plusieurs chambres que de n'en vendre aucune et perdre de l'argent. Il est important de souligner que les nuitées hôtelières sont périssables. En effet, s'il s'avère qu'une chambre n'est pas vendue en fin de journée, elle est considérée comme perdue⁸. Les invendus représentent un grand manque à gagner. De plus, les coûts fixes ne changeront pas, la réception est déjà en place, la chambre est déjà prête à être utilisée, etc. et cela permettrait d'améliorer le flux de trésorerie.

2.3.2 OTA & voyageurs

Quant au voyageur, grâce à l'outil Internet, il peut consulter et comparer librement toutes les offres présentes sur ces plateformes et n'a plus qu'à faire son choix.

Il ne débourse rien lors de la réservation de son hébergement en soit. Cependant, l'association des consommateurs « UFC que choisir » affirme que « *au final, c'est le client qui paie* ». En effet, les hôteliers tiennent compte du montant de la commission au moment de fixer leur prix.

⁷ Informations obtenues par M. LEGON, CEO de Bookbedder

⁸ Source: Autorité de la concurrence, Décision n°15-D-06 du 21 avril 2015, p. 14

2.4 Stratégie des OTA

Afin d'être les plus attractifs auprès de leurs clients (hôteliers et voyageurs) les OTA doivent être constamment mis-à-jour, offrir le plus d'établissements possible et plus particulièrement proposer un site internet « user-friendly » c'est-à-dire très simple d'utilisation et agréable à la navigation.

Comment les OTA s'y prennent-ils pour attirer ces hôteliers? Ils séduisent ces derniers en leur promettant de vendre plus de chambres et en leur garantissant principalement une grande part de visibilité auprès de consommateurs potentiels.

L'insuffisance de visibilité est l'inquiétude permanente des OTA. En effet, au vu de la concurrence entre les différentes plateformes, l'étendue et l'infinité de l'Internet, de grands investissements en marketing et référencement sont nécessaires afin de maintenir présence et notoriété⁹.

Qu'est-ce que le référencement? Le référencement payant consiste à, comme l'explique très bien l'Autorité de la concurrence dans son rapport du 21 avril 2015, « attirer les internautes le plus tôt possible dans leur processus de recherche et de maximiser les réservations qui auront lieu sur leur site ». En d'autres termes, l'objectif est que lorsqu'un individu effectue une recherche sur le web, ce dernier atterrisse sur le site de l'OTA.

A titre d'exemple, la plateforme Booking.com fait partie des 5 plus importants clients du moteur de recherche Google¹⁰, la stratégie est d'investir « sur des sites web à forte audience, comme Google ainsi que les comparateurs de prix TripAdvisor et Trivago » confie Olivier Bissier, directeur financier de Booking.com dans une interview accordé au site internet L'écho touristique en janvier 2014. Le référencement est donc très pratiqué et encore plus intensifié lors de la période estivale de mi-juin à mi-août¹¹, et en choisissant des termes bien précis tel que « hôtel + nom de la ville » ou « hôtel + ville pas cher ». En 2012, 1.27 milliard de dollars ont été dépensés en publicité¹² par Booking.com. De ce fait les premiers liens qui apparaissent lors d'une recherche ne sont que des OTA. Si bien qu'il est évident qu'un petit hôtelier indépendant ne peut se permettre de tels investissements.

⁹ Source: « Positionnement et stratégies prix des acteurs de l'e-tourisme », Hikkerova et Sahut, p.9 fév. 2009

¹⁰ Source: Autorité de la concurrence, Décision n°15-D-06 du 21 avril 2015, p. 15

¹¹ Source: www.lechotouristique.com - « Référencement payant : qui a investi en 2014 ? » mars 2015

¹² Source: www.lechotouristique.com - Interview O. Bissier – janv. 2014

En plus de taxer les hôteliers, les OTA imposent des conditions contractuelles bien particulières. A noter que certaines clauses ont récemment fait l'objet de modification, notamment depuis la décision de l'Autorité de la concurrence française.

2.5 Marché des OTA

Tout d'abord, il est indispensable de délimiter le marché pertinent, c'est-à-dire le marché sur lequel notre produit se retrouve en concurrence avec d'autres (dimension géographique) et dont le consommateur juge toutes les autres offres comme parfaitement substituables (dimension produit)¹³. Ceci nous permet d'identifier sur quel type de marché le service étudié dans ce travail se trouve.

Ainsi, l'Autorité de la concurrence définit le marché pertinent dans son rapport du 21 avril 2015 comme ci-après : « *Le marché de l'offre de services de réservation de nuitées d'hôtels français sur des OTA, à l'exclusion du canal direct des hôtels (...)* ». L'autorité estime que les canaux directs des hôteliers, tel que leur propre site internet, ne sont pas substituables au canal des plateformes en ligne.

Quant à la dimension géographique, il est difficile de la qualifier uniquement de nationale, car la force de ces plateformes est qu'elles sont accessibles depuis partout dans le monde et attirent ainsi de la clientèle étrangère. Toutefois, l'Autorité de la concurrence précise que peu importe si les réservations proviennent de voyageurs nationaux ou internationaux, elle considère uniquement les réservations en ligne effectuées auprès des établissements situés en France (donc au niveau national) comme pertinentes.

Le marché du secteur de la réservation en ligne est très concentré, peu d'entreprises se partagent le marché. Les services proposés par les quelques concurrents sont similaires, il est en effet difficile de différencier la revente d'un tel service en tant qu'intermédiaire. Trouver le terme exact pour qualifier ce type marché est délicat. Toutefois, bien qu'il y ait plusieurs OTA actives, le « monopole-monopsone » paraît être le plus représentatif de la situation. En effet, l'OTA en tant qu'intermédiaire cumule donc deux positions, monopsone face à l'hôtelier c'est-à-dire un seul acheteur (OTA) et beaucoup de vendeurs (hôtels) ainsi qu'une position de monopole face au client final¹⁴, un vendeur (OTA) avec un grand nombre d'acheteurs (voyageurs).

¹³ Source: Autorité de la concurrence – Rapport annuel 2001 – Etudes thématiques – T1

¹⁴ Source: Economie de la concurrence – Support de cours - Ch.3 p. 3 – Prof Dr. Andrea Baranzini, 2014

D'après une étude menée en 2014 par l'institut de tourisme de la HES-SO Valais puis publiée par Hôtelleriesuisse, trois groupes se partagent le marché de la réservation en ligne en Suisse: avec plus de 70% de part de marché, Booking.com du groupe Priceline détient la première place, puis Expédia avec 11% suivi de HRS avec 7,6%. Ces derniers n'ont cessé d'accroître leur part de marché, la hausse la plus élevée a été réalisée par le site Booking.com, qui passe de 53% en 2011 à 71% en 2014, sous l'impulsion de nouveaux comportements de consommation. De plus, la situation de l'e-tourisme en Suisse est très semblable à celle de l'Europe.

2.5.1 Position dominante

Au vu des chiffres précédents, l'on constate que Booking.com affirme sa place de leader d'année en année et jouit d'une réputation de plateforme devenue incontournable. Cependant, la question est : est-ce que Booking.com arrive à extraire un pouvoir de marché via sa position ?

Différentes parties (divers syndicats et fédérations hôtelières) ont saisi l'Autorité de la concurrence pour enquêter quant aux pratiques employées par Booking.com. En effet, les saisissants estiment que ce dernier règne dans le secteur de la réservation hôtelière en ligne.

Le rapport de l'Autorité de la concurrence, mentionne à plusieurs reprises la puissance de Booking.com par les phrases suivantes :

« Booking.com détient une position de marché beaucoup plus élevée que ses concurrents » p. 27

« Cette prédominance de Booking.com auprès des internautes français (...) » p.28

« Booking.com détiendrait (...), voire une position dominante, dans un marché de dimension européenne. » p.27

L'abus de position dominante, d'après le cours d'économie de la concurrence de la HEG Genève du Prof. Dr Baranzini, est tel lorsque des entreprises se comportent de manière à gêner l'accès à d'autres entreprises de rejoindre le marché ou à léser ses partenaires commerciaux.

À partir du moment où une entreprise devient indispensable pour un grand nombre de ses partenaires, jouit d'une position de leader incontestable, applique des clauses contractuelles contraignantes, a pleinement conscience de sa position déterminante et

que les partenaires s'inquiètent, les autorités devraient se montrer très attentives aux activités et aux pratiques de l'entreprise car tous les signes démontrant que l'entreprise arrive à extraire un pouvoir de marché sont présents.

2.5.1.1 Barrières à l'entrée

Dans ce marché à grand potentiel, où l'on compte peu de vendeurs, les barrières à l'entrée sont élevées du fait de la puissance de marché des OTA.

A titre d'exemple, les deux géants Booking.com et Expedia, sont installés depuis longtemps, ils jouissent donc d'une grande expérience et ont réussi à atteindre une taille considérable permettant ainsi d'exploiter au maximum et de bénéficier d'économies d'échelles¹⁵. Les plus grandes barrières à l'entrée sont incontestablement les investissements colossaux en référencement¹⁶ des deux géants, bloquant ainsi les nouveaux entrants, qui eux pourraient proposer des conditions plus favorables aux hôteliers.

Par ailleurs, l'on apprend par le rapport de l'Autorité de la concurrence que « *ce marché est marqué par l'importance des effets de réseau* », autre barrière à prendre en considération. En effet, plus il y a d'établissements référencés sur l'OTA, plus ce dernier devient attrayante auprès des internautes. Il y a donc un phénomène de regroupement autour des acteurs principaux. De ce fait, à moins qu'il s'agisse d'un marché de niche bien particulier, un hôtelier n'y voit pas forcément grand intérêt à être présent sur une plateforme où très peu d'hôtels y sont référencés.

2.5.2 Le phénomène Booking.com

La très célèbre société Booking.com qui fait partie du groupe néerlandais Priceline, dont le siège principal est à Amsterdam, est l'un des acteurs majeurs dans le secteur de la réservation en ligne (voyages, hôtels et voitures). D'après le rapport de l'Autorité de la concurrence¹⁷, chaque jour plus de 625'000 nuitées sont réservées via la plateforme et plus de 440'000 établissements sont référencés dans 200 pays du monde. Booking.com s'adresse aussi bien aux vacanciers qu'aux voyageurs d'affaires.

¹⁵ Source: www.tourobs.ch, L'hébergement touristique face au pouvoir des réseaux de distribution, mai 2015

¹⁶ Source: Autorité de la concurrence, Décision n°15-D-06 du 21 avril 2015, p. 30

¹⁷ Source: Autorité de la concurrence, Décision n°15-D-06 du 21 avril 2015, p. 10

D'après une récente enquête menée par Harris Interactive, Booking.com est le site qui jouit de la plus grande notoriété. En effet il a été l'OTA le plus cité spontanément auprès de 2000 participants.

2.6 Nouvelles habitudes de consommation

Aujourd'hui, la démocratisation de l'outil Internet n'est plus à discuter. En effet, nous avons désormais de nouvelles habitudes de consommation. Les individus font de plus en plus confiance au web, n'hésitent pas à consulter divers sites et sont devenus beaucoup moins frileux à l'idée d'effectuer un achat en ligne. En 2013, 62% des français ont effectué des recherches sur Internet afin d'organiser leurs vacances¹⁸. Le secteur du tourisme qui comprend notamment les voyages, transports et l'hôtellerie représente la plus grande part des ventes¹⁹. Au vu de l'engouement et le succès de certaines de ces plateformes, les voyageurs apprécient la simplicité d'utilisation de ces nouveaux outils et se sont désormais habitués à réserver leurs vacances par eux-mêmes.

Pour un grand nombre de consommateurs, lorsqu'il s'agit de trouver un produit ou un service moins cher, Internet est devenu la référence. Il est ancré dans les coutumes des consommateurs que l'on ne trouvera pas ailleurs meilleur prix pour le bien recherché²⁰. De plus, il faut noter que les réservations se font de plus en plus tardivement d'après un des hôteliers interrogés. Ce qui a pour conséquence que les hôteliers sont dans l'incertitude quant au remplissage de leur hôtel, ils ne savent généralement qu'une voir deux semaines avant si la semaine va être « bonne ».

Par ailleurs, grâce aux nouvelles communautés virtuelles, les consommateurs n'hésitent plus à partager le feedback de leur séjour. De ce fait, cela peut grandement influencer les autres internautes²¹.

En dépit de ces faits, Internet est aussi source de nouveaux problèmes, des distorsions sont pointées du doigt dans de nombreux secteurs avec l'arrivée d'Uber et Airbnb par exemple.

¹⁸ Source: Le développement du tourisme en ligne, N°27 – mai 2014, p.1

¹⁹ Source: Graphique 2 - Le développement du tourisme en ligne, N°27 – mai 2014, p.3

²⁰ Source: « Positionnement et stratégies prix des acteurs de l'e-tourisme », Hikkerova et Sahut, p.5 fév. 2009

²¹ Source: « Positionnement et stratégies prix des acteurs de l'e-tourisme », Hikkerova et Sahut, p.17 fév. 2009

2.7 Autorités de contrôle

Afin de contrôler le marché et d'éviter des abus, les pays ont mis en place une structure de contrôle des marchés. L'Autorité de la concurrence régule le marché en France par exemple et la Commission de la concurrence s'occupe des cas en Suisse. Ces dernières peuvent notamment lors de certaines fusions ou accords d'entreprises, valider ou s'opposer à ces ententes, lorsqu'elles estiment qu'il y a un excès de position dominante ou si certaines clauses contractuelles sont contraignantes²². Ceci dans le but de limiter les abus de pouvoir qui pourraient toucher les consommateurs.

2.7.1 Critique du rapport de l'Autorité de la concurrence française

Le rapport du 21 avril dernier a été vivement critiqué par les associations hôtelières. Elles estiment que certaines mesures prises par l'Autorité sont en effet inutiles.

A partir du 1^{er} juillet 2015, les nouvelles dispositions de Booking.com ont été étendues au reste de l'Europe d'après un communiqué de presse²³.

L'une des clauses des plus discutées est la clause de parité des tarifs. En effet, les hôteliers avaient l'obligation d'afficher le même prix sur tous leurs différents canaux de distribution. Ainsi, à titre d'exemple, un hôtelier devait proposer le même bien au même tarif sur Booking.com, sur Expedia et sur son propre site internet.

Aujourd'hui, Booking.com a assoupli en partie cette clause. Désormais les hôteliers peuvent faire jouer la concurrence (encore faut-il qu'il y en ait) entre les plateformes et pratiquer des tarifs différents selon la volonté et la politique tarifaire des hôteliers²⁴.

Il est stratégique pour les OTA de proposer et garantir la meilleure offre du marché. En effet, tout leur succès est basé sur cette promesse. Donc si un hôtelier affiche un prix plus bas sur son site, cela signifierait que ces OTA mentent vu qu'il y a moins cher ailleurs. C'est la raison pour laquelle, Booking.com continue de proscrire la pratique de tarif plus avantageuse sur les propres sites des hôteliers.

Toutefois, dorénavant les hôteliers sont libres de pratiquer le tarif qu'ils souhaitent tant que celui-ci reste « offline ». C'est-à-dire, pas accessible auprès du grand public. A titre d'exemple, si un client s'adresse directement à un hôtelier par téléphone, ce dernier

²² Source: « Défaillances de marché et politiques publiques », Jean Tirole, déc. 2014

²³ Source: « Booking.com ne se réservera plus les tarifs les plus bas des hôtels en Europe », RTS, 25 juin 2015

²⁴ Source: « Comprendre les engagements de Booking.com », UMIH, Circulaire n°15.15 avril 2014

peut pratiquer le tarif qu'il désire. Bien que cette pratique était courante avant cette décision, l'hôtelier peut le faire maintenant en toute légalité.

Désormais, l'hôtelier peut également communiquer ces propres tarifs via une newsletter par exemple, auprès de ces anciens clients²⁵ et cela peut importe le mode de réservation utilisé par ces derniers. L'hôtelier est autorisé à pratiquer des tarifs plus bas dans le cadre d'un programme de fidélité. La promotion de ce dernier est également acceptée.

Ces « nouveautés » font débat auprès des hôteliers, car ces derniers s'estiment encore lésés. En effet, car si les autres plateformes ont les mêmes clauses de parité, l'hôtelier se retrouve exactement dans la même situation. Il ne peut afficher (publiquement) des tarifs plus bas. Il faut donc absolument que la décision de l'Autorité de la concurrence soit applicable à toutes les OTA.

²⁵ Idem n°20

3. Enquête de terrain

3.1 Méthodologie

Ce travail se déroulera sous forme d'enquête « locale » et la méthodologie adoptée est classique. Dans un premier temps, un travail de recherche a été fait, à savoir lecture de divers rapports, notamment celui de l'Autorité de la concurrence du 21 avril 2015 sur les pratiques mises en œuvre par la société Booking.com, de nombreux articles de presse et visionnage de reportages relatifs au sujet (en Suisse et en France). Tout cela afin d'avoir une première sensibilité du marché, et d'en ressortir les éléments clés.

Puis, de manière à avoir un point de vue plus précis du marché local, il m'a paru pertinent d'aller à la rencontre de divers spécialistes du domaine, parmi eux : trois hôteliers de la place genevoise et l'un des fondateurs d'une plateforme de réservation en ligne suisse alternative basée à Lausanne.

Quant au choix des hôtels, ils ont été choisis selon les critères suivants :

Hôtels situés dans le canton de Genève : Etant donné que mon analyse se porte sur le marché genevois, il va de soi que les hôtels sélectionnés doivent être à Genève.

Hôtels indépendants : J'ai considéré important pour mon étude que les établissements interrogés soient indépendants, c'est-à-dire qu'ils ne fassent pas partie des grandes chaînes hôtelières.

En effet, bien que ces chaînes hôtelières aient tout de même recours aux services proposés par ces plateformes, j'estime qu'elles jouissent avant tout d'une renommée par leur propre image de marque et ont suffisamment de moyen pour être visible sur différents canaux. De ce fait, elles pourraient presque se permettre de ne plus travailler avec ces OTA, ce qui serait aujourd'hui impensable pour un petit hôtelier indépendant.

C'est pour ces raisons que j'ai exclu de mon étude les chaînes d'hôtels ainsi que les hôtels de luxe. De plus, je trouvais plus intéressant de focaliser ma recherche sur les établissements indépendants, qu'un voyageur lambda ne connaît pas forcément.

Parmi les hôtels répondant aux critères, le choix final des sondés s'est fait de manière aléatoire et la prise de contact principalement par e-mail, la plupart m'ont répondu positivement très rapidement. Les hôteliers qui m'ont reçu sont tous "chef d'entreprise" et gèrent leur établissement depuis de nombreuses années. Ils possèdent donc de l'expérience et ont été témoins des changements et de l'évolution du marché.

Parallèlement aux hôteliers, j'ai également interrogé l'un des fondateurs d'une plateforme de réservation en ligne dite équitable. Cette start-up est issue et installée à l'école hôtelière de Lausanne (EHL). Cet entretien m'a été d'une grande aide et m'a permis de mieux comprendre le fonctionnement de certains aspects « techniques » et les enjeux de ce marché ainsi que la problématique des hôteliers.

Toutes les interviews ont été réalisées en février et mars 2015. De manière à pouvoir comparer les interviews, il était préférable d'aborder les thématiques identiques et poser les mêmes questions avec chaque répondant. La réalisation d'un « Mind map » m'a grandement aidé à mener un entretien structuré (disponible en annexe).

La collecte de données et d'informations est basée sur les lectures et sur les interviews dites qualitatives. En effet, l'objectif était d'aller à la rencontre des concernés et plus particulièrement d'obtenir un maximum d'information à travers l'expérience individuelle de chacun de mes répondants.

Finalement, regrouper et confronter les interviews selon les thèmes traités, me paraissait être la solution la plus simple et la plus efficace.

3.2 Eléments de journal

Lorsque j'ai été amenée à contacter des répondants potentiels, j'ai été agréablement surprise par la disponibilité de la plupart des répondants.

Malheureusement pour mon enquête, je suis restée sans nouvelles d'un hôtelier genevois qui n'a jamais collaboré avec les OTA. C'est dommage, car il aurait été très intéressant de pouvoir ainsi contraster les interviews et comprendre comment cet hôtel réussit à vendre ses chambres sans l'aide d'OTA alors que beaucoup d'hôteliers ne peuvent plus s'en passer aujourd'hui.

J'avais prévu d'interroger également une association hôtelière suisse, espérant avoir ainsi un point de vue différent. Ils m'ont répondu qu'ils n'étaient pas en mesure de me donner des informations à ce sujet car la décision de collaborer avec ces OTA était du ressort de chaque hôtel, ce qui est absolument vrai.

Par ailleurs, certains hôteliers m'ont exprimé leur volonté de rester anonymes.

3.3 Bilan des interviews

Dans cette partie sont recensés les éléments importants provenant des différentes interviews que j'ai réalisées.

3.3.1 Évolution du marché de la réservation en ligne

Il était d'usage avant la démocratisation d'Internet, d'effectuer les réservations de nuit d'hôtel via courrier, téléphone, agences de voyages ou par un tour opérateur.

Lors de l'organisation d'un séjour, en Suisse par exemple, il n'était pas si évident d'obtenir des informations et les numéros de téléphone des autres cantons. La solution était de se rendre dans les offices de tourisme ou de la poste, afin de consulter les bottins téléphoniques et rechercher quels étaient par exemple les hôtels présents.

Quant aux tours opérateurs et agences de voyages, ils étaient principalement destinés à organiser des voyages à l'étranger. Les hôteliers payaient une commission pour toutes ventes et nouveaux clients apportés, mais il y avait un long travail derrière tout cela. Visites des hôtels, publications de catalogues, organisation de voyages et surtout démarchage afin d'attirer le plus de clients étrangers. Ces tours opérateurs amenaient 40% voire 50% des réservations chez certains hôtels genevois.

M. LEGON m'a confié que de manière générale, les hôteliers sont très souvent amenés à collaborer avec des intermédiaires. Ils ont donc l'habitude et acceptent de reverser une partie du montant de la chambre à l'intermédiaire qui leur a permis de réaliser une vente. En effet, ce sont des pratiques tout à fait courantes dans le monde du tourisme. Toutefois, le montant de la commission doit rester raisonnable, 10% serait plus qu'acceptable.

Tous les hôteliers interrogés se sont laissés tenter par l'aventure des OTA assez rapidement et facilement. En effet, ils sont curieux et ouverts à l'idée de tester des nouvelles pratiques commerciales, tout nouvel apport de clientèle, peu importe le moyen est bon à prendre. De plus, ils y ont vu un gros potentiel, car c'était quelque chose de nouveau et les individus commençaient à plus utiliser internet.

Les débuts en 2007 ont été faibles pour la plupart, les réservations provenant des OTA s'élevaient à environ 10%. Cependant en 2009-2010, un gros boom a eu lieu grâce la démocratisation d'Internet et la situation n'a cessé de s'intensifier.

Aujourd'hui et ce depuis environ 5 ans le principal mode de réservation est via internet. Étonnamment, le téléphone est toujours beaucoup utilisé. Les hôteliers expliquent cela car ils sont très proches des organisations et entreprises de Genève. Par habitude et

facilité, les clients appellent directement l'hôtelier et réservent une chambre pour un de leurs employés.

3.3.2 Collaborer avec les OTA

3.3.2.1 Avantages

Les hôteliers interrogés reconnaissent un grand nombre d'avantages quant à collaborer avec les plateformes, malgré que parfois certains s'y sentent contraint.

Ci-dessous voici la liste des principaux avantages cités :

- **Visibilité et accessibilité** : L'atout majeur des OTA est la vaste visibilité proposée aux hôteliers. En effet, ces derniers sont conscients qu'ils ne pourront jamais atteindre le même niveau par leurs propres moyens. Les plus célèbres de ces OTA sont connus et reconnus par tous, devenant ainsi un site web de référence.

Quant à l'accessibilité, les internautes du monde entier peuvent y accéder et y effectuer une réservation. De ce fait, les OTA assurent un référencement national et mondial.

- **Plateforme efficace et rapide** : Les sites internet de ces OTA sont fabuleusement bien conçus. En effet, le processus de réservation est très simple et toutes les informations utiles qu'un voyageur recherche lors de l'organisation d'un séjour sont présentes sur le site. Par exemple, la possibilité de visualiser l'hôtel sur une carte de la ville, les sites d'intérêt proche de l'hôtel, distance de l'aéroport etc.

- **Commission « modulable »** : Certaines centrales de réservation offrent la possibilité aux hôteliers d'être mis plus en avant sur leur site moyennant un taux de commission plus élevé. Cette possibilité, permet aux hôteliers de maximiser la vente de nuitée lors d'une période creuse par exemple. Certes, il n'est pas agréable de payer une commission encore plus importante, mais c'est un deal, à prendre ou à laisser, sachant qu'il est peut-être préférable pour certains hôteliers d'avoir un peu moins de marge que rien du tout.

- **Allotement non-obligatoire** : En effet, les hôteliers n'ont pas l'obligation de réserver ou d'attribuer un nombre de chambre aux OTA. Ainsi, les hôteliers peuvent retirer leurs chambres lors de période de grande fréquentation, comme pendant le salon de l'auto ou de grand congrès, où la demande est importante. De cette manière, les hôteliers vendent leur nuitée uniquement en direct.

Par ailleurs, lorsque les chambres disponibles se font rares sur Genève, les OTA sollicitent les hôteliers pour qu'ils remettent plus de chambre sur le marché.

3.3.2.2 Inconvénients

Bien que la commercialisation des chambres soit facilitée par l'activité des OTA, les hôteliers ressentent leur collaboration avec ces derniers comme un partenariat à sens unique²⁶. Ci-dessous la liste des principaux inconvénients cités:

- **La commission** : Les hôteliers estiment que la commission est très élevée. En effet, certains ne trouvent pas normal de payer plus aux OTA qu'aux offices de tourisme, car ce sont eux qui font la promotion de Genève. Cependant, les hôteliers reconnaissent un potentiel de clientèle qui est largement supérieur à ce qu'ils pourraient atteindre avec leurs propres moyens.

- **Incontournables et puissantes**: En effet, vu l'ampleur et leur présence dans le marché de la réservation en ligne, certaines plateformes deviennent incontournables. Cela devient donc problématique et dangereux, car il n'y a pas d'autres solutions pour vendre. De plus, certains ont avoué se sentir pris aux pièges et disent être comme les agriculteurs qui n'ont finalement uniquement le choix entre Coop et Migros pour vendre leurs produits.

- **Perte du contrôle des ventes** : Étant donné que c'est via un intermédiaire que la plupart des réservations sont faites, les hôteliers ont l'impression de perdre le contrôle des ventes. De plus, les OTA font de la rétention d'information, c'est-à-dire que l'hôtelier a très peu d'informations sur le client et de ce fait, il est difficile pour l'hôtelier de personnaliser le service. Qui plus est, l'hôtelier a le sentiment qu'il ne s'agit pas de son client mais celui de Booking.com, alors que c'est tout de même lui qui rend le service et fait en sorte que son séjour se passe le mieux possible.

- **Clauses contraignantes**: Bien que certaines clauses aient changées depuis que les interviews ont été réalisées, de manière générale, les clauses contractuelles des OTA sont perçues comme très contraignantes auprès des hôteliers. De plus, elles empêchent aux hôteliers de mettre en place des politiques tarifaires et commerciales²⁷. Qui plus est, les délais de paiement sont extrêmement courts et cela pose de grands problèmes aux hôteliers.

²⁶ Source: www.veilletourisme.ca, « Hôteliers : ce que vous devez savoir sur les agences de voyages en ligne », oct. 2013

²⁷ Source: « Comprendre les engagements de Booking.com », UMIH, Circulaire n°15.15 avril 2014

3.3.3 Pouvoir de marché

3.3.3.1 Fixation des prix

A mon grand étonnement, les hôteliers s'estiment particulièrement libres quant à la fixation des prix, en effet ils ne subissent aucune restriction. Cependant étant donné que les prix sont librement consultables et que les offres peuvent être comparées facilement, les hôteliers subissent la pression des autres hôteliers. Par exemple, beaucoup d'hôtels sont situés aux environs de la gare Cornavin, par conséquent la concurrence dans ce quartier y est spécialement forte.

3.3.3.2 Référencement (sur Internet)

Lors d'une recherche sur Internet, il semblerait qu'un grand nombre d'internautes cliquent plus souvent sur les liens qui apparaissent dans les premières positions. Donc de ce fait, si l'hôtel n'est pas référencé, il risque d'apparaître en bas de page, voir dans les pages suivantes.

Quant aux « adwords », ce sont des mots clés vendus par les moteurs de recherche. Les OTA les ont choisis avec soins, et ils permettent d'apparaître en tête de liste puis redirigeront l'internaute vers le site web de l'OTA.

M. LEGON m'a confié que les deux géants Booking.com et Expédia font la vaste majorité de leur publicité en ligne et se livrent une guerre. Ce qui a pour effet d'augmenter la valeur de mots bien précis. Aujourd'hui cela est devenu tellement coûteux que les petits hôteliers ne peuvent rien faire, ces derniers ne peuvent mener leur propre campagne de référencement.

De plus, même lorsqu'un voyageur tape le nom exact d'un hôtel sur un moteur de recherche, car il souhaite trouver le site internet de cet hôtel précisément, souvent les premiers liens proviennent quand même des OTA. Les moteurs de recherche essaient de détourner le voyageur de sa recherche initiale²⁸. Donc si le voyageur ne fait pas attention, il peut conclure sa réservation depuis un OTA alors qu'il souhaitait faire sa réservation en direct et éviter les OTA.

²⁸ Source: www.sosconso.blog.lemonde.fr - « Comment Google détourne les internautes de leur recherche d'hôtel » sept. 2013

De plus, l'Autorité de la concurrence française n'a pas statué quant à la réelle valeur sur Internet du nom commercial de l'établissement²⁹. En effet, les OTA peuvent donc acheter le nom de l'hôtel, ce qui accentue le détournement du consommateur.

3.3.3.3 Classement / ranking

Les hôteliers interrogés sont tous très soucieux et attentifs aux notes obtenues ainsi qu'aux commentaires laissés par leurs clients. En effet, cela les aide à cibler les points à améliorer et ne peuvent en faire abstraction.

Cependant, un hôtelier interrogé dont son établissement est en cours de rénovation subit le fardeau des commentaires du passé. En effet, les moins bons commentaires ne s'effacent pas et ne sont plus du tout représentatifs de l'établissement actuel. Malgré que les clients qui ont séjourné dans la partie rénovée aient tous été très satisfaits de leur séjour, l'hôtel peine à améliorer sa note.

Tous les hôteliers m'ont dit qu'ils ne prêtaient pas vraiment attention à l'ordre dans lequel ils apparaissaient sur les OTA, ils estiment que le classement initial proposé par l'OTA n'est pas révélateur. De plus, les utilisateurs ont la possibilité de classer leurs recherches selon leurs préférences (distance, nombre d'étoiles, prix).

Quant au fait d'obtenir le "pouce levé" de Booking.com sur leur hôtel, moyennant un taux de commission (encore) plus élevé, plusieurs hôteliers trouvaient cela quelque peu absurde.

3.3.3.4 Pratiques anti-concurrentielles ?

Deux des trois hôteliers interrogés estiment que ces nouvelles plateformes de réservation en ligne ont des pratiques anti-concurrentielles et qu'il est évident qu'elles abusent de leur position dominante sur le marché.

En revanche, un des hôteliers n'est pas du même avis, malgré qu'il admette être très dépendant des OTA, il ne considère pas leurs pratiques comme anti-concurrentielles, il trouve le terme trop fort. Il estime toutefois que ces OTA ont un modèle de travail particulier et qu'après tout ils font très bien leur travail. Ces derniers ont certes une position dominante, car le service proposé est bon et répond à un besoin. Cependant l'hôtelier n'estime pas que les OTA poussent nécessairement les prix à la hausse, au

²⁹ Source: « Comprendre les engagements de Booking.com », UMIH, Circulaire n°15.15 avril 2014

contraire ils les poussent à la baisse, cela est notamment dû à la transparence du marché.

3.3.3.5 L'impuissance des hôteliers

Certains hôteliers se sentent contraints et forcés de travailler avec les OTA. En effet, ils estiment que c'est devenu un moyen indispensable, car c'est la condition sine qua non pour apparaître sur internet. Les hôteliers ont beau investir dans leur propre site internet afin de le rendre agréable, attrayant etc. cela n'est plus suffisant aujourd'hui. Ils se retrouvent en quelque sorte noyés parmi les autres, difficile de se démarquer en tant qu'hôtel indépendant qui n'a pas de grand moyen marketing. Ils se sentent donc obligés de s'adresser aux OTA.

De plus, d'après le rapport de l'Autorité de la concurrence, l'on apprend que le site Booking.com est bien conscient que *"les hôtels n'ont pas les moyens d'assurer par eux-mêmes leur visibilité sur internet"*. Ils savent donc qu'ils sont en position de force à ce niveau-là³⁰.

C'est pourquoi, les hôteliers estiment préférable de s'acquitter des 15% de commission, car au moins ils ne les paient uniquement qu'en cas de réservation.

Lorsque j'ai demandé à l'un des hôteliers s'il pensait quitter booking.com un jour, il a répondu qu'il fallait vraiment qu'il y ait une forte demande pour pouvoir se le permettre et qu'au jour d'aujourd'hui, cela n'était pas possible pour lui.

3.3.3.6 Pratiques commerciales contraignantes

Certaines pratiques commerciales des OTA sont régulièrement pointées du doigt. En effet, tous les hôteliers qualifient leurs pratiques de très contraignantes.

À titre d'exemple, les délais quant aux paiements des factures des commissions ont été à plusieurs reprises cités comme problématiques car le délai est trop court. Un hôtelier a même utilisé l'expression suivante *« ils tiennent le couteau par le manche »*. Si un hôtelier ne s'acquitte pas du montant de la facture à l'échéance exacte, les OTA n'hésitent pas à faire pression aux hôteliers en les menaçant de fermer leur accès sur leur site, si la facture n'est pas réglée dans les plus brefs délais.

³⁰ Source: Autorité de la concurrence, Décision n°15-D-06 du 21 avril 2015, p. 26

En effet, il est très facile pour les OTA de bloquer la visibilité à un hôtelier, en quelques clics, ce dernier disparaît de la plateforme, avec les conséquences que cela peut avoir. Ils n'ont pas le choix, ils doivent régler les factures en temps et en heure.

Toutefois, les hôteliers ont mentionné qu'il y avait tout de même des OTA qui étaient plus conciliants que d'autres quant aux délais.

3.3.3.7 Effet vitrine

Les OTA deviennent incontournables car un grand nombre de clients les utilisent comme référence ou comme premier outil lors d'une recherche d'hôtel.

De ce fait, le CEO de Bookbedder a exprimé l'importance pour les hôteliers d'être présents sur les OTA, c'est-à-dire avoir au moins une chambre de disponible, en d'autres termes y faire vitrine afin d'avoir une certaine visibilité qui permet d'augmenter les réservations via d'autres canaux. Il affirme que l'effet est réel.

De plus, on remarque un effet de masse. À titre d'exemple, lorsque Booking.com a démarré, très peu d'hôtels étaient référencés, puis de plus en plus d'établissements ont commencé à collaborer avec. En tant qu'hôtelier cela signifie que tous les hôtels concurrents voisins y sont, et de ce fait, par crainte de manquer quelque chose, certains hôteliers se sentent obligé d'y être.

M. LEGON m'a également confié, que certains établissements haut de gamme étaient réticents à l'idée d'être présents sur ces plateformes car ils y voyaient une "dissolution" de la marque ou une mauvaise image.

3.3.4 Stratégie des hôteliers

Il est important de rappeler que certaines clauses ont changé depuis que les interviews ont été effectuées. En effet, il est désormais possible d'afficher des prix différents sur plusieurs OTA. Toutefois les hôteliers ne peuvent toujours pas afficher un même bien meilleur marché sur leur propre site.

Afin de pouvoir s'en sortir au mieux, les hôteliers devaient se montrer stratégique et regorger de subtilité afin de contourner certaines clauses des OTA.

Premièrement, tous les répondants ont affirmé qu'il est absolument vital pour les hôteliers d'essayer de diversifier un maximum la provenance de leurs réservations. En

effet, il est risqué et dangereux pour un hôtelier d'être trop lié à un seul canal de distribution et plus encore à un seul OTA.

À titre d'exemple, un hôtelier m'a confié que plus de 40% des réservations proviennent de la même plateforme, l'hôtelier est donc confronté à un risque opérationnel. En effet, s'il s'avère que du jour au lendemain Booking.com élève à 20% le taux de commission, de nombreux hôteliers se retrouveront pris au piège et pourront très difficilement renoncer à collaborer avec cet OTA.

Toutefois si une telle situation se produit, je pense que les hôteliers ne se laisseront pas faire et la COMCO interviendra afin de dénoncer un clair abus de position dominante.

Comme énoncé dans une précédente section, lorsque les hôteliers peuvent se le permettre et que la saison est favorable (à savoir période du salon de l'automobile, salon de l'aviation etc.), un hôtelier en particulier avoue jouer « *au chat et à la souris* ³¹ » avec les OTA et retirer du marché la plupart de ses nuitées disponibles lors de ces dates bien précises. Si bien qu'ensuite il arrive que l'OTA sollicite l'hôtelier de mettre plus de chambres à disposition. Heureusement pour l'hôtelier il n'a pas de quota d'allotement dans son contrat à respecter, il peut donc gérer le nombre de chambre disponible assez librement. Néanmoins, lors de la période de Noël, un hôtelier a affirmé que la quasi-totalité des réservations provenaient des OTA. En effet, de nombreuses entreprises ou organisations internationales tournent en effectif réduit en période de fêtes.

Deuxièmement, les hôteliers ont trouvé la parade pour contourner la clause de parité. En effet, certains OTA ont pour slogan de garantir le meilleur tarif. Cela signifie que les hôteliers ne peuvent pas proposer un prix moins élevé sur leur propre site ni sur les plateformes concurrentes.

L'astuce pour y arriver sans se faire pincer est très simple. Il suffit de proposer sur son propre site un « bien » différent de celui que l'OTA. C'est-à-dire, offrir une prestation supplémentaire, comme le petit déjeuner par exemple, ou alors en nommant des chambres d'une autre manière, du type « vue sur montagne ». Ceci afin de différencier les deux offres, celle de l'hôtelier et celle de l'OTA sans s'attirer la foudre des l'OTA, car le bien en question n'est pas le même.

En ce sens, les hôteliers détournent la clause de parité et peuvent pratiquer un tarif moins élevé que celui publié sur l'OTA. Quoi qu'il en soit, les OTA ne peuvent donc rien faire contre les réservations en direct.

³¹ Terme utilisé par un hôtelier lors de l'interview

3.3.5 Consommateurs

En ce qui concerne les consommateurs, ces derniers font pour la plupart aveuglement confiance à ces plateformes. En effet, à gros coup de campagnes marketing, certains slogans sont restés à l'esprit des individus, ils sont persuadés que les tarifs proposés sont les moins chers et que les prix sont cassés. De plus, beaucoup ne connaissent pas le taux de commission qui est reversé aux OTA lors de chaque réservation.

Certains hôteliers interrogés avouent en effet, essayer « d'éduquer³² » leurs clients en leur expliquant comment fonctionne le marché et en les encourageant à réserver directement auprès d'eux, lors de leur prochain séjours ici ou ailleurs. L'argument principal est qu'un potentiel rabais de 5% à 7% est possible, de cette manière le client voyage de manière équitable car le prix de la nuitée est entièrement reversée à l'hôtelier. Ainsi, autant l'hôtelier que le client sont satisfaits.

Il est vrai que le consommateur final devrait faire son choix en toute connaissance de cause. En effet, le client devrait être informé du montant de la commission dès le départ. Un hôtelier interrogé suggérerait de faire apparaître sur les factures, le montant total reversé aux OTA lors du séjour du client. Certes c'est un moyen efficace et impactant d'informer les clients, cependant je doute que les grands OTA du marché apprécieraient cet élan de transparence.

Toutefois, certains consommateurs, bien conscients qu'une commission est en jeu, utilisent les OTA pour rechercher leur hôtel idéal en fonction du lieu du séjour et les dates souhaitées. Puis lorsqu'ils ont fait leur choix, ces astucieux consommateurs contactent directement l'hôtelier, négocient en vue d'obtenir un rabais. Libre ensuite à l'hôtelier (ou à la personne que l'on a au bout du fil) d'accepter ou pas.

Il faut donc certes prendre le temps de contacter l'hôtel, ce qui nécessite beaucoup d'effort et de détermination. En effet, probabilité de tomber sur le/la réceptionniste qui n'est pas forcément apte à négocier et n'a pas les autorisations pour baisser le tarif est élevée. De plus, parfois la barrière de la langue peut aussi freiner les clients.

Cependant, pour certains hôteliers cette démarche de marchandage devient quelque peu vexante, car des clients utilisent les OTA comme levier de négociation, et non dans l'optique d'une relation win-win.

³² Terme utilisé par l'un des hôteliers interviewé

Toutefois dans cette pratique d'esquive d'intermédiaire, les OTA peuvent se sentir lésés. En effet, le potentiel client utilise gratuitement les informations, le travail et le service performant fournis par leurs soins. Ces derniers ne sont donc pas récompensés et l'hôtelier a obtenu un nouveau client au moindre coût. Cela fait partie du business.

3.4 Émergence de plateformes alternatives

Comme dans chaque secteur d'activité lorsque des grands groupes y règnent, ces derniers ont souvent tendances à s'attaquer au « gros du marché », en soit le plus profitable. De cette manière, il y a toujours possibilité de créer un marché plus petit et plus spécifique, plus communément appelé marché de niche.

Ainsi, plusieurs plateformes dites « alternatives » ont vu le jour. Ces dernières n'ont pas forcément la prétention ni l'objectif de détrôner les géants comme Booking.com, mais de proposer une alternative aux voyageurs et surtout de pouvoir faire leur place dans un premier temps, dans un marché déjà très concentré.

S'attaquer aux grands du marché est loin d'être simple. En effet, les grands avantages qu'ont ces OTA sont qu'ils profitent d'une économie d'échelle et d'un certain pouvoir de négociation. En effet, ils ont déjà un nombre élevé d'hôtels référencés, peuvent très facilement en démarcher des nouveaux et proposer un hôtel de plus ou de moins, n'aura qu'un faible impact pour un géant. De plus, dans cette activité, les dépenses en marketing et référencement internet sont très importantes.

3.4.1 Bookbedder

Issue de l'Ecole hôtelière de Lausanne (EHL) et créée en 2014, Bookbedder est une plateforme de réservation en ligne suisse qui se veut être une alternative équitable. C'est suite à une étude de marché menée par l'EHL qu'ils se sont rendus compte qu'il manquait sur le marché une solution comme la leur.

Lors de la mise en place de la plateforme Bookbedder, de nombreuses personnes ont déconseillé au CEO de se lancer dans ce marché, car beaucoup estimaient que c'était trop risqué et que le marché était déjà saturé. Il faut savoir que la plateforme n'a pas la volonté ni la prétention de lutter ou concurrencer les géants mais simplement d'y survivre parmi les autres.

Bookbedder, en tant qu'intermédiaire, souhaite satisfaire ses deux clients (l'hôtelier et le voyageur). Le positionnement de cette plateforme est de rentrer dans la stratégie de

l'hôtelier qui souhaite diversifier ses sources de réservation et. De plus, le faible taux de commission a de quoi attirer les hôteliers curieux, en effet il s'élève qu'à 5%.

Bookbedder a un esprit collaboratif et compte sur l'implication des hôteliers pour promouvoir la plateforme auprès de leurs clients, car ils sont une force de vente remarquable. Ainsi, ils limiteront les dépenses en référencement.

La plateforme fonctionne comme un espace privé, les tarifs n'y sont donc pas visibles de tous, il faut y être invité pour pouvoir y accéder. Ceci permet de pratiquer une politique de prix indépendamment de ce qui se passe sur le marché publique. Ainsi les hôteliers n'enfreignent pas leur contrat (notamment la clause de parité) avec les principaux OTA.

De plus, chaque nouvel inscrit est relié à un hôtelier, et ce dernier sera récompensé pour son travail. Si ce client revient dans le même hôtel via Bookbedder, aucune commission ne sera demandée car il s'agit du client de l'hôtelier. Lorsque ce même client voyagera ailleurs toujours via la plateforme, il générera un revenu dont une partie sera reversée à l'hôtelier qui était à l'origine de l'inscription du client. Ainsi, tout est misé sur le collaboratif.

Aux dernières nouvelles, la plateforme a lancé une campagne de crowdfunding en juin dernier, auprès des hôteliers afin de pouvoir financer le développement de la plateforme à travers de nouveaux partenariats « B2B ».

3.4.2 FairBooking

Le site associatif Fairbooking lancé en mai 2013, provient d'un groupement d'hôteliers français souhaitant soumettre aux voyageurs la possibilité de réserver leurs hébergements autrement (et surtout en évitant les plateformes de réservations en ligne!)³³. Ce site Internet n'a pas la vocation de fonctionner comme une plateforme de réservation, mais est un *"outil de recherche et de sélection qui facilite la mise en relation directe avec l'hébergeur choisit"*³⁴.

La stratégie de ce site internet est de proposer des prix moins élevé, ou une compensation du type un petit déjeuner offert ou un sur classement pour toute réservation faite directement auprès des hôteliers. De plus, l'on remarquera le choix du

³³ Source: <http://www.fairbooking.com/fr/qui-sommes-nous.html>

³⁴ Idem n°16

nom du site qui en dit long. En effet, il laisse sous-entendre que booking.com n'est pas « fair ».

3.4.3 Quid du futur ?

Quant à l'avenir, les hôteliers estiment que les OTA prendront de plus en plus d'importance dans la mesure où le potentiel de croissance est énorme et que désormais réserver ses vacances sur internet est devenu un réflexe.

Toutefois, les hôteliers se sont montrés plus inquiets envers le phénomène Airbnb. Ils estiment que cette plateforme devrait être réglementée. En effet, à titre d'exemple, les voyageurs qui séjournent via Airbnb ne sont pas soumis à la taxe de séjour alors que les hôteliers oui. De plus, ils s'inquiètent également du franc fort, car cela ne fait qu'encourager les visiteurs à traverser la frontière.

Les hôteliers ont vraiment insisté sur le fait qu'ils espèrent que les clients utilisent les OTA comme outils d'informations et qu'ils prennent ensuite le temps d'effectuer leur réservation auprès d'eux afin de renouer une relation avec les clients.

4. Conclusion

Les plateformes de réservation en ligne sont aujourd'hui un phénomène d'actualité. Ces dernières ont plus que jamais révolutionné le monde du voyage et plus particulièrement la manière dont les individus organisent leurs voyages. En effet, la planification et la réservation des séjours se font de plus en plus tardivement. Par conséquent, l'hôtelier connaît le taux de remplissage de son établissement au dernier moment, ce qui rend la gestion de son entreprise plus compliquée.

Les OTA ont apporté une plus grande transparence de marché, étant donné que les prix sont accessibles et comparables par tous. Ainsi, les hôteliers peuvent très simplement se positionner par rapport aux concurrents.

De la même manière, les hôteliers reconnaissent le besoin d'être présent sur la toile et d'avoir un site internet. Il est devenu une habitude de faire ses recherches en ligne lors de l'organisation d'un voyage. En effet, cette pratique étant appréciée et privilégiée par les consommateurs, les hôteliers doivent donc s'y conformer afin de ne pas perdre des ventes.

En revanche, de cette collaboration indispensable avec les OTA s'est créée une relation de dépendance, laquelle est problématique pour les hôteliers. Il est évident que les hôteliers souhaiteraient éviter de collaborer avec eux, mais au vu de la popularité et de la puissance de ces derniers, cela semble compromis.

La relation commerciale entre les OTA et les hôteliers est tendue et ne tient qu'à un fil. En effet, ces derniers arrivent à supporter tant bien que mal la commission appliquée et avouent qu'ils n'hésiteront pas à mettre un terme à leur collaboration dans le cas où le taux serait revu à la hausse.

Si les hôteliers seront amenés à prendre une telle décision, je pense que l'hôtellerie genevoise pourra s'en sortir notamment grâce à un tourisme d'affaire abondant et aux relations que les hôteliers entretiennent depuis longtemps avec les entreprises de la région.

Dans un monde idéal, les consommateurs consulteraient les OTA afin de rechercher leurs informations, trouver l'hôtel qui leur convient, puis réserveraient directement auprès de l'hôtelier. Si bien que l'on pourrait imaginer un autre type de rétribution financière. En effet, étant donné que grâce à l'OTA l'hôtelier a une réservation, ce dernier lui reverserait un montant fixe pour toute vente. De ce fait, il est manifeste que les activités des OTA seraient moins profitables. En effet, ce type de tarification serait

moins avantageux que la commission sur la vente d'une nuitée. Toutefois, de nouveaux hôtels accepteraient peut-être de collaborer avec les OTA en raison d'une tarification plus raisonnable.

Quant aux consommateurs, grâce à la diffusion de plusieurs reportages TV et aux divers articles de presse, j'estime qu'ils sont de plus en plus sensibilisés au malaise des hôteliers. Toutefois, ces plateformes étant très bien réalisées, il semblerait que les clients ne fassent finalement plus l'effort de contacter un établissement autrement. De plus, il est souvent ancré dans l'esprit des individus que les OTA proposent forcément le meilleur tarif.

C'est pourquoi la meilleure stratégie à adopter est certainement de continuer de collaborer avec les OTA, car leur visibilité est inégalable, tout en essayant de garder une certaine indépendance de ces derniers et en mettant en place une stratégie digitale. Certes, cette dernière sera moins efficace que les services des OTA en termes de ventes mais elle coûtera nettement moins cher.

De plus, fidéliser et préserver une relation avec le client est très difficile, car bien que ce dernier ait apprécié son séjour, il n'aura pas peut-être pas l'occasion de revenir. Toutefois, prendre le temps de communiquer et lui expliquer les avantages d'une réservation en direct, sera bénéfique sur le long terme d'un point de vue global.

Finalement, la commission est pour l'hôtelier le plus gros enjeu à gérer et à essayer de négocier. Cependant, en tant qu'hôtelier indépendant, le pouvoir de négociation de ce dernier est très faible.

Je conclus ce travail par les propos d'un hôtelier qui sont représentatif de la situation actuelle: « Nous sommes globalement satisfaits de collaborer avec les OTA malgré que nous y sommes contraints et forcés ».

Bibliographie

Rapports

TIROLE, Jean, 2014. *Défaillances de marché et politiques publiques*. [en ligne]. Toulouse School of Economics, France : 8 décembre 2014. Disponible à l'adresse : http://www.tse-fr.eu/sites/default/files/TSE/documents/doc/by/tirole/nobel_lecture_fr_30_mars_2015_partenaires_idei.pdf

HIKKEROVA, Lubica et SAHUT, Jean-Michel, 2009. *Positionnement et stratégies prix des acteurs de l'e-tourisme* [en ligne]. IPAG Business School, France. Janvier 2009. Disponible à l'adresse :

https://www.ipag.fr/wp-content/uploads/recherche/WP/IPAG_WP_2014_258.pdf

LEFRANC, Odile, 2014. *Le développement du tourisme en ligne (marché de consommation et plaintes de consommateurs)* [en ligne]. DGCCRF Gouvernement français. Mai 2014. Disponible à l'adresse :

http://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/dgccrf/documentation/dgccrf_eco/dgccrf_eco27.pdf

LEVY, Daniel, GERARD, Magalie et ESPINASSE, Camille, 2013. *Les français, les hôteliers et les sites de réservation d'hébergement en ligne* [en ligne]. Harris Interactive. Disponible à l'adresse:

http://www.harrisinteractive.fr/news/2013/Results_HIFR_euroagency_10122013.pdf

Union des métiers et des industries de l'hôtellerie, *Comprendre les engagements de Booking.com* [en ligne]. 23 avril 2015. Disponible à l'adresse :

http://www.umih75.com/sites/default/files/upload/15.15_comprendre_les_engagements_de_booking_-_decision_de_lautorite_de_la_concurrence.pdf

Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes, *Les plateformes de réservation en ligne* [en ligne]. 22 juin 2015. Disponible à l'adresse :

http://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/dgccrf/documentation/fiches_pratiques/fiches/plateformes-reservation.pdf

Prof Dr. BARANZINI, Andrea, 2014. Support de cours HEG Economie de la concurrence, *Chapitre 1, 3 et 4*. [en ligne, accès avec un code]. 2013-2014. Disponible à l'adresse :

<http://campus.hesge.ch/baranzia/cours2.asp>

Articles en ligne

HOFFSTETTER, Mathieu, 2015. Les tours operators en ligne prisés pour les réservations d'hôtels en Suisse. *Bilan* [en ligne]. 25 février 2015. Disponible à l'adresse :

<http://www.bilan.ch/economie-plus-de-redaction/tour-operator-ligne-prisees-reservations-dhotels-suisse>

LAINE, Linda, 2014. Booking empoche 16.1 % de commission en France. *L'écho touristique* [en ligne]. 17 janvier 2014. Disponible à l'adresse :

<http://www.lechotouristique.com/article/booking-com-empoche-16-1-de-commission-en-france,61124>

LAINE, Linda, 2014. Olivier Bissierier, directeur financier de booking.com « Depuis 2008, le taux de commission reste inchangé en France ». *L'écho touristique* [en ligne]. 17 janvier 2014. Disponible à l'adresse :

<http://www.lechotouristique.com/article/olivier-bissierier-directeur-financier-de-booking-com-depuis-2008-le-taux-de-commission-reste-inchange-en-france,61043>

KHLAT, Mathilde, 2015. Booking vs hôteliers : les nouveaux engagements sont-ils vraiment « gagnant-gagnant » ?. *Tourmag* [en ligne]. 22 avril 2015. Disponible à l'adresse :

http://www.tourmag.com/Booking-vs-hoteliers-les-nouveaux-engagements-sont-ils-vraiment-gagnant-gagnant_a73561.html

LAINE, Linda, 2013. Quand l'hôtelier devient prisonnier de Booking.com, *L'écho touristique* [en ligne]. 8 mars 2013. Disponible à l'adresse :

<http://www.lechotouristique.com/article/quand-l-hotel-devient-prisonnier-de-booking-com,54800>

CR, 2014. M6 : Capital se paie Booking.com, *Tour hebdo* [en ligne]. 30 juin 2014. Disponible à l'adresse :

<http://www.tourhebdo.com/actualites/detail/76606/m6-capital-se-paie-bookingcom.html>

CHANIAL, Jean-Pierre, 2014. Booking.com, comment ça marche. *Le figaro* [en ligne]. 28 mai 2014. Disponible à l'adresse :

<http://www.lefigaro.fr/voyages/2014/05/28/30003-20140528ARTFIG00107-bookingcom-comment-ca-marche.php>

LEGON, Skye, 2015. Hotels turn to crowdfunding and collaboration to fight Booking.com. Bookbedder blog [en ligne]. 11 juin 2015. Disponible à l'adresse:

http://blog.bookbedder.com/hotels/2015/june/11/hotels-turn-to-crowdfunding-and-collaboration-to-fight-bookingcom/?utm_content=buffera82a9&utm_medium=social&utm_source=linkedin.com&utm_campaign=buffer

FORGET, Jérôme, 2012. Booking.com, ami ou ennemi des chambres d'hôtes ?. *Réussir sa maison d'hôtes* [en ligne]. 8 février 2012. Disponible à l'adresse :

<http://reussirsamaisondhotes.com/2012/02/08/booking-com-ami-ou-ennemi-des-chambres-dhotes/>

DENISELLE, Guilain, 2015. Autorité de la concurrence : propagande ou incompétence ?. *Tendance Hôtellerie* [en ligne]. 29 avril 2015. Disponible à l'adresse :

<http://www.tendancehotellerie.fr/articles-breves/associations-politiques-institutionnels-syndicats/4767-article/autorite-de-la-concurrence-propagande-ou-incompetence>

LENOIR, Aude, 2013. Hôteliers : ce que vous devez savoir sur les agences de voyage en ligne. *Réseau veille tourisme* [en ligne]. 16 octobre 2013. Disponible en ligne :

<http://veilletourisme.ca/2013/10/16/hoteliers-ce-que-vous-devez-savoir-sur-les-agences-de-voyages-en-ligne/>

Sites Internet

L'hébergement touristique face au pouvoir des réseaux de distribution. *Observatoire Valaisan du Tourisme* [en ligne]. 11 mai 2005. Disponible à l'adresse :

http://www.touobs.ch/fr/actualites-et-articles/articles/id-2042-l_hebergement-touristique-face-au-pouvoir-des-reseaux-de-distribution/#sthash.r8sEYICB.dpuf

A propos de Booking.com, Présentation société. Booking.com [en ligne]. Disponible à l'adresse :

<http://www.booking.com/content/about.fr.html>

Booking revoit ses conditions, mais les hôteliers en lâchent pas. *Romandie* [en ligne]. 21 avril 2015. Disponible à l'adresse :

<http://www.romandie.com/news/Booking-revoit-ses-conditions-mais-les-hoteliers-en-lachent-pas/586270.rom>

Sous pression, Booking.com renonce à ses clauses controversées. *Le Figaro* [en ligne]. 21 avril 2014. Disponible à l'adresse :

<http://www.lefigaro.fr/societes/2015/04/21/20005-20150421ARTFIG00157-sous-pression-bookingcom-renonce-a-ses-clauses-controversees.php>

Booking.com s'engage à revoir ses conditions tarifaires. *Bilan* [en ligne]. 15 décembre 2014. Disponible à l'adresse :

<http://www.bilan.ch/entreprises/bookingcom-sengage-revoir-conditions-tarifaires>

Booking.com s'engage à revoir ses conditions. *Tribune de Genève* [en ligne]. 15 décembre 2014. Disponible à l'adresse :

<http://www.tdg.ch/vivre/voyages/bookingcom-s-engage-revoir-conditions/story/20291465>

Comment Google détourne les internautes de leur recherche d'hôtel. *Le monde* [en ligne]. 9 septembre 2013. Disponible à l'adresse :

<http://sosconso.blog.lemonde.fr/2013/09/09/comment-google-detourne-les-internautes-de-leur-recherche-dhotel/>

Booking.com nie nuire aux hôtels. *Tribune de Genève* [en ligne]. 24 février 2015. Disponible à l'adresse :

<http://www.tdg.ch/economie/Bookingcom-nie-nuire-aux-hotels/story/19917415>

Les hôteliers font plier Booking.com, mais continuent le combat, *L'OBS* [en ligne]. 21 avril 2015. Disponible à l'adresse :

<http://tempsreel.nouvelobs.com/societe/20150421.AFP5508/booking-com-renonce-aux-clauses-les-plus-critiquees-par-les-hoteliers-francais.html>

Booking.com ne se réservera plus les tarifs les plus bas des hôtels en Europe, *RTS Info* [en ligne]. 25 juin 2015. Disponible à l'adresse :

<http://www.rts.ch/info/economie/6894797-booking-com-ne-se-reservera-plus-les-tarifs-les-plus-bas-des-hotels-en-europe.html>

Booking.com étend à toute l'Europe l'abandon de clauses critiquées, *Arcinfo.ch* [en ligne]. 25 juin 2015. Disponible à l'adresse :

<http://www.arcinfo.ch/fr/monde/bookingcom-etend-a-toute-l-europe-l-abandon-de-clauses-critiquees-577-1478342>

Centrales de réservation hôtelières, vue imprenable sur l'arnaque. *UFC Que choisir* [en ligne]. Décembre 2013. Disponible à l'adresse :

<http://www.ufc-quechoisir-tours.org/actucentresahotel.html>

En Suisse, une nuit d'hôtel sur cinq se vend via un site spécialisé. *RTS Info* [en ligne]. 14 août 2014. Disponible à l'adresse :

<http://www.rts.ch/info/economie/6065772-en-suisse-une-nuit-d-hotel-sur-cinq-se-vend-via-un-site-specialise.html>

Le site de réservations Booking.com fâche le secteur hôtelier. *RTS info* [en ligne]. 16 juin 2015. Disponible à l'adresse :

<http://www.rts.ch/info/economie/6871847-le-site-de-reservations-booking-com-fache-le-secteur-hotelier.html>

Bilan du e-commerce au 1er trimestre 2015. *Fédération e-commerce et vente à distance* [en ligne]. 12 mai 2015. Disponible à l'adresse :

<http://www.fevad.com/espace-presse/bilan-du-e-commerce-au-1er-trimestre-un-chiffre-d-affaires-en-hausse-de-pres-de-14-grace-a-une-forte-augmentation-du-nombre-de-transactions#topContent>

Qu'est-ce qu'un allotement ?, Hôtel Marketing 35 [en ligne]. Janvier 2015. Disponible à l'adresse :

<http://www.hotelmarketing35.com/glossary-term/quest-ce-quun-allotement/>

Une nuitée à l'hôtel sur cinq a été vendue en ligne, Tribune de Genève [en ligne] 14 août 2014. Disponible à l'adresse :

<http://www.rts.ch/info/economie/6065772-en-suisse-une-nuit-d-hotel-sur-cinq-se-vend-via-un-site-specialise.html>

Vidéos

LE PEUTREC, Elsa et SAINSAUVE, Marc, 2013. Carnet de voyage – Hôtels : réservations en ligne [enregistrement vidéo]. *Envoyé spécial de France 2* [en ligne]. 1 août 2013. Disponible à l'adresse :

http://www.dailymotion.com/video/x12kplv_carnet-de-voyage-hotels-reservations-en-ligne_travel

MONTEIL, Frédéric, 2014. Eté: ils vous attendent pour vous faire dépenser [enregistrement vidéo]. *Emission Capital M6* [en ligne]. 29 juin 2014. Disponible à l'adresse :

<http://www.m6.fr/emission-capital/29-06-2014-ete-ils-vous-attendent-pour-vous-faire-dépenser-2147545249.html>

Annexe 1 : Mind map

