

## MALENA GUFFLET

# “Nous privilégions l'expérience du voyage”

Confrontée à une crise sans précédent, Booking.com prend date : la plateforme compte jouer un rôle majeur dans le retour du voyage à la croissance. Entretien avec la directrice générale de sa filiale française.

en ligne, les tour-opérateurs, les chaînes hôtelières... En Europe, Booking.com ne représente en moyenne que 13% des revenus des hôtels.

**Comment avez-vous réussi à émerger au sein d'une telle concurrence ?**

**M. G.** Ce qui fait notre différence, c'est en particulier une qualité de service fondée sur un accès vingt-quatre heures sur vingt-quatre et sept jours sur sept à nos centres de service client, présents partout dans le monde. Ceux-ci peuvent répondre à près de 400 000 appels quotidiens dans plus de 40 langues ! Par ailleurs, nous ne cessons d'innover. Chaque jour, par exemple, nous réalisons des milliers de tests sur notre site afin d'améliorer l'expérience des utilisateurs. Cela nous permet de vérifier laquelle des deux versions d'une page est la plus performante. Nous parrainons aussi des entreprises innovantes, en les accompagnant financièrement, comme le projet Global Himalayan Expedition, qui fournit des installations solaires électriques à des villages de montagne isolés, en proposant aux voyageurs de prendre part à des expéditions « à impact ». Ces projets vont dans le sens du tourisme durable.

/Q/

**Booking s'est imposé en quelques années comme un poids lourd du secteur. Comment expliquez-vous ce succès ?**

**MALENA GUFFLET** L'accès à notre plateforme est gratuit, partout dans le monde, pour les voyageurs comme pour nos partenaires, hôteliers et propriétaires. C'est aussi un canal de distribution que nos partenaires peuvent utiliser pour promouvoir leurs hébergements auprès d'une large clientèle internationale, où le coût du service n'est perçu qu'une fois que la réservation a été effectuée. Aujourd'hui, nous proposons 29 millions d'hébergements. Les trois quarts sont des hôtels et, le reste, des solutions multiples et alternatives comme des appartements, des meublés, des gîtes, des villas... Cela ne nous empêche pas d'évoluer dans un environnement très concurrentiel : face à nous, il y a les plateformes de voyage

**F** rappé de plein fouet par la crise planétaire du tourisme, Booking.com, mastodonte de

la réservation d'hébergements, a dû se résoudre à une restructuration. La compagnie prévoit de réduire ses effectifs d'un quart. Un coup dur pour la florissante plateforme, fondée en 1996, qui affichait en 2019 un chiffre d'affaires mondial de plus de 12 milliards d'euros et emploie 17 500 collaborateurs dans le monde. Malgré ce plan social annoncé, sur lequel l'entreprise n'a pas souhaité revenir dans cet entretien, Booking.com n'a pas renoncé à ses ambitions. Malena Gufflet, directrice générale pour la France, arrivée au tout début de la pandémie de Covid, se veut résolument optimiste. En attendant le retour des beaux jours, la société cherche d'ores et déjà à élargir son champ d'action en nouant de nouveaux partenariats et en plaçant ses pions sur le marché de la billetterie, du transport et de l'offre d'« expériences ».

## MALENA GUFFLET

## 2012

Directrice des ventes Business Travel France, AccorHotels.

## 2014

Directrice des ventes d'Aparthotels Adagio (groupe AccorHotels).

## 2016

Directrice des ventes de Maisons Options.

## 2020

Directrice générale France de la plateforme Booking.com.

Nommée à la tête de Booking France le 10 février 2020, Malena Gufflet a aussitôt dû gérer la crise du Covid-19.

**Vous avez pris la direction de Booking.com France juste avant le début de la crise. Ce n'était pas la période la plus facile...**

**M. G.** Je suis en effet arrivée en février 2020 pour assurer le déploiement du groupe sur le marché français, à la tête d'une équipe de 300 personnes et du centre de service clients installé à Tourcoing. La période a été très intense puisque, dès le mois de février, nous avons été touchés par les débuts de la crise en Asie. Mais notre état d'esprit a toujours été celui du collectif : je pratique un management plutôt inclusif, où j'essaie de ne laisser personne de côté. Dans un premier temps, il a fallu écouter et accompagner nos équipes pour faire face à la charge de travail : la gestion des modifications de réservation, les annulations, mais aussi les interrogations de nos partenaires. Pendant le premier confinement, l'organisation interne n'a pas changé. En revanche, l'ensemble des équipes a été mobilisé pour cette assistance quotidienne à nos clients et à nos partenaires. Nos mots d'ordre d'alors étaient – et sont toujours : écouter, informer, accompagner.

**La relation entre Booking et les hôteliers n'a pas toujours été au beau fixe. Récemment encore, ceux-ci vous ont reproché de rembourser directement les clients... sans les avoir prévenus.**

**M. G.** La frustration face à la situation actuelle est justifiée, mais nous avons géré toutes les demandes d'informations dans des délais extrêmement

courts. Notre mission a toujours été de faciliter les demandes entrantes en créant les outils adaptés comme, par exemple, les boutons de report, qui permettent aux clients de décaler leur réservation d'un simple clic. Nous avons organisé, via notre plateforme, un échange systématique entre hôteliers et consommateurs afin de promouvoir des bons d'échange, ainsi que le prévoient nos accords contractuels. Apporter de la valeur ajoutée à nos partenaires, c'est notre raison d'être.

**Concrètement, comment s'organise votre activité quotidienne ?**

**M. G.** Je passe beaucoup de temps en visioconférence : en France, les collaborateurs travaillent à distance depuis mars dernier. Je pense que mon rôle est de rassurer, d'être à l'écoute et d'apporter une vision transparente sur notre activité, malgré les difficultés rencontrées par l'industrie du tourisme. Je ne cache pas nos résultats : au deuxième trimestre 2020,

notre chiffre d'affaires a baissé de 84%, et l'activité enregistrait 48% de baisse au troisième trimestre, compensée par la période estivale.

**La crise vous a-t-elle poussés à modifier vos offres ?**

**M. G.** A la sortie du premier confinement, nous ne nous sommes pas démotivés : cet été, nous avons lancé un appel, baptisé «Rebook Campaign», qui invitait les voyageurs à reprendre une réservation dans les lieux où ils n'avaient pas pu se déplacer pendant le confinement, avec une réduction de 15% sur le prix total. Pour soutenir l'économie locale et relancer le tourisme, nous avons convaincu nos partenaires de nous suivre, en ne percevant pas de coût de service sur les réservations issues de cette initiative, et nous sommes satisfaits des résultats. Nous avons aussi ajouté des filtres sur notre plateforme pour rendre visibles les gestes de précaution Covid et favoriser l'affichage des hébergements selon les mesures que ceux-ci avaient prises. Nous avons effectué des mises à jour régulières de nos produits et des ressources en ligne pour aider les hôteliers à s'y retrouver, aussi bien en matière de réglementations de santé que parmi les préférences de

**“Notre état d'esprit a toujours été celui du collectif. J'essaie de ne laisser personne de côté. Nos mots d'ordre sont : écouter, informer, accompagner.”**



Malgré une réduction d'effectifs annoncée, Marina Gufflet reste confiante : selon elle, Booking est bien placé pour anticiper les tendances du secteur.

une expérience complémentaire à notre offre d'hébergement. En d'autres termes, nos ambitions sont inchangées : nous nous projetons dans le développement du voyage connecté, en nous concentrant sur cette notion d'expérience. Nous pouvons nous reposer pour cela sur un large panel d'hébergements alternatifs, qui nous permet d'appréhender au mieux les évolutions des attentes et des comportements.

**Pensez-vous que le tourisme mondial va continuer de croître de manière exponentielle ?**

**M. G.** Le mot exponentiel est, à mon sens, inapproprié. Les voyageurs privilégient désormais l'expérience, la nature, la simplicité, l'authenticité. Il nous faut évoluer en fonction de ces attentes. Mais, quoi qu'il en soit, je crois au retour de la croissance. Lorsque la conjoncture redeviendra plus favorable, notre plateforme sera bien placée sur le marché du tourisme, car nous sommes capables d'anticiper les besoins des voyageurs du monde entier et de façonner les tendances et les perspectives du secteur. Nous devons jouer un rôle moteur dans le retour de la croissance et continuer de rendre accessible le voyage pour le plus grand nombre. L'envie d'ailleurs reste intacte. ✱

➔ **Propos recueillis par Julie Krassovsky**

leurs clients. Nous n'ignorons pas les scénarios qui prévoient que nous allons mettre plusieurs années à retrouver les chiffres de 2019. En attendant, nous organisons toutes les semaines des sessions d'information pour faire le point sur la situation et sur les annonces gouvernementales qui concernent notre secteur. Chaque nouvelle annonce provoque des mouvements importants sur notre site.

**L'ambition de Booking.com était de devenir un super tour-opérateur. Cela a-t-il encore du sens ?**

**M. G.** Notre secteur était en forte croissance avant la crise,

le réservoir de demandes existe donc toujours. La question est plutôt de savoir quel type de tourisme se développera à l'avenir. Notre objectif est désormais de privilégier l'expérience du voyage. C'est pourquoi nous voulons être présents dans tous ses aspects, avec une offre intégrée dans l'hébergement, mais aussi dans les activités, la billetterie et le transport. Nous avons déjà lancé la réservation de vols secs vers 13 pays d'Europe, ainsi qu'aux États-Unis. Nous avons également conclu un partenariat avec Tui – géant allemand du voyage – qui agrège plus de 70 000 attractions, musées et sites touristiques. Cela va nous permettre d'offrir