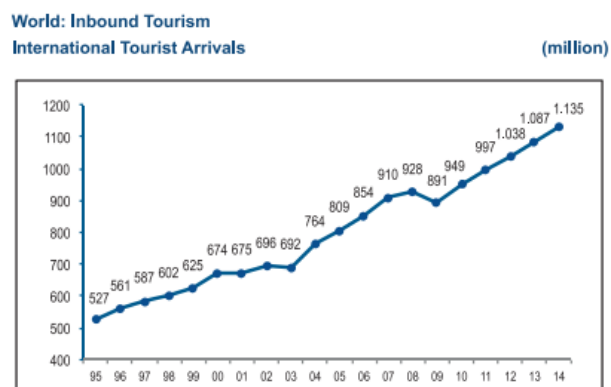


Annexes

1. Graphiques

Graphique 1

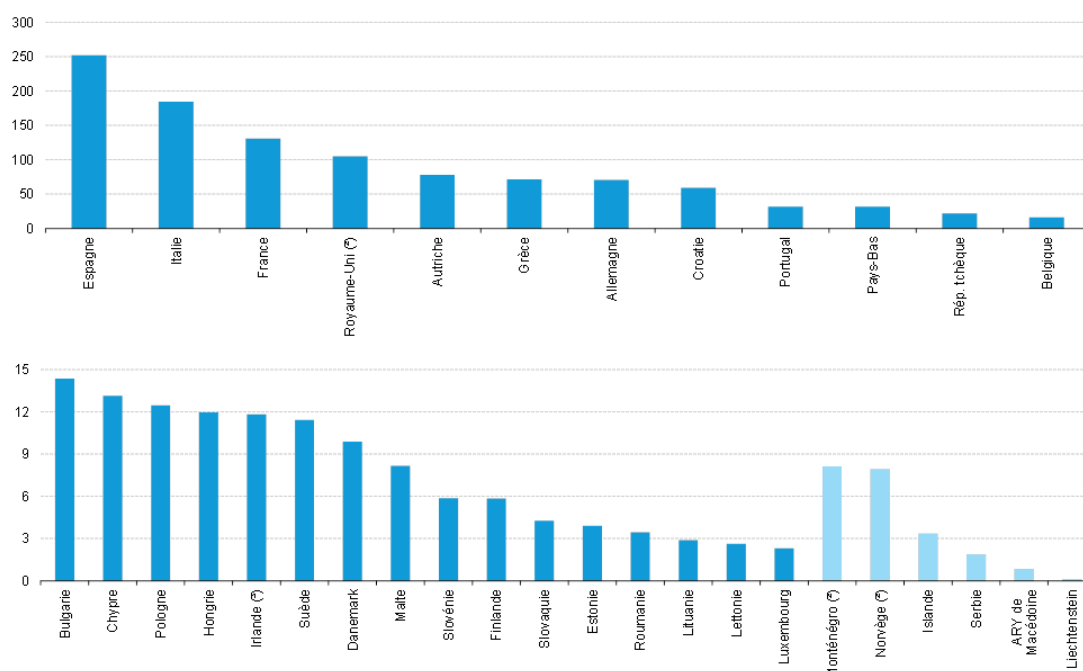


Evolution des arrivées de touristes internationaux

UNWTO (2014). Annual report 2014. [Pdf en ligne]. (Page consultée le 04/05/2016).

http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto_annual_report_2014.pdf

Graphique 2



(*) Il convient de noter les différences d'échelle entre les deux graphiques.

(*) 2012.

(*) 2012. Estimation.

Source: Eurostat (code des données en ligne: tour_occ_ninat)

Les destinations touristiques - nuits passées à établissements d'hébergement touristique, 2013 (*) (en millions de nuits passées dans le pays par des non-résidents)

Eurostat (2014), *Statistiques du tourisme*. (Page consultée le 23/04/2016).

[http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Tourism_destinations %E2%80%94 nights spent at tourist accommodation establishments, 2013 \(%C2%B9\) \(million nights spent in the country by non-residents\) YB15-fr.png#file](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Tourism_destinations_%E2%80%94_nights_spent_at_tourist_accommodation_establishments,_2013_(%C2%B9)_%28million_nights_spent_in_the_country_by_non-residents%29_YB15-fr.png#file)

2. Guide d'entretien

Introduction

- Se présenter
- Présentation et développement de l'objectif du mémoire
- Présentation du plan de l'entretien
- Présentation de l'interviewé
- Parcours professionnel (Etudes, fonctions, années d'expérience dans le tourisme)
- Organisation dans le secteur du tourisme

Thème 1 : Impact de la réorganisation du tourisme sur les dynamiques du secteur

Question de référence : *Quel est l'impact de la réorganisation du tourisme sur les dynamiques du secteur ?*

- Mutation organisationnelle et structurelle du tourisme
- L'intensification de la concurrence
- Les nouvelles caractéristiques à prendre en compte

Thème 2 : Apporter de la valeur ajoutée au service

Question de référence : *Comment les établissements hôteliers apportent-ils de la valeur ajoutée au service ?*

- Eléments contribuant à vous différencier
- Eléments faisant votre image
- Activités ayant un impact sur la satisfaction des clients

Thème 3 : L'utilisation du marketing des services comme source d'avantage concurrentiel

Question de référence : *Comment utiliser le marketing des services pour répondre aux attentes et besoins des touristes ?*

- Eléments du marketing mix : produit, prix, distribution, promotion
- Eléments spécifiques du marketing des services : personnes, processus, biens matériels

Fin de l'entretien

- Résumé des idées-clés
- Remarques éventuelles
- Remerciements

3. Retranscription des entretiens

VERBATIM N°1 – Leonardo Hotel Wavre
Date : 25/07/2015
Hôtel : Leonardo Hotel Wavre
Localisation : Wavre
Personne rencontrée : Ely Bindels
Fonction : Front Office Manager
Durée de l'interview: 26'04 minutes

Légende	I = Interrogateur R = Répondant
---------	------------------------------------

I : Donc, tout d'abord pourriez-vous vous présenter s'il vous plaît ?

R : Alors... Mon nom est Ely Bindels, je suis chef de la réception à l'hôtel Leonardo Wavre depuis 3 ans et 35 ans de métier dans l'hôtellerie plus généralement.

I : D'accord, merci. Pour commencer avec notre thème, pourriez m'expliquer le secteur du tourisme en Wallonie ?

R : Alors, le secteur touristique wallon pour l'hôtellerie est divisé en plusieurs secteurs. Vous avez autant l'hôtellerie qui allie autant le business donc les hommes d'affaires ou encore les sociétés qui sont dans les entourages et soit le tourisme classique où l'on retrouve des personnes venant de l'étranger qui viennent ici visiter la Belgique, ou la Wallonie plus spécifiquement ou alors ceux qui comme chez nous vont au parc Walibi, des parcs d'attractions. Vous avez d'autres hôtelleries qui sont plus dans le sud, par exemple le long des cours d'eau comme la Lesse, etc... Là c'est du tourisme pur, donc il n'y a pas d'hommes d'affaires. Ou sinon vous pouvez avoir des centres tels que Nivelles ou encore Charleroi où là c'est plutôt du tourisme je dirais d'affaires et très peu de tourisme au sens propre.

I : Comment l'apparition de Booking pour n'en citer qu'un ou encore le fait que les touristes ne passent plus directement par vous et qui effectuent des comparaisons en ligne ou via

d'autres intermédiaires ou encore les nouvelles technologies en général vous ont impacté ?
Donc quel est l'impact de la réorganisation totale du tourisme ?

R : Alors, avec les nouvelles technologies comme internet ont développé énormément les réservations, plus particulièrement dans la rapidité d'exécution dans les systèmes de réservation, dans les services de réservation. Cela a aussi permis à ces grands groupes comme Booking ou Expedia et bien d'autres, eux si on veut deviennent très très gros. Ils sont les maîtres du marché des hôteliers, ils sont occupés à mettre les hôteliers dans une situation de chantage et même d'otages en disant « si vous ne passez pas par nous, vous n'aurez pas de clients ». Certains hôteliers ont essayé de se passer de ces grands sites mais sans succès. Donc on est obligé de jouer avec eux et de suivre leurs façons de faire, surtout au point de vue commissions.

I : Et à quelle hauteur sont les commissions a peu près ?

R : Elles varient selon les sites, elles commencent à partir de 12 % et peuvent aller jusqu'à 25 % sur le prix de la chambre qui est public et publié pour chaque hôtel. La commission est parfois très importante. Pour cela, l'hôtelier doit bien calculer son prix de revient d'une chambre, tout frais compris, pour pouvoir éditer sur les sites, pour pouvoir gagner quelque chose afin de faire vivre des familles qui travaillent dans l'hôtellerie. De plus, ces sites ont obligé les propriétaires d'hôtels ainsi que les chaînes d'hôtels à développer leurs propres sites pour contrecarrer les sites étrangers de l'hôtel et de développer toute une série d'actions permettant de fidéliser la clientèle. Au contraire de Booking ou encore Expedia qui donne pas forcément des réductions ou des avantages complémentaires, alors que la chaîne ou les groupes hôteliers permettent cela. Justement pour pallier à cela et essayer de gagner quelque chose.

I : Donc par exemple les sites comme Booking ne vous transmettent pas les informations sur les comportements des clients ?

R : Non, non. Le seul retour que l'on a, c'est soit quand le client dépose une information sur son séjour en bien ou en mal, mais ce sont les seules façons de voir sinon on n'a pas d'informations de leurs parts. On ne sait pas si c'est un client qui vient ici pour du business ou d'autres affaires, c'est le feeling de l'hôtelier qui doit deviner pourquoi ils viennent selon

les périodes. Tandis que les sites internes à un groupe permettent quant à eux de voir ce genre de choses : pour quel type de réservation ? Pourquoi ?

I : Donc en fait, l'apparition de ces nouveaux acteurs vous a beaucoup impacté ?

R : Oui.

I : Et la concurrence s'est accrue ?

R : Exactement !

I : Tout le monde a accès à plus d'offres et il faut être toujours plus compétitif sur d'autres choses ?

R : Exactement ! En plus, il y a une règle qui a été instaurée par ces braves gens des sites externes, on appelle ça le « parity rate », c'est-à-dire que l'on doit mettre des prix identiques sur chaque site. On ne peut donc pas privilégier un site avec un tarif préférentiel face aux autres. C'est pour cela que l'hôtelier doit bien calculer ses frais.

I : Et donc vous parlez seulement sur les sites comme Booking ou encore Expedia mais par exemple sur votre site ?

R : C'est la même chose ! C'est ça le parity rate ! On est obligé de suivre. C'est pour cela qu'il faut se différencier, le service interne propose des avantages, des réductions ou encore si les clients font partis du club, comme ici avec le club Leonardo, ils bénéficient de 10 % de réduction sur la nourriture, sur les boissons, ou encore une bouteille d'eau gratuite. Toutes les possibilités pour justement fidéliser et éviter que les clients passent sur les sites.

I : D'accord, donc en fait vous apportez de la valeur ajoutée avec des services complémentaires, c'est bien ça ?

R : Oui.

I : Et donc quels sont selon vous les éléments dans votre hôtel qui contribuent à vous différencier de la concurrence ? En quoi êtes-vous différent ?

R : Se différencier, oui... Pour se différencier, justement voilà on s'est créé comme pour la plupart des groupes hôteliers, que ce soit Accor, Ibis, ou les autres, ou Leonardo, un club de

membres qui donne des avantages complémentaires : réductions sur les boissons, la nourriture, sur le wifi afin d'obtenir un accès beaucoup plus professionnel que le classique, des bouteilles d'eau dans les chambres, accueil personnalisé, check-in rapide, check-out tardif, le tout sans ajout de frais. Donc tout cela joue aussi. Plus, également un training qui est fait auprès des personnes d'accueil c'est-à-dire pour la réception mais également auprès des personnes en salle, au restaurant comme au petit-déjeuner. Toutes les chaînes le font, que ce soit Accor ou autres car j'ai pu le vivre au sein de toutes les chaînes dans lesquelles j'ai travaillé. Il y a des formations qui sont données pour l'esprit spécifique de la chaîne, mais également pour mieux présenter les produits de la chaîne et de l'hôtel présent. On demande également au chef de cuisine d'avoir des menus qui justement sortent de l'ordinaire tout en étant le moins onéreux possible pour la clientèle autant que pour le prix de revient. Donc ça, ce sont des formations qui sont faites en interne. Concernant la chaîne Leonardo, celle-ci a d'ailleurs la « Leonardo Academy ». On prend du personnel (employés, ouvriers, etc...) de la chaîne entière, donc on a à peu près une soixantaine d'hôtels, un peu plus maintenant, et on prend des personnes qui seraient susceptibles et désireuses d'évoluer dans la chaîne pour suivre des cours de management, d'accueil, dans un endroit. Il y a donc un rassemblement de personnes d'horizons différents, de pays différents et d'idées différentes. Tout cela provoque un brainstorming en plus des cours donnés et en ressort une sorte d'élite qui permettra justement de donner un branding name à l'hôtel à l'extérieur de l'hôtel humain.

I : Donc les ressources humaines ont vraiment un impact sur le service ?

R : Exactement !

I : Et donc d'après ce que vous me dites, en complément des produits, c'est la qualité du service qui impacte vraiment pour se différencier ?

R : C'est bien ça !

I : Et donc vous me parliez de la salle, de la réception ou encore d'autres choses comme celles-là, est ce qu'il y a des activités propres à l'hôtel qui contribuent plus à donner de la valeur ajoutée au service ?... Qui permettent d'augmenter la satisfaction du client ?

R : C'est la qualité de la personne. Son engagement dans son travail. Cela veut dire qu'il y a un travail en amont sur ces personnes-là. C'est-à-dire que les ressources humaines doivent définir le caractère des personnes et leur donner toutes les possibilités justement de s'extérioriser et de donner le meilleur service. Il y a une relation qui se crée entre les ressources humaines, les directions, et bien sûr les représentants de travailleurs et employés pour justement obtenir une symbiose de tout le management. Et ça sera donc ça que le client ressentira. Quand vous avez un client qui vient quelque part et que la personne qui l'accueille le fait avec plaisir et bonheur, le client est content et il reviendra ! C'est tout, c'est aussi simple que ça. C'est ça la base de l'accueil. C'est le faire avec cœur. Et ça c'est un travail qui se fait tout en amont et qui n'est pas connu du client mais qui doit se faire.

I : D'accord, et donc les clients perçoivent, comme vous me disiez, les ressources humaines qui sont vraiment importantes pour le contact ?

R : Oui !

I : Ensuite vous me parliez aussi du produit enfin par exemple la nourriture, ou encore le wifi dans les chambres qui sont des services supplémentaires puis de fidéliser la clientèle... et donc vous m'aviez parlé de discounts ou de services supplémentaires, mais à côté de cela qu'est ce qui pourrait contribuer à la satisfaction ?

R : Alors là, il existe grâce à l'informatique des bases de données

I : D'accord, donc vous avez des bases de données ?

R : C'est bien ça ! Lors de l'accueil, une fiche signalétique est remplie et comporte les informations personnelles du client : adresse, mail, surtout les adresses e-mail actuellement et grâce à cela ils peuvent recevoir des mails de la chaîne hôtelière. Egalement, grâce à ces informations, on peut découvrir à quelle société appartiennent les clients car par exemple au travers Booking on ne peut pas savoir d'où la personne vient, de l'entreprise GSK par exemple. Donc c'est à nous, à plus ou moins le découvrir. Alors là, on peut faire un lien dans le système informatique qui nous met que cette réservation est lié à un voyage d'affaire en lien avec la société GSK. Ces bases de données sont récoltées par les hôtels et transmises au service commercial et au revenue manager qui va pouvoir analyser la productivité des choses. Puis, par la suite, le commercial va prendre contact avec les sociétés, si cela n'a pas

déjà été fait ou sinon justement analyser le fait qu'il y a un supplément d'activités dans les hôtels de la chaîne grâce à cette société. Les bases de données sont donc très importantes pour la survie d'une chaîne hôtelière moyenne comme nous sommes.

I : Et donc par exemple vous m'avez parlé du prix qui avait un impact sur le client, comme quoi ce serait une raison pour laquelle il viendrait chez vous plutôt qu'ailleurs. Finalement, quels éléments font votre image ? Qu'est ce qui fait votre différence et vous caractérise en tant que Leonardo ?

R : Ce qui fait notre différence, c'est la flexibilité. Tout revient à l'accueil, que ce soit pour un homme d'affaires qu'un touriste pur et simple pour aller à Walibi. Ce sont des accueils personnalisés. J'essaye de transmettre à mon équipe d'accueil les méthodes par lesquelles ils doivent accueillir les différents types de clients. On n'accueille pas de la même façon des touristes ayant un séjour loisir ou un homme d'affaires, bien que le respect doit toujours rester. C'est ça la flexibilité dans l'accueil. Si vous prenez de très grandes chaînes internationales comme Hilton, Sheraton où là tout est compartimenté, c'est-à-dire qu'une personne a un texte prédéfini à réciter et ne peut pas sortir de cela, et ne peut pas savoir ce qu'il se passe dans les autres départements, là le touriste pur va se rendre compte que ce n'est pas pour lui. Il ne sera pas accueilli comme il pensait être accueilli. Il sait qu'il va aller dans un hôtel plus luxueux comme on dit mais ça ne va pas être bien, car il ne va pas se sentir à sa place. Justement, les directives des grandes chaînes hôtelières considérées comme luxueuses sont trop rigides. Dans une chaîne comme ici, c'est ça la flexibilité. Les employés reçoivent une formation pour justement qu'ils puissent sortir de leur job description. C'est leur donner la possibilité de sortir de ce carcan, d'aller voir ce qu'il se passe à côté et de leur laisser la possibilité de se renseigner. C'est ça qui fait la flexibilité, c'est lorsque l'on connaît les tenants et aboutissants des autres départements pour arriver la satisfaction du client pour le service.

I : C'est donc un processus qui est étudié pour arriver à la satisfaction si je comprends bien ? Tout le personnel étudie le client sous toutes ses facettes de la réception au service au restaurant, et cela permet d'aboutir à la qualité induisant la satisfaction ?

R : Tout cela est analysé chaque semaine chez nous, les chefs de départements se voient avec la direction et on discute de ce qu'il s'est passé durant la semaine écoulée, et de ce que

nous allons faire pour la semaine suivante. Par exemple, pour les séminaires ou autres. Donc, là on essaye de trouver, d'arranger les situations en essayant d'avoir la meilleure perception de ce qu'il s'est passé pour pouvoir pallier aux erreurs, aux manques qui ont été faits la semaine précédente. C'est un travail toujours très intéressant, mais il faut le faire pour évoluer et avancer sinon la concurrence nous mange.

I : Si je comprends bien, c'est donc un ensemble d'éléments qui fait que vous pouvez rester compétitifs et faire face au reste. C'est bien ça ?

R : Oui, parfaitement !

I : Pour récapituler, pour en revenir au premier thème vous avez été particulièrement impacté par l'apparition des nouveaux acteurs et en particulier par les agences de voyages en ligne, en plus de cela la concurrence s'est intensifiée et vous devez mettre en place des services supplémentaires et apporter une qualité de service qui soit davantage perçue par le touriste pour qu'il désire passer par vous plutôt que par les intermédiaires qui vous prennent de la valeur ajoutée même s'ils vous en font gagner. Et concernant ce que vous faites pour le service, il y a le club Leonardo qui propose des discounts, ce qui fait votre image c'est la flexibilité et les ressources humaines qui ont vraiment un impact sur chaque département de l'hôtel, la qualité importe aussi beaucoup, même si celle-ci ne doit pas engendrer des coûts trop importants. Concernant les activités qui impactent particulièrement le client, c'est le fait de personnaliser le service, de connaître le client et de répondre au maximum aux attentes de celui-ci. Et le dernier élément, vous avez une gamme comme vous m'avez dit de standing moyen basé sur le rapport qualité/prix, vous n'élaguez pas les prix et ne fournissez pas qu'un service minimum à vos clients. Pour la distribution, vous passez principalement par booking.

R : Oui c'est bien ça, disons qu'il y a internet et booking, le business service en Allemagne, vous avez Expédia...

I : Vous êtes donc en collaboration avec différents sites.

R : Oui, c'est ça !

I : Au niveau de la promotion ...

R : Alors, au niveau de la promotion de l'hôtel, on a notre service commercial qui prend contact avec des clients sans que l'on ait la possibilité de savoir de quelle société il provient, aussi donc pour tout ce qui est promotionnel comme nous faisons partie d'une chaîne, nous avons notre base qui est à Berlin qui font toute la stratégie marketing au niveau du groupe, publicité, radio, télévision, etc... ou encore internet, là tout se passe à Berlin. Tout est centralisé. Berlin s'occupe donc de la ligne directrice et de la conduite à tenir. D'ailleurs le club a été créé par eux en fonction des informations qu'ils ont reçu de la part des hôtels de la chaîne avec leurs bases de données. Eux, en analysant l'ensemble, effectuer un brainstorming et dégagent des idées pour mettre en place des stratégies à appliquer au sein des hôtels.

I : Vous avez donc une ligne directrice transmise par le groupe, mais vous disposez aussi d'une certaine flexibilité au quotidien si je comprends bien...

R : C'est bien ça !

I : Cela est-il donc moins rigide que dans l'hôtellerie de luxe ?

R : Effectivement ! Par exemple, le 6 décembre je joue Saint Nicolas pour les enfants et on visite les sociétés en étant déguisé ! Voilà ce que c'est de fidéliser ! Cela n'est pourtant pas une ligne directrice de la chaîne de Berlin mais qui est possible grâce à la flexibilité. On parvient à fidéliser.

I : Je pense avoir fait le tour des thèmes que je veux aborder... Je vous remercie pour le temps que vous m'avez accordé ! Auriez-vous quelque chose à ajouter ?

R : Comme je vous disais, vous êtes venu chez nous, dans une chaîne de standing moyen même si nous sommes à l'international (Israël, Italie, etc...), il serait intéressant de voir pour vous d'autres types d'hôtellerie à savoir : l'hôtellerie de luxe mais aussi les hôteliers indépendants pour comparer ce que je vous ai dit car il y aura beaucoup de différences. Ayant travaillé dans l'hôtellerie indépendante, je peux vous le dire ! Comme cela vous avez tout le panel et vous verrez que l'indépendant doit se battre !

VERBATIM N°2 – Best Western Les 3 Clés

Date : 25/07/2015

Hôtel : Best Western Les 3 Clés

Localisation : Gembloux

Personne rencontrée : Marc Horgnies

Fonction : Manager

Durée de l'interview: 33'27 minutes

Légende	I = Interrogateur
	R = Répondant

I : Tout d'abord, pourriez-vous vous présenter ?

R : Donc alors, moi je suis le responsable de l'hôtel et propriétaire. En quelques mots, c'est un hôtel que j'ai construit, nous sommes hôteliers de père en fils. Je suis la troisième génération. Désormais, j'arrive près de la pension et j'ai auprès de moi deux de mes enfants qui sont là pour continuer la tradition. L'hôtel est composé de 45 chambres, 9 salles de séminaires, de réunions, des salles qui servent également en banquets le week-end, elles sont donc polyvalentes puisque nous avons également des cloisons amovibles qui permettent selon le nombre de personnes d'agrandir la superficie des salles. Nous avons 2 restaurants. Un restaurant classique, qui est repris dans les différents guides (Routard, Delta, etc...) et alors la brasserie où l'attente de la clientèle est différente. Depuis quelques années maintenant, nous nous sommes agrandis car maintenant on gère plusieurs autres établissements partout en Belgique.

I : D'accord, et donc que pouvez-vous me dire sur le secteur du tourisme en Belgique et plus particulièrement en Wallonie ?

R : C'est-à-dire que la première chose, il y a deux grandes options dans l'hôtellerie : les hôtels de loisirs et les hôtels de business. Nous sommes à 90% dans le business. Donc tout ce qui est hôtellerie de loisirs, qui sont situés dans les Ardennes et à la côte, ce n'est pas le cas ici. Nous avons surtout du tourisme d'affaires nous. Il y a donc une différence à faire entre

les deux. Les gens viennent ici pour travailler. Ces personnes sont liées à des zoning que ce soit Coroy le Grand, Louvain-la-Neuve, Charleroi, Perwez, Jemeppe sur Sambre, etc... Mais essentiellement la faculté des sciences agronomiques de Gembloux où là il y a en permanence des gens qui viennent.

I : Donc vous m'avez dit que vous étiez principalement lié au tourisme d'affaires, comment avez-vous ressenti la réorganisation du tourisme ?

R : Il est clair que maintenant, internet a pris une place importante, tout arrive par là et en particulier par les OTA. C'est comme ça, on doit faire avec. On doit s'y plier, et on le fait puisque c'est cela qui engendre le plus d'activités pour l'hôtel. Maintenant, on conseille toujours à la clientèle de passer par nous. Il y a des clients qui s'interrogent dans la manière par laquelle ils peuvent passer directement par nous. Je leur dis de nous appeler, de demander le prix pour les dates on vous souhaitez venir, puis vous lui signalez que sur booking vous avez un certain prix et à partir de là on peut vous upgradez en vous donnant une chambre plus belle, en vous donnant un service supplémentaire. Quand on passe en directe, c'est comme cela que l'on agit.

I : Et par exemple les services supplémentaires que vous pouvez fournir, quels peuvent-ils être ? Vous m'avez dit upgradez le service de la chambre ?

R : Oui, essentiellement. Le client demande un check-out tardif, sans problèmes. Ce qui arrive souvent lorsque vous pouvez sur des sites intermédiaires c'est qu'il peut y avoir une annulation. Les gens réservent longtemps à l'avance par qu'il y a des prix préférentiels et bon ils ont une annulation. Moi, je veux dire ce n'est pas possible. Il faut s'adresser à Booking, surtout quand c'est non remboursable. Alors que si l'on passe directement par nous, il n'y a pas de problèmes. Et ça c'est beaucoup plus fréquent qu'on ne le pense. Après, chaque hôtelier gère ça comme il le souhaite.

I : Et vous avez senti avec Booking ou d'autres acteurs qui sont apparus une concurrence plus accrue dans le secteur ?

R : Oui, il y a une visibilité plus importante, mais l'important c'est la localisation, le fait d'être bien placé. Même si on est secondé par le fait d'appartenir à une chaîne comme Best Western donc grâce à cela on a une trace à suivre. Cela amène aussi des clients.

I : Et donc, comment les hôteliers peuvent-ils amener de la valeur ajoutée au service alors pour se différencier de l'offre proposée par les intermédiaires ?

R : Tout dépend, comme je vous ai dit, il faut voir si l'hôtel est destiné à des voyages d'affaires ou pour les loisirs, je pense que cela joue énormément. Ensuite, il faut voir selon la taille de l'hôtel, on ne gère pas de la même façon un hôtel de 8 ou de 300 chambres. Puis, vient il faut faire attention à la localisation, si vous êtes à Bruxelles ou à Wavre... à Bruxelles, si vous vous être bien référencé sur Booking, cela coûte cher ! Cela peut aller jusqu'à 50 % de commissions, c'est énorme ! Il faut tout de même compter 15 % au minimum, c'est important. Mais ceci dis-moi je ne suis pas contre tant que cela rapporte du business, c'est normal, il faut qu'il y ait une rémunération. Il faut qu'elle soit acceptable et juste, c'est évident. Mais bon, je crois quand même que l'on n'a pas le choix, il faut passer par ces différents OTA et c'est difficile. C'est comme ça, c'est une évolution normale, et parfois forte étonnante. Par exemple, lorsque l'on prend le cas de Booking, en Europe, ce site est incontournable alors que de l'autre côté de l'Atlantique, aux Etats-Unis personne ne connaît. C'est perturbant.

I : En effet, pour nous c'est l'une des références !

R : Lorsque j'ai des réunions avec des responsable Best Western qui viennent des Etats-Unis, ils sont vraiment étonnés que les hôteliers ne peuvent plus faire sans !

I : J'imagine. Et donc, à votre niveau, qu'est-ce que vous faites justement pour que votre service soit d'autant plus valorisé et différenciable de la concurrence ?

R : On pratique maintenant le Yield...

I : Oui, le Yield Management !

R : On a quelqu'un qui s'occupe de gérer les réservations et de proposer en permanence une offre adaptée. Il s'occupe de gérer une série d'hôtels Best Western, pour proposer des offres alléchantes. C'est une évolution. Dans les plus grands hôtels, il y a une personne qui s'occupe uniquement de ça mais à notre niveau ce n'est pas ça. Mais en s'associant on arrive à faire quelque chose de correct à ce niveau-là.

I : Si je comprends bien, le fait d'appartenir à Best Western vous avantage aussi de ce côté-là ?

R : En quelques sortes.

I : Puisque par exemple, un hôtelier indépendant ne pourrait pas le faire.

R : En effet, c'est plus difficile. Excepté pour un hôtelier indépendant qui a 100 chambres, là c'est différent. Pour le petit hôtelier des Ardennes, c'est sûr que c'est impossible. C'est une des raisons mais ce n'est pas la seule. Il y a aussi des normes, la sécurité, des investissements, qui sont là mais il y en a énormément qui ont arrêtés, l'hôtellerie est en diminution et c'est normal. C'est surtout le cas de la petite hôtellerie Ardennaise. Vous savez pour être 3 étoiles, il faut un ascenseur, c'est très contraignant et c'est malheureux mais c'est comme ça.

I : Et donc, par exemple, vos activités au sein de l'hôtel, vous m'avez parlé de restaurants, j'ai vu qu'il y avait la réception, est ce qu'il y a des activités en particulier qui impactent la satisfaction des clients ? Que recherchent-ils au final dans le service ?

R : Il n'y a pas particulièrement d'activités au sein de l'hôtel, essentiellement c'est la localisation. Gembloux est bien situé car nous sommes à 30 minutes de Bruxelles, 15 minutes de Namur, 10 minutes de Louvain-la-Neuve, et 20 minutes de Charleroi. Le nœud autoroutier est très proche également, et on évite la problématique des centres-villes où c'est devenu abominable pour se garer donc c'est vrai que c'est important. Mais sinon concernant notre clientèle, comme je vous l'ai dit, celle-ci est liée au tourisme d'affaires, ils ne recherchent pas spécialement des piscines ou autres, ce n'est pas leur premier souhait.

I : Mais alors, par exemple, ça serait plutôt tourner vers quel élément ? La qualité du wifi ?

R : Oui ! Ça c'est primordial !

I : Sinon avez-vous d'autres éléments associés au tourisme corporate ?

R : Wifi, parking gratuit, le service est important, la fidélisation, ça aussi c'est primordial puisque dans l'ensemble j'ai du personnel fixe qui est là depuis 20-30 ans aussi, et cela permet quand le client arrive de dire « Bonjour Monsieur Dupont, comment ça va ? », tout ça c'est quand même des choses importantes. Puis bon, en venant ici, les gens savent ce

qu'ils vont recevoir chez nous. Et puis le parking gratuit, ça aussi c'est extrêmement important.

I : Vous me parliez de fidélisation, est-ce que vous mettez justement en place des moyens pour fidéliser votre clientèle ?

R : Oui, nous avons à chaque logement, Best Western accorde des points, et au bout d'un certain nombre de nuitées, vous recevez des points que vous pouvez utiliser pour avoir des nuitées gratuites dans les hôtels de la chaîne.

I : Donc c'est une sorte de service supplémentaire, de cadeau ?

R : Oui, oui, c'est ça ! Ceci dis il n'y a pas que Best Western qui fait ça, Accor aussi !

I : C'est une sorte de club de la chaîne alors ?

R : Pas vraiment, cela marche avec les nuitées principalement. En réalité, pour les clients qui viennent au niveau corporate, ils viennent pour leur société mais ils reçoivent des points au niveau privé. Donc, c'est-à-dire que vous pouvez passer un week-end à Rome ou à Paris gratuitement.

I : Et vous me parliez de qualité... Est-ce qu'il y a vraiment des éléments qui font votre image ?

R : Oui, il y a plusieurs éléments. Mais les choses importantes sont liées à notre ligne de conduite. Nous sommes ISO9001. Nous sommes d'ailleurs référencés. De plus, au niveau de Best Western, nous avons un contrôle qui a lieu deux fois par an au niveau qualité, propreté, au niveau brand identity, etc...

I : Et donc au niveau de la clientèle corporate, qu'est ce qui fait la différence ?

R : Nous sommes ouverts jour et nuit, on a des grandes TV qui sont importantes aussi, l'air conditionnée, les facilités, la disponibilité du personnel, c'est ce que j'essaye d'insuffler en tout cas.

I : Donc les ressources humaines ont un impact sur le service ?

R : Oui, c'est important ! En corporate, on retrouve des gens qui sont sans cesse dans des hôtels donc c'est « une clientèle facile » même si celle-ci est exigeante mais bon une fois qu'ils ont ce qu'ils souhaitent ça va. Le matin, ils savent petit-déjeuner dès 6h du matin...

I : Vous êtes donc très flexibles alors !

R : La flexibilité est vraiment très importante.

I : Au niveau marketing, que faites-vous ? Vous m'avez déjà parlé du produit qui est lié au service, puis du prix qui fluctue avec la Yield Management contrôlé par Best Western, et donc pour la distribution vous m'avez dit que pour ramener de la clientèle cela se faisait principalement grâce aux OTA.

R : Oui, oui, disons que pour être attractifs il le faut. Cela ne sert plus à rien d'être dans un journal, il faut être sur le net.

I : Donc le principal moyen utilisé reste internet ?

R : En effet, et je vois que c'est efficace.

I : D'accord, et au niveau de la promotion, qui gère ?

R : La dessus, chacun est indépendant dans la chaîne, nous sommes une association d'indépendants donc chacun est autonome là-dessus. Même si l'on est repris dans différents guides malgré tout, surtout au niveau restauration.

I : Mais cela impacte-t-il aussi l'hôtellerie ?

R : Oui, oui !

I : Ensuite, vous m'avez parlé des ressources humaines qui étaient là des années, qui connaissaient la clientèle ...

R : En effet, ils sont très disponibles, c'est important la qualité du personnel.

I : C'est donc leur formation et leur expérience qui fait la différence pour arriver à un standard de qualité que vous attendez ?

R : Bien sûr !

I : Et concernant l'environnement (mobilier, équipements, etc...) ? Etes-vous libres ?

R : Nous prenons en considération les remarques et faisons preuve de réflexion quant aux installations qui pourraient agrémenter l'environnement dans lequel le client se trouve.

I : Et qu'est ce qui fait qu'un client est particulièrement satisfait quand il vient dans un hôtel comme le vôtre ?

R : Nous veillons particulièrement aux attentes du client. Les attentes des clients sont l'éternel enjeu des hôteliers car une personne n'est pas l'autre et il existe une part de subjectivité aussi... Donc pour certains c'est parfait alors que pour d'autres ça ne vaut rien, pour quelles raisons ? Je crois que l'important est d'essayer de satisfaire le client de la meilleure façon qui soit.

I : Donc les points d'appuis sur lesquels vous miseriez ?

R : La qualité du service, qualité des repas, et la qualité des biens matériels qui accompagnent le service. Les relations, l'accueil...D'ailleurs les gens font de plus en plus attention à cela !

I : Je pense donc avoir fait le tour des thèmes que je voulais aborder et vous remercie pour le temps consacré ! Auriez-vous des remarques éventuelles ?

R : Non, pas particulièrement. C'est vrai qu'il y a eu une évolution, l'hôtellerie n'a plus rien à voir avec ce que j'ai connu il y a 20-25 ans. Donc il est certain qu'il faut s'adapter, ceux qui ne s'adaptent pas sont morts.

I : Il y a des choses que vous voudriez mettre en place encore ?

R : Je pense être à jour pour le moment mais il devrait finir par y avoir d'autres évolutions qu'il faudra aussi prendre en compte, c'est certain. Là nous allons installer un système de réservation qui va permettre de prendre une réservation directement en compte avec l'ensemble des informations, cela va nous éviter d'encoder le tout et d'avoir de meilleures bases de données. Mais après, je pense que ça va car Best Western nous donne quand même une ligne de conduite à suivre qui est importante à ce niveau-là. Quand vous êtes indépendants, c'est autre chose. Et aussi, quand on pense à Booking qui dépense chaque année 1 milliard pour être sur google, quand vous savez qu'ils ne payent même pas un cent

d'impôt, en étant une société hollandaise avec des comptes dans des paradis fiscaux, c'est terrible. Et niveau emploi, c'est rien ! Vous voyez un de mes amis à Arlon, il avait un petit hôtel et il a décidé d'arrêter la collaboration car il trouvait aberrant les commissions. Finalement, après quelques mois, il n'y arrivait plus, il était au bord de la faillite. Il a dû repasser par Booking. « Je recommence car je perds trop » me disait-il. Enfin bon voilà, je pense que je me suis complété désormais.

I : Je vois, vous avez donc un regard sur cette situation depuis le temps que vous travaillez !

R : Oui, puis appart le problème des OTA, il y a aussi le problème de normes ! Les hôteliers en pâtissent aussi... Ils ne savent pas faire face. Celui qui a 8 chambres, et qui doit payer des droits d'ascenseur il est mort !

VERBATIM N°3 – Le domaine du blé

Date : 25/07/2015

Hôtel : Le domaine du blé

Localisation : Wavre

Personne rencontrée : Laëtita Desmet

Fonction : Responsable de l'hôtel

Durée de l'interview: 15'40 minutes

Légende

I = Interrogateur

R = Répondant

I : Tout d'abord, pourriez-vous vous présenter ?

R : Donc, alors moi c'est Laëticia. Je travaille ici au domaine du blé en tant qu'indépendante, je m'occupe de tout ce qui est communication, évènementiel, et je collabore avec la direction qui sont les deux patrons de l'établissement, je travaille au sein de l'hôtel.

I : Donc alors, concernant le domaine du blé, il existe un hôtel et d'autres activités d'après ce que je sais.

R : Oui, en effet, le domaine du blé c'est à la fois un hôtel où l'on retrouve 18 chambres. A côté de cela, il y a en bas un restaurant, qui est ouvert le vendredi et samedi sous forme de réservation et buffet. Le jeudi nous sommes ouverts sous forme d'after-work, on propose de verrines, des tapas et des petites choses comme ça. Et sinon l'espace évènementiel est ouvert au public pour des évènements privés ou des activités corporate ou autres. En plus de cela, le vendredi et le samedi, on est ouvert en night life. On propose différents thèmes de soirées. En plus, nous avons aussi une ASBL qui a pour but de sauver les poneys et âne de l'abattoir, donc là aussi on organise aussi des activités portes ouvertes, des marchés de Noël en hiver pour promouvoir l'ASBL et pour récolter des fonds.

I : D'accord, j'aurai voulu connaître votre point de vue sur la réorganisation du tourisme ces dernières années avec l'apparition de nouveaux acteurs et de nouvelles logiques. Comment avez-vous été impacté à votre niveau ?

R : Nous, on essaye de se différencier de la concurrence en proposant tout d'abord des prix attractifs, car je pense que c'est important. On a la chance d'être bien localisé en plus, près des grands axes, près de Bruxelles qui est à 20 minutes, on a la sortie d'autoroute juste à côté. On a aussi des atouts comme un parking aisé et gratuit, les services que l'on offre au client comme le chef à domicile qui est toujours là, même au petit déjeuner. On a pas de service restaurant le midi et le soir en semaine mais en cas de nécessité, les clients peuvent nous faire une demande et le chef leur prépare un plat.

I : Et concernant les services que vous proposez au client, y-a-t-il quelque chose qui contribue vraiment à leur satisfaction ?

R : Il y a l'aspect pratique qui est le parking, le petit déjeuner fatalement, le chef toujours disponible et flexible qui peut faire des plats supplémentaires, on est vraiment à leur disposition pour s'occuper d'eux et leur délivrer des services par exemple s'ils ont besoin d'un taxi. On a également un partenariat avec une salle de sport. Pour les clients qui restent, on leur met à disposition des pass d'accès gratuit au spa et wellness pour se détendre, c'est la partie « luxe » que l'on offre en plus. Le week-end, bien sûr on a le restaurant qui est ouvert, on a l'espace évènementiel qui est plus festif pour ceux qui ont envie. Cela est bien insonorisé, ce qui permet de ne pas être dérangé par le bruit dans l'hôtel. On a l'ASBL où les

enfants peuvent aller s'y divertir pendant la journée librement et gratuitement. On essaye de proposer un maximum d'activités.

I : Donc, c'est vraiment l'ensemble de vos activités qui fait votre image et vous différencie ?

R : On propose en effet des activités diverses dans un cadre agréable, on se lève le matin on est au bord des champs tout en étant au bord de l'autoroute pour l'esprit pratique. De plus, notre image je pense qu'elle est liée à la qualité du service. En effet, on travaille beaucoup avec la qualité. C'est quelque chose que l'on retrouve dans le catering, la nourriture. Puis aussi c'est le fait que l'on soit large avec les activités que l'on a. La qualité importe plus que la quantité chez nous.

I : D'accord, et sinon pouvez-vous m'expliquer comment vous faites de la promotion ?

R : Donc, alors d'abord on est répertorié sur des sites comme Booking par exemple où l'on propose des tarifs avantageux, puisque l'on se sert de ce genre de plateforme pour se faire connaître. On a également notre propre site internet du domaine du blé qui est bien référencé sur google. De plus, dans la région, grâce à l'espace événementiel, on a la chance d'être bien connu maintenant. Grâce à cela, on peut mettre facilement en avant l'hôtel et le promouvoir par le système d'internet.

I : Vous voyez plutôt le fait de passer par Booking comme un avantage ou un inconvénient ?

R : Pour nous, c'est un avantage, dans le sens où cela nous apporte quand même des réservations que l'on n'aurait pas sinon. Il y a quand même pas mal de gens qui recherchent sur Booking quand ils partent en vacances ou même pour le boulot. Et donc on a beaucoup de réservation via Booking.

I : Et les commissions de Booking par exemple ne vous impactent pas ?

R : Ca en prend, mais c'est le prix à payer pour avoir des clients.

I : Et par exemple, au niveau de la politique des prix, impliquez-vous des tarifs différents quand vous passez par Booking ou via d'autres moyens ?

R : Oui, il y a des prix différents quand c'est par Booking, car le but de Booking c'est aussi de mettre en avant et valoriser donc c'est un petit peu moins cher. Et sinon si les gens viennent directement, c'est des prix différents.

I : Et donc si les clients viennent vous voir en disant que sur Booking ils ont trouvé un meilleur tarif...

R : Il faut réserver par Booking pour en profiter ! C'est un contrat avec Booking, ils doivent passer par eux pour profiter de la réduction.

I : Sinon, comment impacte les ressources humaines au sein de votre hôtel ?

R : Nous on valorise le service, car c'est ce que le client recherche au final. C'est l'accueil et le service. Comme je vous ai dit, il y a les deux patrons, moi qui suis indépendante, le chef qui est tout le temps-là. Et en effectivement l'important c'est que je sois là pour accueillir les gens pour le check-in, leur expliquer les horaires du petit-déjeuner, les services que l'on propose, etc.. On peut aussi leur présenter le lieu et leur chambre. On a la femme de ménage qui est là pour l'entretien s'il y a quoique ça soit elle est là. Au petit déjeuner le chef est présent. Donc voilà, on valorise le personnel oui.

I : Le personnel a donc vraiment un impact sur le service de ce que vous me dites

R : Autant les produits que le personnel dans le service affectent la qualité. Le chef par exemple est là tous les matins et propose à chaque client quand il arrive, un café, un thé, des œufs qu'il va leur faire directement, etc... C'est donc très important.

I : Et sinon en général, qu'attendent vos clients de vous ? Qu'est ce qui leur procure de la satisfaction ?

R : Je pense qu'au jour d'aujourd'hui, l'important c'est le rapport qualité/prix qui est primordial. C'est ce que les clients attendent, par là j'entends quelque chose de propre, ils savent qu'ils ne sont pas dans un cinq étoiles palace à Dubaï mais ils attendent quelque chose de convenable. L'accueil et le personnel sont des choses importantes qui reviennent. On voit quand les gens nous font des feedbacks, c'est vraiment l'importance de la propreté et de l'accueil.

I : Et avec la réorganisation du tourisme et l'apparition des forums, pensez-vous que les critiques que vous recevez peuvent vraiment vous impacter ?

R : C'est toujours un peu à double tranchant, évidemment. Maintenant, moi je vois enfin je lis les critiques. Elles servent à s'améliorer parce que c'est également une bonne école pour nous. Mais après oui je pense qu'il y a des gens qui sont réceptifs aux critiques. Pour notre part, oui nous avons déjà reçu des critiques et oui nous en avons pris compte. Après je ne sais pas si les gens tiennent vraiment compte de ces critiques. Mais en tout cas pour nous c'est un bon feedback qui permet de voir les points qui ne vont pas. On a eu un moment donné, j'invente un problème avec le ménage, voilà la femme de ménage va le lire et va en prendre compte. Ou bien si par exemple, on met des commentaires positifs sur le petit déjeuner ou sur le chef, on va continuer sur cette lignée-là. Donc on prend vraiment ça comme une ligne de conduite.

I : Et sinon concernant la fidélité de vos clients ? Mettez-vous en place des choses pour les inciter à revenir ?

R : Je pense que ce qui engendre de la fidélité, ce sont tous les services que l'on propose. C'est la manière dont on les accueille, dont on les reçoit. Il est important qu'ils se sentent bien ici et qu'ils aient envie de revenir ici quand ils sont dans la région. Voilà, on a énormément de clients fidèles qui reviennent régulièrement parce que ils s'y sentent bien et on leur petites habitudes. Le matin, ils prennent leur petit déj' avec le chef qui est là, ils parlent ensemble, etc.. Voilà je pense que le relationnel est vraiment très important et nous on met l'accent dessus.

I : D'accord, et par exemple, vous n'êtes rattachés à aucun groupe...

R : Non !

I : Donc, le fait d'être indépendant comme ça ... Par exemple, dans les chaînes, les directeurs reçoivent des directives par exemple...

R : Nous on est totalement indépendants, on est une petite structure de 18 chambres et pas un énorme hôtel. La direction et moi-même on a tous les trois une formation dans l'évènementiel, donc on a reçu des formations hôtelières et de management donc on suit notre ligne de conduite, et on a tous les 3 la chance d'avoir beaucoup voyager et d'avoir

visiter pas mal de choses. C'est vrai que par exemple, nous quand on part, on fait attention à ce genre de détails. On essaye de travailler de la meilleure façon qui soit.

I : Quels sont les éléments, selon vous, sur lesquels vous pouvez vous appuyer ainsi que les autres hôtels ?

R : Le service, la personnalisation et le fait d'être disponible est important selon moi. Mais aussi les ressources humaines. Le relationnel est vraiment primordial pour moi. Même si je reste à dire que la propreté, l'hygiène sont aussi importants. Donc en 3 points : hygiène, contact, service.

I : L'ensemble des thèmes ont été abordés... Auriez-vous d'autres choses à dire ?

R : Oui, je pense que nous lorsque l'on cherche à se valoriser, on dit que l'on est à proximité des grands axes, qu'il y a un parking aisé et gratuit. Car voilà, c'est le genre de détail que les gens maintenant regardent. Quand on va dans le centre-ville de Wavre maintenant, les parkings du centre sont payants tandis que nous on a un parking gratuit et sécurisé grâce à notre système de caméras. On a du personnel, le service restaurant, le service activités/animation, en plus du cadre verdoyant. On a aussi pas mal de clientèle pour les entreprises qui viennent travailler la semaine dans les zonings, comme on en est proches. Donc voilà, c'est vraiment toutes ces choses-là que l'on met en avant. En plus, le fait d'être créatifs avec l'équipe nous aide vraiment à nous différencier et à proposer un cadre unique : décoration, patûres, activités, etc... Le tout pour proposer quelque chose d'agréable.

I : Je pense que tout est dit... Quelque chose vous passe par la tête ?

R : Pour votre mémoire, ce qu'il faut vraiment mettre en avant pour se démarquer et être compétitifs selon moi c'est : le rapport qualité/prix surtout qu'on est en période de crise donc les gens font attention à ça et regarde leur argent, mais bon malgré tout ce n'est pas parce que l'on fait un tarif attractif que l'on doit laisser de côté les aspects que je vous ai cités à savoir : l'hygiène, l'accueil, etc... Enfin surtout l'accueil !

VERBATIM N°4 – Golf de Pierpont
--

Date : 26/07/2015 Hôtel : Golf de Pierpont Localisation : Les Bons Villers Personne rencontrée : Gary Nisbet Fonction : General Manager Durée de l'interview: 32'52 minutes
--

Légende	I = Interrogateur R = Répondant
---------	------------------------------------

(Interview réalisée en anglais)

I : First, could you present you please ?

R: My name is Gary Nisbet, I'm the general manager of Golf de Pierpont which includes golf, hotel, facilities!

I: Could you introduce your hotel in general?

R: In general, people who are coming are linked to the golf. We are a 20 room hotel. People mainly come from the Netherlands, Scandinavian countries, the UK, and there are here to play golf and sleep. We also have business clients and local clients, but it's not our core business. We also do residential conferences for companies like Caterpillar, we also do events like weddings.

I: And what could you tell me about tourism in Wallonia?

R: So, I think tourism is different in Belgium from our structure. We are specialized in golf for our part. People are coming here for a couple of days to play golf. Their expectations are linked to the golf, the place more than the room. If you are here for 2 days, you are here to play golf. Since I'm installed in this area, what I can see it's more of the information about Wallonia aren't in English. That's a big problem for tourism. The last things I received from Province du Hainaut, everything tends to be in French! And to be to be honest, I think it's not Belgium people that need some information but the others tourists. They need to know what is going on but they can't find any materials for this written in English. Like I'm Scottish, and when I'm talking with some friends the only thing they know about Belgium is Brugge.

The only place that exists in Belgium is Brugge. So, we can say that the Flemish office tourism do a very good job. They are working to make sure that Brugge is known everywhere in the world. If I go to a tourism office in Scotland, they will all give me documents for Brugge and all in english. I think Wallonia Region do not promote enough for international tourists, or I can't see it... When I talk to my friend to visit me in Belgium they tell me, oh I will visit Brugge !

I: I understand this situation because I went to Erasmus in Spain; all people were talking only about Brugge and Brussels but no more.

R: That's why, we can say that the Flemish tourism do a very very good job for this. People who come to the south go to the north but not the opposite. For example, I don't see French people coming here to play golf. That's why all our material is in English and we don't put it in Dutch because they are speaking a well English. We also tend to communicate all in English for this reason, particularly by email. We just have a few French people staying in our hotel. I wonder why all is written in french so. Because I think most of the tourists are dutch rather than French for example. That's why in Brugge they have understood all!

I: Next question is how do think that tourism has changed these last years?

R: To be honest, I think tourism is becoming more proactive. People are looking for information in different websites, look at reviews, use comparators, and so on. For example, before using Le Routard was a reference, now tourists read TripAdvisor! It helps people to have better idea of where to stay, what to do and an opinion in general.

I: More generally, what do you think about new entrants in the tourism market?

R: What I think about OTA and Booking.com for example... We are working a lot with them! In general it is not for packaging with golf but more for business clients. It helps us when our hotel is empty. But for us, it's like 1% or... for example, once he had persons from Charleroi airport who didn't find another room. For us, Booking.com is really linked to business clients, business more generally, local business or people who are catching their flight in Charleroi airport. In this case, they are last minutes reservation. Booking.com really helps me when I have a gap in the beginning of the week for example. For me, the developed system is very good for us! Let's have a look!

[He opened the website.... And show me the different capacities that he had to manage his hotel. Linked to reservation, the elements he controlled in a more general way]

R: For me, one of the problems I would say it's the fact that I need to do all manually. In my structure it is really different from a bigger one who has channel manager. For our part, we just have Booking.com but other hotels could use more website and propose the same rooms. It could be a problem if 2 persons reserve the same room in two different website which were not update constantly and finally the hotel is facing a problem. The room is just available for one and that's all... For example, we made the mistake a few times, and like that you lose clients! Otherwise, I think it helps us for our visibility in general. When we go to Charleroi Airport and you look to a hotel, Booking will give you some results and our hotel will be in the result. Like that, tourists would consider it to stay. It is a really clever mechanism this website. But only to buy a unique product and not a package of them in our case. To do this this, you have to pass by them.

I: And what do you think about their commissions?

R: I think we pay something like 10% commissions so it's nice. We have a good deal with them. We are not paying for example like a friend 18%. I don't mind about commission, I think everyone needs to pay for what he does. Of course, after this, we could have a better ranking and other options available in Booking.com if you pay more.

[He showed me on the website, how he could do this]

R: Moreover, your position will depend on the number of rooms available in your hotel. The more you have the best rank you will have. For me, for example, I can't put 20 rooms available on Booking.com. Otherwise, I understand the situation of Brussels' Hotel who to that to have a higher ranking. And let's show you, on Booking we have 7,7/10. This is linked to the rate of our clients. What makes our note in a good position is our localization, the quality of the environment, for the reception, for the breakfast and cleanliness like we can see on our reviews... Let's look at bad reviews... Hum...

[Searching...]

R : So, I can't find one. But the thing that I wanted to show you was the fact that one bad review affects your mark, your rank on the website but also the publicity of your hotel too.

People will read this! This is the nature of how the business works. And with other website like TripAdvisor, or Leadingcourses.com for us also which is specialized in golf field. You get the good but also the bad. I think it's important to not remove the bad, both are important. A lot of people think replied, but it's not my opinion... Move on!

I: Next question, what do you think that makes the difference in our service to have good reviews for example?

R: We invested a lot to upgrade the quality of the room all the time due to reviews. But you are here in a 2-stars hotel not a 5-stars hotel, so you know when you come that you can't expect this. But we do our best for people. For example for business clients, we can open the breakfast earlier and so on. There are the things that we can improve thanks to the remarks and some not. I have one in my mind related to a woman who came recently with her dog. But we don't accept dogs... That's why she complains on her remarks. But the information was written on the website! She should have read it before coming with her dog! Otherwise, for her it was our fault! So I think we interested on what people think! We are trying to do our best! It's not the same clients that play golf or just stay in the hotel. In general, most of the business clients stay close to the airport and are looking for some other facilities that we don't have. But for example, we have a really good mark for our WIFI, the quality of it is recognized by everyone, golf members like business travelers. That's one of the important elements in the room and in our structure... The last owner wanted that people were spent their money in the bar and in the restaurant so there were no television in our rooms. Now, we add some for the clients. In general, only business clients watch it and golfers not! The expectations when they are coming here are really different so! Golfers are playing golf and the other are watching TV.

I: We can say that it exists two different types of expectations depending the type of the clients...

R: Yes, that is!

I: And my last question would be, how do you use marketing tools for your hotel?

R: We promote our hotel by sending some emails to our clients during the year to promote some packages that they can benefit. We do a lot of advertisement on facebook, and we also

organize some open days for golfers and locals. Otherwise, we published some adverts in Dutch magazines and website. But in general we promote more the golf rather than the hotel. But finally, there are both linked. Otherwise, we use a lot our data base with golfers who come to play golf at Pierpont. They receive regular emails with news, things like new beds in the hotel that can create new desire. Otherwise, we have clients that recommend us to their friends and in the golf they are playing during the year. For the rest, when we are using Booking it's only for the gaps. I would finish by saying our location and the golf are the two elements that are really important for us.

I: Thank you very much.

VERBATIM N°5 – Le 1815 Hôtel
Date : 26/07/2015
Hôtel : Le 1815 Hôtel
Localisation : Waterloo
Personne rencontrée : Marco Mazzi
Fonction : Responsable
Durée de l'interview: 15'14 minutes

Légende	I = Interrogateur R = Répondant
---------	------------------------------------

I : Après mettre présentée, pourriez-vous faire de même s'il vous plaît ?

R : Voilà, donc moi je suis responsable au 1815 à Waterloo. C'est un hôtel comportant 14 chambres, ayant une capacité de 40 personnes plus un restaurant. On travaille plutôt avec une clientèle exclusivement touristique. 80 % d'anglais, 10 % de français et tout le restant du reste du monde.

I : D'accord, très bien ! Et pourriez-vous me parlez un peu plus généralement du tourisme en Wallonie ?

R : Le tourisme en Wallonie... donc ici on est sur le site du Lion. Les gens qui viennent ici viennent voir la butte de Lion, le musée Napoléon, et tout ce qui s'en suit. Donc euh... on a une clientèle ciblée pour le site ici et quelques clients d'affaires de temps en temps.

I : D'accord. Et donc à votre niveau comment avez-vous ressenti la réorganisation du tourisme ?

R : Il y a des hauts et des bas. Cela dépend des saisons. Cela dépend aussi des attentats. On ressent que les gens ont peur de bouger avec ça. Il y a du positif et du négatif. Mais globalement c'est une bonne saison.

I : Et donc, ça c'est le point de vue de la fluctuation de la clientèle...

R : Oui, c'est ça ! On va dire que chaque année, on ne peut pas comparer une année à une autre, ça monte et ça descend.

I : Et donc par rapport au niveau des structures, je vous disais par exemple le tourisme a changé, vous ne passez peut être plus par les mêmes intermédiaires qu'avant...

R : On fonctionne par mail, par Booking, soit par notre site. On utilise beaucoup ces moyens désormais. On a plusieurs canaux, mais après c'est une clientèle ciblée qui vient pour voir les sites de la région. Je veux dire ce n'est pas un endroit où l'on vient comme ça, pour profiter de la piscine, etc... C'est vraiment des gens qui viennent 3-4 jours ici pour visiter les sites et logiquement ensuite ils partent vers d'autres sites populaires en Belgique.

I : Donc, par exemple, qu'est-ce que recherchent les clients quand ils viennent dans votre hôtel ?

R : La proximité, le bon service, les conseils, que le personnel reste près d'eux, voilà globalement c'est ce qu'ils recherchent. Mais ce qui fait qu'ils sont vraiment bien c'est qu'ils sont à 30m de la butte du Lion et qu'ils soient à côté de tout. Ils n'ont pas besoin de voiture.

I : La localisation prime donc ?

R : C'est ça !

I : Puis ensuite votre service fait la différence, surtout avec le personnel qui l'impact si je comprends bien.

R : Bien sûr ! De toute façon, nous on est là pour aider les gens donc euh... après évidemment c'est une organisation, c'est vrai que des fois il y a du monde donc il faut faire attention à cela aussi. Mais bon globalement c'est un hôtel qui tourne toujours bien.

I : Qu'est ce qui fait que votre service se démarque de la concurrence à Waterloo ?

R : Comme je l'ai déjà dit, nous sommes une petite structure de 14 chambres donc il y a des hôtels à 100 chambres où évidemment il y a beaucoup plus de personnel et donc nous on travaille à beaucoup moins de personnes. Cela permet au sein d'une structure comme celle-là, d'avoir un hôtel familial proche des clients différent des grandes chaînes où l'on ne connaît personne. On peut vraiment avoir un contact différent avec le client de ce fait. D'ailleurs on voit que les clients apprécient cela avec Booking, ils disent que le personnel est là pour nous. Cela nous fait plaisir et c'est un certain type de clientèle aussi.

I : Quels sont les moyens que vous mettez en place pour fidéliser la clientèle ?

R : On a les chambres que l'on a, le petit-déjeuner, on parle avec les clients, c'est comme ça que l'on fonctionne. On parle surtout avec les anglais qui sont très sociaux, ils aiment bien parler, donc voilà on parle un peu de tout.

I : C'est donc le personnel qui fait votre image si je comprends bien ?

R : Ah ça, c'est sûr ! D'ailleurs, on peut mettre un hôtel 5 étoiles et avoir un mauvais personnel c'est foutu. Moi qui ai travaillé dans pas mal d'endroits, je sais que lorsque l'on a une grosse structure, le personnel n'a pas ce contact avec le client. Donc dans une structure comme celle-là on a quasiment le devoir d'être auprès des gens afin de savoir si tout va bien, pour les aider, résoudre les problèmes dans la chambre s'il y en a, trouver un taxi, trouver un train...

I : C'est donc beaucoup plus personnalisé comme service et vous pouvez être beaucoup plus flexibles que des structures plus importantes ?

R : C'est bien ça !

I : Sinon, vous me parliez que vous étiez sur plusieurs sites pour promouvoir l'hôtel, internet est donc votre outil principal ?

R : 80 % c'est Booking. Tout le restant, c'est des réservations sur des sites tiers et téléphoniques.

I : Et sinon comment gérez-vous la promotion ?

R : On propose des promotions quand c'est calme. On offre le petit-déjeuner, on fait des réductions par nuitées. Là c'est des promos par période. Mais bon comme c'est une petite structure, c'est rarement le cas car on est toujours bien rempli. C'est en général 90 % de remplissage d'ailleurs. C'est pour ça qu'on le fait de temps en temps quand c'est la période morte, qu'il pleut, etc... Mais enfin voilà il faut toujours un peu analyser la chose, et voir aussi ce que font nos concurrents : Ibis, Martin's ici à Waterloo.

I : Et qu'est-ce qui vous permet vraiment d'être compétitifs alors ?

R : On va dire qu'on pourrait encore augmenter les prix car on est vraiment en face de la butte, donc les gens qui viennent que pour ça maintenant ils sont prêts à mettre le prix. Nous on travaille plutôt sur une image de marque où le client n'a pas l'impression qu'on lui prend tout son portefeuille. On a toujours des clients fidèles qui reviennent pour 2-3 jours quand il y a ici la bataille.

I : Tout ce que vous mettez en place au niveau marketing...

R : On utilise surtout des outils de promotion quand c'est vraiment très calme, on peut faire des promotions mais comme on tient des prix assez bas on ne peut pas non plus perdre de l'argent. On essaye toujours de rester à un niveau correct. Grâce à cela, on arrive à remplir les chambres. Le prix fluctue entre 50-150 euros, il change tout le temps. Il y a des périodes où il y a des expos, où des événements particuliers, les hôtels sont pleins dans la région et là on peut monter les prix car il y a de la demande.

I : Vous pratiquez du Yield Management ?

R : Non, pas du tout !

I : Votre politique de prix dépend donc des événements dans la région ?

R : Oui ! On sait que par exemple lorsqu'il y a certains événements, nous savons à l'avance quels mois sont les « bons » mois avec cela. Mais après pour le tourisme habituel, si vous regardez Booking qui va vous dire que les prix à cette période vont augmenter, il y a une demande et là évidemment le but du jeu c'est aussi de gagner de l'argent.

I : Booking vous prend des commissions...

R : Oui !

I : Et est-ce que cela vous impacte beaucoup ou pas du tout ?

R : Non !

I : C'est plus un avantage pour vous d'être là-dessus ?

R : Tout le monde prend une commission donc ça c'est normal ! On doit gagner de l'argent. Globalement, les gens réservent sur Booking car c'est facile, pour nous c'est facile aussi comme on reçoit les réservations, on encode et c'est parti ! Donc c'est une sécurité optimale pour les deux parties. Booking c'est quand même une fenêtre ouverte au monde, donc les gens voient les commentaires et c'est grâce à cela que les gens voient que l'hôtel est bien.

I : En tant qu'hôtelier indépendant, cela vous aide donc vraiment ?

R : Oh oui ! Car si on devrait payer une boîte de comm' ou faire de la pub' nous même, cela coûterait beaucoup plus d'argent. Même si Booking ce n'est pas donné malgré tout.

I : Evidemment le service...

R : Surtout qu'on le voit partout... sur Iphone et compagnie ! Donc oui c'est vraiment un bon service. Et quand ils passent on voit ce qui va et ce qui ne va pas. Donc c'est vraiment une société fiable, on a un bon suivi, ils travaillent main dans la main avec les hôtels.

I : Vous êtes donc pour...

R : Oui ! C'est sûr que comparé à avant où l'on devait tout faire nous-même...

I : Cela vous a changé la vie ! Je pense avoir fait le tour... Avez-vous des choses à rajouter ?

R : Donc voilà maintenant tout se fait à 80 % via internet, nous on fluctue sur cette base-là. Le tourisme fluctue vraiment chaque année, donc il faut s'adapter et réagir à tout moment ! Il faut être à la hauteur pour satisfaire les gens, car ils en demandent énormément ! Ils veulent payer de moins en moins et veulent un service à la hauteur.

I : Et vous essayez d'améliorer votre service de temps en temps ?

R : On effectue des travaux dans l'hôtel pour plus de confort, on travaille aussi le relationnel et la structure aide à côté avec les chambres, le buffet petit déjeuner que l'on essaye de toujours perfectionner ... On essaye d'évoluer mais en général ça plaît !

I : C'est donc tout cela qui vous aide à vous en sortir !

R : Voilà !

VERBATIM N°6 – Hôtel Ibis Brussels Waterloo
Date : 26/07/2015
Hôtel : Hôtel Ibis Brussels Waterloo
Localisation : Waterloo
Personne rencontrée : Brice Bernard
Fonction : Directeur adjoint
Durée de l'interview: 31'33 minutes

Légende	I = Interrogateur R = Répondant
---------	------------------------------------

I : Après m'être présentée et avoir présenté l'objectif de mon mémoire, pourriez-vous vous présenter à votre tour s'il vous plaît ?

R : Donc alors, Brice Bernard, directeur adjoint de l'hôtel Ibis de Waterloo. Je suis en poste ici depuis 3 ans. Avant j'ai travaillé au Luxembourg, chez Mercure et Ibis notamment.

I : D'accord, et pourriez-vous me présenter l'hôtel ici maintenant ?

R : Alors, l'hôtel Ibis de Waterloo c'est un hôtel de 100 chambres avec une clientèle à dominance business quand même excepté en ce moment avec les vacances où l'on travaille avec des groupes loisirs quand même. On a développé les groupes loisirs car le business est de plus en plus compliqué. La demande étant plus faible, il faut aller rechercher les marchés annexes. Mais notre objectif reste quand même d'être un hôtel business dans une ville à proximité de Bruxelles, qui vit aussi par elle-même. Il y a différents événements qui se passent ici : du tennis, du golf, etc... Ce qui fait que par exemple les hôtels bruxellois sont

vides ce soir alors que nous sommes complets ce soir. On bénéficie de la proximité de Bruxelles mais on a aussi des évènements qui jouent en notre faveur. L'année dernière, on a fait le bi-centenaire de la bataille, ça été une très très belle année mais qui s'est mal terminée avec les attentats de Paris. 2016 a commencé avec Zaventem et maintenant c'est tous les ¾ jours que l'on voit se produire des évènements de ce type un peu partout en Europe. Cela fait beaucoup réfléchir les touristes, les gens ont de plus en plus de mal de se décider à bouger et même au niveau des entreprises les gens font des visio-conférences, ils font des facetimes et ils ne se déplacent plus car c'est potentiellement dangereux.

I : Donc, les nouvelles technologies vous ont impacté si je comprends bien ?

R : Les nouvelles technologies nous ont impacté et nous impactent déjà depuis 2012, je dirais que ça a commencé en 2008, c'était le début ça ne nous a pas vraiment impacté puis en 2010 au Benelux c'était ça. Avec les restructurations, plutôt que d'envoyer 15-20 personnes en séminaire pendant 3 jours, on envoyait un monsieur qui repartait avec une clé USB ou alors on réunit 15 personnes dans une salle et le formateur avait beau être à l'autre bout du monde, eh bah il était devant la télé et il disait « bonjour » pareil et donnait sa formation à distance. Ça les entreprises ont bien compris qu'il y avait des budgets importants à récupérer là-dessus. Dans un premier temps ils ont fermés tous les robinets puis en ont ré ouverts quelques-uns. Mais bon maintenant, ça ca ne changera plus. C'est terminé l'époque où l'on avait des gars qui venaient et qui avaient full crédits à dépenser au restaurant, au bar, c'était bien pour nous. Maintenant c'est vrai que toutes les boites ont des cost controlleurs qui vont analyser en details les dépenses, qui vont faire des contrats avec les hôtels justement pour avoir des tarifs fixes et faire face à la dynamic pricing des prix fluctuant. On peut aller de 69 euros les week end très calmes à 169 euros lorsque la demande est forte. Les entreprises face à ça veulent quelque chose d'assez stable à n'importe quel moment viennent leurs collaborateurs.

I : Si je comprends bien, les nouvelles technologies vous ont donc impactées.. et sinon je sais qu'Accor se bat clairement cotnre Booking...

R : A mon humble avis, on a riposté un peu trop tard. On s'est rendu compte que Booking n'était pas le magicien qu'il prétendait être. Moi j'ai le souvenir du début de Booking où l'on m'a dit qu'il allait générer de nouveaux clients, alors que non, les clients qui veulent venir, ce

sont les clients. Ils n'en inventent pas de nouveaux, ils n'ont pas de baguettes magiques, ils n'ont pas créé des gens. Booking a juste profiter du fait que l'on paye en moyenne 15% de commissions, pour utiliser cet argent pour dire aux clients, je suis le meilleur site de réservation au monde. On voit tous les jours à la TV, des pubs pour Booking. Et ça c'est vrai, on l'a laissé faire. Il fut un temps où Accor dépensait en un an ce que Booking dépensait en un mois de budget communication. Car quand vous prenez 15 % de commission sur chaque réservation et que votre structure est composée de 3 personnes à payer dans un call center, et un informaticien ou deux pour gérer votre plateforme... C'est rien ! Nous, on a l'hôtel, on a le staff, nous même quand il n'y a pas de clients il faut quand même payer les gens et l'électricité donc les charges ne sont pas les mêmes. Ils peuvent avec cela être plus généreux sur la partie à injecter en communication. C'est vrai qu'aujourd'hui Accor riposte, on a développé un système de rewarding pour nos clients via notre carte de fidélité Accor Hôtels valables de la gamme Ibis jusqu'à Sofitel. C'était une carte qui a la base donnait droit à une collecte de points à échanger contre des vouchers de 40 euros. Ça existe toujours, il y a différents niveaux dans la carte et il faut dire que pour le client c'était assez peu clair... comme pour nous d'ailleurs ! Alors que par exemple Booking ou Expedia pour ne pas les citer avaient un système simple avec 10 nuits + 1 gratuite. En prenant 15 à 20 % à l'hôtelier ils peuvent bien en rendre une fois 10 % aux clients. Donc nous, c'était déjà de mettre ça en avant car avec cet ancien système pour nous c'était compliqué... Si ça l'est pour nous, ça l'est aussi pour le client ! Le deuxième élément qui découle de cette stratégie c'est le tarif online, avant c'était Online Accor Hotels, maintenant on va même l'avoir en direct hôtels, carte club hôtels avec laquelle on a directement 5% sur le tarif du jour. La carte est toujours gratuite, il continue ses points, d'avoir des soft benefits : à son arrivée il a des petits cadeaux, des petits attentions, voilà pour les clients pour les clients réguliers. Et même à partir de la première réservation quand vous vous enregistrez avec la carte Club Accor Hôtels, vous avez directement le droit à 5% de réduction sur le tarif du jour, ce que Booking et les autres ne font pas donc effectivement c'est une grosse avancée. Cela est dû au fait que l'on est plus obligé de respecter la parité tarifaire avec les OTA, ce qui était le cas pendant pas mal d'années contractuellement. Et maintenant que l'Europe a dit que ce n'était pas légal, on en profite.

I : D'accord, très bien. Et donc la façon dont vous rajoutez de la valeur au service, c'est ce que vous venez de m'expliquer avec les promotions tarifaires, avec les services supplémentaires (bouteilles d'eau etc...)

R : Oui, ça ce sont les soft benefits qui sont là pour les clients. J'ai envie de dire que c'est simplement de la reconnaissance face à un client fidèle. Un client fidèle, il faut savoir en prendre soin car c'est plus facile de garder un client et de le satisfaire pour le garder plutôt que d'aller en chercher un nouveau. Tout commercial vous le dira ! C'est plus facile d'entretenir une clientèle existante et de faire vivre ceux qui sont là en satisfaisant les clients plutôt que prendre son bâton de pèlerin et d'aller toquer à la porte de tout le monde en disant « Bonjour, est ce que vous avez besoin de chambres d'hôtels ? ». Cela peut fonctionner, mais ça prend beaucoup de temps et les résultats sont aussi peu notables. On a d'autres façons de fonctionner. On mise plus sur l'existant que sur le nouveau, c'est plus facile.

I : Et quels sont les éléments qui font vraiment votre image en tant qu'hôtel Ibis ?

R : Alors c'est notre hôtel particulièrement, c'est la qualité de l'accueil car c'est sûr que si on est enfermé dans notre bureau et que l'on se dit que l'on est sûr de ce que l'on fait, peut être que l'on a bon, peut être que non, on n'en sait rien ! On a aussi des systèmes qui envoient directement des enquêtes de satisfaction aux clients, Booking le fait aussi, idem pour Expédia, vous avez TripAdvisor, vous pouvez même mettre des commentaires sur facebook et sur un tas d'applications. On a des moyens de voir dès qu'un client laisse un message avec notre hôtel avec un alerteur qui nous le dit, que la critique soit positive ou négative. Pour gérer la qualité, on envoie aussi beaucoup de questionnaires de satisfaction pour avoir un retour de l'expérience. Et ce retour, malgré que nous soyons le seul hôtel 3 étoiles à Waterloo face à des hôtels comme le Côté Vert ou le Grand Hotel Martin's vont être des 4 étoiles... Donc la plupart de notre clientèle business les connaît et les a déjà tester. Il y a des gens qui nous disent préférer venir chez nous car ils se sentent comme chez eux, plus détendus, c'est plus relax, le personnel est sympathique, souriant. Cela ne veut pas forcément dire que les autres ne font pas ça. Mais 4 étoiles, c'est peut-être un peu plus guindé, un peu plus garde à vous... Nous on accueille nos clients dans le sens « Bienvenue, vous êtes chez vous ! ».

I : Donc avec ce que vous me dites les RH sont vraiment importantes et impactent la qualité du service ?

R : Ils contribuent à la satisfaction qui est la base de la qualité. Grâce à cela, un client reviendra. Un client qui n'est pas satisfait ne revient pas. Après vous avez deux solutions : 1- vous êtes dans un endroit touristique et vous pouvez vous permettre d'arnaquer les gens puisque de toute façon même s'il ne revient pas il y aura un 2^{em} client qui prendra sa place... Moi après ce n'est pas du tout ma façon de penser, il y a des gens qui fonctionnent comme ça mais ça ne dure qu'un temps car un jour il y en a un autre à côté qui vient s'installer et qui fait de la qualité, au final tout le monde va ailleurs. Maintenant, on sait voir les recommandations des autres clients... Maintenant, on ne regarde plus le nombre d'étoiles qu'il y a, c'est voir ce que les gens disent sur Booking ou TripAdvisor clairement.

I : Les touristes ont donc changé leurs habitudes ?

R : Oui ! Il faut faire attention à ce genre de sites, car il y a toujours des gens qui ne sont pas contents... car ce sont eux qui vont plus facilement le dire que les gens contents. En effet, quand vous n'êtes pas contents vous voulez le faire savoir à la terre entière ! C'est pour cela qu'il y a parfois des commentaires très très durs... D'ailleurs j'en ai même eu qui attaquait directement le personnel et donc là j'ai demandé carrément à TripAdvisor de l'enlever. Ils disent qu'ils ont une réactivité, mais ils ne peuvent pas tout gérer non plus avec leur système informatique. C'est pour cela qu'il faut que nous on remonte l'info aussi car on ne peut pas accepter ça. On peut accepter la critique bien au contraire, quelque chose de constructif qui va venir améliorer certains points de l'hôtel mais si c'est attaquer spécifiquement une personne qui a fait son travail mais que vous n'avez pas aimé la façon dont elle l'a fait, je ne suis pas d'accord. Mais bon en général, on a pas à se plaindre et on voit la satisfaction sur Booking qui est aux alentours de 7,5/10 donc c'est une note relativement bonne sachant que nos points faible actuellement sont le fait que seulement 28 chambres sur 100 sont équipées d'air conditionné... C'est pour cela que par exemple en ce moment on a des retours du style « L'accueil est sympa, les gens sont cools mais on a trop chaud ! » Donc finalement, ça fait plaisir que les gens soient sympas à l'accueil mais au final ce que vous voulez c'est bien dormir et si vous ne pouvez pas dormir car vous avez trop chaud, ça ne vous laisse pas un bon souvenir quoiqu'il arrive. En plus de ça, il y a aussi nos amis du bar voisin qui ouvrent

jusqu'à 4-5h du mat, des fois le DJ se fait un peu trop plaisir niveau musique et pour le client qui dort là au-dessus ça fait plaisir aussi quoi ! Alors évidemment, on les appelle, on a de bonnes relations avec eux et rapidement le niveau de son diminue mais après un client réveille bah il a été réveillé quand même quoi.. Il y a donc plein de petites choses comme ça dont on est responsables pour finir. C'est pour cela qu'il faut que l'on manage et que l'on tienne compte de tout ça pour finir car on ne peut pas dire à un client que ce n'est pas de notre faute s'il n'a pas pu bien dormir, ça serait trop facile.

I : Et justement au niveau marketing, qu'est-ce que vous mettez en place pour donner le meilleur service ?

R : Jusqu'à peu on était labélisé par les normes 9001 et 14001 donc on est la chaine la plus normalisée au monde, d'ailleurs sans doute trop... C'est pour cela qu'Accor a décidé d'enlever les certifications mais en gardant tout de même toute la structure car au final c'est ce qui nous identifie et nous démarque. Mais grâce à cela, on va pouvoir récupérer du temps que l'on passait à se préoccuper de ça pour le mettre dans le relationnel, et s'occuper de nos clients. On préfère une attitude customer care plutôt que d'être trop procédurier. C'est sûr qu'il faut être carré mais à un moment aussi il faut aussi que la satisfaction client soit valorisée. Et du moment où il y aura des clients on aura beau être de supers techniciens mais si on ne s'occupe pas des clients il n'y en aura plus. Je ne dis pas qu'on ne s'occupait pas d'eux mais c'était compliqué de combiner les deux car il y a pas mal de choses à gérer. C'est du jonglage permanent. On se libère du temps que l'on consacre au relationnel.

I : Et donc au niveau du système de promotion c'est vous ou le groupe qui gère ?

R : La plupart des choses sont faites au niveau du groupe effectivement au niveau national et international. Après nous, on peut faire des actions ponctuelles, on travaille notamment sur des évènements locaux. On est partenaires de tout ça. On accompagne la vie locale car on fait partie de Waterloo, c'est par là aussi que l'on peut avoir du business. Autant capitaliser là-dessus.

I : Après ça, pensez-vous qu'il existe vraiment un élément qui permet aux hôtels d'être compétitif ? Quel est le vôtre ?

R : Je pense qu'il faut perpétuellement se remettre en question, jamais s'endormir sur des certitudes, car elles s'envolent en éclats. Car même si vous n'êtes pas acteurs, vous subissez quand même. Donc il faut vraiment s'impliquer dans le marché local, dans la connaissance de ses clients c'est ça qui fait la différence. Versus les hôtels qui ne s'intéressent pas à leurs clients, qui ne savent pas qui ils sont. Tant qu'ils viennent ça va, puis quand ils ne sont plus là on se dit merde qu'est-ce que l'on fait... Nous on cherche à connaître nos clients pour justement suivre leurs comportements, comprendre pourquoi avant ils achetaient 150 nuits par an et plus maintenant. On va chercher à les contacter et à comprendre les raisons. Par exemple s'ils ont fait faillites, s'ils ont trouvé un meilleur accord avec un autre hôtel.. A ce moment-là, soit on peut renégocier ou pas... Car on ne peut pas toujours le faire. Par l'exemple l'auberge sur la chaussée de Bruxelles vers Rhodes vend des chambres à 45 euros mais nous on ne peut pas s'aligner avec ça... Après nous on n'a pas de cafards qui courent dans les chambres... Voilà, j'ai déjà des clients qui m'ont parlé de leurs prix à eux mais à un moment donné j'ai dû leur expliquer que je ne pouvais pas leur donner ce que je ne pouvais pas. Je vais pouvoir faire tout ce que je veux, mais après je vais préférer dire non que de mal faire. Car si ce n'est pas pour satisfaire mon client et faire un one-shot, car le client qui ok aura eu un prix moins cher sera dégoûté et nous fera une mauvaise publicité, ça ne m'intéresse pas. C'est de la vision court-termiste or il faut être plus sur du moyen long terme dans nos métiers où l'on veut toujours être le plus complet tout le temps. C'est donc normal de relancer les partenaires pour les groupes, d'être toujours en perpétuelle animation.

I : Bah d'accord, je vous remercie car je pense avoir fait le tour des thèmes que je voulais aborder... Avez-vous quelque chose à rajouter ?

R : Euh... La problématique des hôtels indépendants est différente de nous face aux OTA. Ils ont une visibilité qu'ils n'auraient pas autrement, nous, on a la force du groupe Accor qui nous dit attention Booking nous nuit. Alors qu'il y a des gens qui n'ont que Booking comme système de réservation par exemple parce que ça coûte très cher d'avoir son propre système. Souvent ils ont un site avec quelques photos, mais l'ensemble de leur marketing c'est Booking et Expedia.

I : C'est donc pour cela que votre point de vue est opposé des hôteliers indépendants ?

R : Complètement ! D'ailleurs l'hôtelier indépendant on va le reprendre sur AccorHotels.com car justement on commence à développer sur notre site ce type d'établissement. Vous en retrouvez désormais d'autres sur notre site qui n'est pas des Mercure, Sofitel ou Ibis ! Cela nous permet d'être une meilleure force de vente. Car si vous allez sur AccorHotels.com vous n'aurez que les hôtels du groupe alors que sur Booking vous aurez tous les hôtels possibles. Après c'est sûr qu'il y aura toujours quelques hôtels qui ne seront pas dedans, mais c'est très rare. Mais bon c'est surtout ça qui fait leur différence. Quand le client recherche un hôtel pas cher, il pourra chercher comme ça en fonction de voir dans les choix s'il est bien ou pas bien, puis il fera son choix derrière ... Mais c'est sûr qu'il aura une offre complète que s'il passe par un autre site. C'est pour ça que nous voulons aussi devenir une sorte d'OTA parce qu'au final c'est rentable, ça donne même au client une meilleure vision.

I : Et pourquoi les hôteliers indépendants vous privilégieriez vous plutôt que Booking ? Quels seraient les avantages ?

R : Ils passeront par les deux. Ils donneront 10% à Booking et peut être un peu moins chez nous pour commencer pour les attirer. Même si je pense que par le futur, les taux de commissions finiront par être les mêmes. Mais pour l'indépendant, cela lui permet d'avoir un canal supplémentaire... Mais après c'est à chacun de faire ses comptes et voir si ça l'intéresse ou non. J'imagine que certains vont tester et peut être se rétracter après comme ça se fait avec Booking. Il y a des hôtels qui résilient leurs contrats car ils se sont rendu compte que finalement ils réussissaient à remplir leurs chambres sans cet intermédiaire. Mais après c'est genre sur un petit hôtel, rive gauche à Paris... Oui, c'est jouable... Mais moi si j'arrête Booking, je perds 12 à 15% de réservations. Donc on est quand même dépendant de Booking, c'est quelque chose on essaye de limiter son impact mais ce n'est pas non plus l'ennemi... Car c'est sûr que demain on se fait éjecter de Booking, il y aura une perte non négligeable de chiffre d'affaires et ça n'importe quel hôtel 3-4 étoiles d'une capacité comme la nôtre. On n'a aucun intérêt à couper les ponts avec Booking. Mais après une fois qu'on a les clients on leur explique que Booking c'est génial mais que nous on a un truc encore plus génial et que l'on vous fait une réduction ! Car au final, le client la première réservation qu'il fait il l'a fait sur internet et on a pas d'autres moyens de l'attraper mais un moment il vient ici et là on a tout le temps de lui expliquer, voilà vous avez fait une réservation Booking, maintenant on va vous expliquer pourquoi nous on peut vous proposer quelque chose de

mieux. Après s'il veut continuer de réserver sur Booking, il le fera. Mais bon on lui propose l'enregistrement sur Le Club Accor et nous c'est ce qui nous permet de mieux le connaître. Voili, vilou !

VERBATIM N°7 – Hôtel Van Der Valk Nivelles Sud
Date : 28/07/2015
Hôtel : Hôtel Van der Valk Nivelles Sud
Localisation : Nivelles
Personne rencontrée : Nicolas Mousty
Fonction : Sales manager
Durée de l'interview: 18'41 minutes

Légende	I = Interrogateur R = Répondant
---------	------------------------------------

I : Après m'être présentée, pourriez-vous faire de même s'il vous plaît ?

R : Je m'appelle Nicolas, j'ai 29 ans, cela fait 9 ans que je travaille ici. J'ai commencé en tant que stagiaire, puis j'ai été recruté à la réception. 3 ans après je suis passé chef réception puis commercial et maintenant je gère les deux.

I : Très bien ! Pourriez-vous me présenter un peu votre hôtel désormais ?

R : L'hôtel fait partie de la chaîne des hôtels Van Der Valk qui s'est développé principalement en Hollande. C'est la première chaîne mondiale dans laquelle ce sont vraiment les enfants de la famille qui sont propriétaires de l'hôtel et en Hollande ils sont numéro 1 dans le domaine hôtelier. Ici notre patron a construit l'hôtel dans les années 75. Il est propriétaires de plusieurs hôtels donc ici Nivelles, puis Charleroi Airport qui compte 80 chambres et dont la capacité actuelle est maintenant de 150 chambres. On a aussi ouvert l'hôtel Verviers dans l'ancienne gare, c'est une gare qui a été entièrement rénovée. C'est un hôtel qui possède 115 chambres et qui est 4 étoiles. Puis l'an dernier on a ouvert le Congress Mons Hotel aussi. Donc il y a encore des projets, l'hôtel de Liège et d'Arlon. C'est très familial comme chaîne, ils sont ici à la 5^{ème} génération. Tous les membres de la famille ont un hôtel.

I : D'accord, pouvez-vous désormais me parler davantage du secteur du tourisme ces dernières années ?

R : On peut dire qu'il y a eu la crise économique... Nous comme nous sommes très centré business avec les industries à Seneffe, Feluy, etc... Notre clientèle principale la semaine c'est le business. On peut dire qu'en 2008-2009, on l'a ressenti. Avant c'était un peu facile, on avait une politique de prix identique et même si on avait des défauts, l'hôtel était toujours rempli tellement la demande était importante. Après 2008, on a observé une baisse du chiffre d'affaires... et là, ça fait 2-3 ans que l'on travaille avec une société de Revenue Management qui s'occupe de donner un coup de pouce car on est une société familiale et on peut manquer d'un petit peu de dynamisme. Désormais, on ne manque plus de ça. On n'a pas vraiment de formation ici, on est engagé et on apprend beaucoup sur le tas. Donc ici avec cette société qui nous aide, le but est d'optimiser le marketing hôtelier par exemple. J'ai appris beaucoup à leurs côtés. Avant, on avait différentes catégories de chambre et on les vendait toujours au même prix, en semaine comme le week-end et même lors de gros événements. On a tout d'abord eu un premier commercial qui a fait du Yield Management mais assez léger. On augmentait de 10 euros, les jours où l'hôtel avait une demande importante. Ici, maintenant avec la société avec laquelle nous travaillons, ils analysent vraiment. En fonction des années précédentes, en fonction de la clientèle, des événements dans la région, etc... Donc maintenant quand on reçoit une demande et que l'on est susceptible d'être complet, et que l'on peut avoir un prix de chambre plus élevé, on le fait. On travaille de manière beaucoup plus professionnelle maintenant que dans le passé. Le fait de travailler avec une société de Revenue Management est d'autant plus intéressant car l'on a quand même 115 chambres à remplir ici. Par exemple, quand vous avez 10-15 chambres à remplir, c'est tout de suite moins utile. En fonction de la période, du public cible, une société peut avoir un tarif différent. On a un tarif public visible sur tous les OTA style Booking, Expedia, Venere mais on a aussi des flash deals, des secrets deals. Flash deals c'est genre pour remplir les chambres, on a 24H pour réserver avec des prix très attractifs et les secrets deals ce sont des mails envoyés en secret avec pour but c'est de remplir l'hôtel en ayant un prix moyen le plus élevé possible. Donc on segmente et applique des prix différents pour les différentes segmentations. Quand il y a beaucoup de demande avec les sociétés, on va vendre à un tarif classique alors que quand c'est très calme en week-end on peut vendre à

un prix très très intéressant. Ce qu'il faut savoir au niveau des prix des chambres, dans un hôtel il y a des coûts fixes, qu'il y ait 5 ou 115 chambres on doit quand même faire un petit-déjeuner, on doit éclairer le parking, les zones public, etc.. Donc au final, pour nous le plus intéressant, c'est bien sûr d'avoir un bon prix en chambre mais ce n'est pas la seule chose qu'il faut regarder. On peut vendre aussi moins cher, car quand l'hôtel est rempli, on a le bar, le restaurant qui vont tourner donc ça c'est aussi intéressant. C'est grâce à cette société qui nous apporte un avis plus professionnel, qui analyse tout, l'évolution journalière, la demande dans les autres hôtels, la concurrence, etc... On a beaucoup plus d'outils qui nous permettent de contrôler tout ça. On peut voir la concurrence, voir si la région est soumise à une forte demande, ce genre de choses. C'est quelque chose que l'on ne faisait pas avant. Par exemple, les petits hôtels travaillent comme nous on travaillait avant sans être méchant.

I : D'accord, et vous me parliez que vous travailliez avec des OTA ? Comment fonctionne votre distribution ?

R : Donc justement avant, on travaillait principalement avec Booking et d'autres aussi connu mais on n'était pas très bien distribué finalement. C'est un peu les conclusions de notre société de Revenue Management. Pour avoir un chiffre d'affaires d'élévé, il faut beaucoup de demande. Il faut être bien distribué, donc voilà on a multiplié les OTA sur lesquels on n'était pas. On a beaucoup bossé la dessus pour être visible et présent sur le plus de sites possibles.

I : Et est-ce que vous avez votre propre site aussi ?

R : En effet, on a aussi le nôtre. On essaye de le mettre en avant pour une question de commissionnement. Il faut savoir que passer par les OTA, ce n'est pas gratuit, il y a des commissions. Forcément si l'on passe par notre site, elle est beaucoup plus basse évidemment. Il y a une commission d'un certain montant qui est utile pour faire fonctionner le service développement de la chaîne et leur permettre de financer les campagnes marketing.

I : Et par exemple, que pensez-vous qui fait la différence au sein de votre hôtel face à la concurrence ?

R : On a pas vraiment de concurrence ici.. Il n'y a pas beaucoup d'hôtels dans le coin mais on a des concurrents c'est clair. Par rapport à ce que l'on propose dans la région avec nos prix, on est correct. On reste un hôtel de 115 chambres, 9 appartements, 9 salles de réunion, un restaurant avec une capacité de 500 personnes, des salles modulables où l'on peut augmenter la capacité du restaurant et une piscine extérieure. On organise quand même des pool party maintenant on organise des beach party. On est assez complets. Ça plaît notamment à des personnes qui viennent organiser un évènement comme des mariages, comme ça ils peuvent arriver, faire le mariage chez nous, manger avant au restaurant, aller au bar, aller en chambre, profiter de la piscine ... Donc voilà, on a un produit assez complet pour la région.

I : Et quels sont les éléments qui selon vous ont réellement un impact sur les clients ?

R : Le gros de notre production c'est assez business, donc les activités c'est surtout que lorsqu'ils rentrent le soir ils aient un lit, une douche qui fonctionne, des bonnes chaînes et un bon wifi. Très important un bon wifi. Un bon petit dej' après c'est assez classique. Au niveau des évènements privés que l'on organise, les gens ne vont pas forcément prendre des chambres d'hôtels donc ça a peu de répercussions sur l'hôtel. Les clients s'ils viennent c'est soit pour le business, soit pour le boulot, pour des évènements ou pour notre produit simplement.

I : Quand je parlais d'activités cela pouvait aussi être lié à des départements spécifiques au sein de l'établissement ?

R : On ne peut pas mettre en avant un département en avant plus qu'un autre. C'est un tout. Le client prête attention à l'accueil, à la gentillesse, chaque client qui arrive c'est la première personne qu'il croise et la dernière qu'il voit au check out. C'est donc important d'avoir un bon check-in et check-out. Après c'est la propreté dans les chambres, le fait de bien manger au restaurant, d'être bien servi au bar... C'est pour ça qu'il n'y a pas un secteur qui est plus mis en avant qu'un autre.

I : Ok, et comment utilisez-vous votre stratégie marketing pour vous différencier ?

R : La stratégie marketing est adaptée selon les activités de l'hôtel. Les salles de réunion, c'est essentiellement business donc on a des moyens de communication qui permettent de

toucher des businessmen. On peut avoir des carnets d'adresses, d'adresses mail, des envois groupés via des réseaux comme Nivelles entreprises ou autres, on a aussi organisé un repas Nivelles entreprises où tous les responsables de Nivelles sont venus. On est assez dynamiques de ce point de vue-là. Le bouche à oreille est aussi important. Les clients qui viennent et qui passent un bon séjour sont contents, en parlent et reviennent. C'est vraiment important. Ça c'est surtout business, au niveau loisir notre manière de communiquer c'est multiple : roll up, flyers, mailing, publications journaux de type Le Soir, la capitale. Après on a des éditions un peu plus régionales dans lesquels on diffuse nos soirées, nos menus, etc.. Mais aussi des spots radios, comme avec Nostalgie. Ici, on a encore un projet avec la RTBF avec une nouvelle émission qui va arriver et le présentateur va venir se reposer ici. On fera quelques photos de lui dans l'hôtel et ça sera publié sur facebook. On essaye d'être assez imaginatifs. On a également eu le droit aussi à des interviews sur la chaîne Antipode, après voilà... On n'a pas vraiment une cellule communication bien définie, avec des budgets et tout. On saisit les opportunités et cela dépend aussi de l'expérience que j'arrive à acquérir pour mieux gérer le tout et voir ce qui est intéressant de développer dans l'hôtel.

I : Je pense à peu près avoir fait le tour mais j'ai une dernière question, quelles sont vos forces ?

R : Les forces sont : l'emplacement, à la sortie de l'autoroute c'est une des caractéristiques des hôtels de la chaîne, c'est très facile d'accès. On ne doit pas rouler énormément pour trouver. On a une position centrale en Belgique : proche de Bruxelles, de Charleroi, de Namur, etc... Puis on a un produit pas mal qui devrait encore être rénové dans les années à venir, on a 115 chambres entièrement rénovées, une piscine extérieure chauffée, un restaurant avec une terrasse, des appartements pour moyen et long séjours, 9 salles de réunion... Donc on peut vraiment organiser tout type d'évènements, il n'y a rien dont nous avons des craintes.

I : D'accord, bah je vous remercie pour tout.

R : Si vous avez d'autres questions, n'hésitez pas.

VERBATIM N° 8– Ibis Wavre
Date : 30/07/2015
Hôtel : Ibis Wavre
Localisation : Wavre
Personne rencontrée : Francesco De Luca
Fonction : Front Office Manager
Durée de l'interview: 17'04 minutes

Légende	I = Interrogateur
	R = Répondant

I : Après m'être présentée, pourriez-vous vous présenter aussi s'il vous plaît ?

R : Francesco De Luca, Front Office Manager de l'hôtel Ibis à Wavre. Je gère une équipe de 6 réceptionnistes. L'hôtel dispose de 75 chambres, dont 12 familiales. Par rapport au groupe Accor, nous avons un système de fidélisation. Il est intéressant de réserver par Booking mais pas autant que directement par notre site car vous pouvez transformer en nuits gratuites, ou passer à un stade Gold ou Platinum, de l'eau gratuite ou des boissons gratuites en chambre aussi par exemple. Nous avons donc un système qui propose des avantages que l'on n'a pas avec les OTA. En plus, avant il était certes plus intéressant de réserver via certains sites comme Booking, mais maintenant il y a le parity rate, l'ensemble des prix sont alignés partout. C'est pour cela que pour le client, il est d'autant plus intéressant de réserver par le site Accor et bénéficier d'avantages supplémentaires. Après on n'est pas contre les OTA, c'est toujours un moyen en plus de réservation, c'est une coopération. Mais après via les OTA, on paye des commissions que l'on ne paye pas via Accor évidemment. Après il est certain aussi qu'Accor possède une convention avec Booking par exemple, on a un pourcentage un peu moins cher que les autres chaînes hôtelières.

I : Vous êtes donc quand même obligé de passer par eux pour obtenir une partie de votre business ?

R : Bien sûr ! On travaille avec eux car ça nous donne de la visibilité, c'est un moyen de réservation en plus, mais une fois le client à l'hôtel on essaye de le fidéliser. Cela commence dès le check-in à la réception lors de son arrivée. Il faut lui exposer les arguments et lui expliquer ce que sont les OTA comme Booking, Expedia, etc... Après cela reste un choix pour le client, mais une fois que celui-ci vient à l'hôtel tout est entre nos mains pour le fidéliser. On a donc une coopération ouverte avec les OTA, d'ailleurs heureusement qu'ils sont là !

I : Très bien. Et qu'est-ce qui fait votre image ? Qu'est-ce que vous voulez mettre en avant pour vos clients ? Vos points forts ?

R : Alors... En fait... Là le problème c'est que l'hôtel va être rénové à partir du 3 août pour une période de 10 mois pour se conformer aux standards Ibis. Parce que là, on a des failles. L'hôtel nécessite donc une rénovation totale pendant 10 mois pour être aux standards. Les points forts de l'hôtel, c'est en effet, le staff de celui-ci, la réception, donc si vous allez voir sur TripAdvisor ce qui ne va pas au sein de notre établissement c'est surtout la structure mais pas le personnel en lui-même. Il essaye d'ailleurs d'arrondir les angles pour ça. L'atout c'est que l'on a vraiment des chambres familiales, comme on est près de Walibi, on a beaucoup de familles françaises autant qu'étrangères, qui préfèrent être dans la même chambre plutôt que d'être séparées dans deux chambres différentes. Nous on propose des chambres familiales et on est les seuls à le faire dans la région. Après avec l'hôtel Leonardo, on est un peu ceux qui accueillent les groupes. Après on est aussi tout près de l'autoroute aussi, donc certains cars s'arrêtent pour une nuit en étape, puis continuent leur tour par exemple pour aller sur Amsterdam. C'est aussi un point fort stratégique puisque nous avons un grand parking en plus d'être à la sortie de l'autoroute...

I : Donc la localisation apporte beaucoup ?

R : Oui !

I : Et la majorité de votre clientèle vous me disiez que par exemple, c'était des familles qui vont à Walibi, c'était des groupes...

R : Alors entre le mois de mai et celui d'août, on a de la clientèle pour Walibi oui, sinon non on travaille beaucoup avec des groupes.

I : Donc la majorité ce sont des groupes de loisirs et pas business ?

R : Business, on a seulement une petite partie oui, pourquoi parce que la structure ne satisfait pas assez actuellement, elle ne permet pas d'avoir une clientèle corporate. De là, on a décidé de prévoir des travaux de rénovation pour justement après se tourner vers une clientèle business. Mais c'est sûr qu'actuellement, on est justement obligé de remplir l'hôtel avec des groupes. On n'a pas le choix. Mais sinon on a une petite partie, 20% qui est corporate, 40% internet et le reste c'est des groupes.

I : Et par exemple, par quelles raisons voulez-vous vous tourner vers une clientèle corporate plutôt qu'une clientèle loisirs, groupes ? Qu'est-ce que cela vous apporte de plus ?

R : Au niveau tarifaire, c'est plus intéressant. Et puis au niveau réservations, une fois qu'un contrat est signé avec GSK ou n'importe quelles autres sociétés, on peut avoir un volume beaucoup plus intéressant avec un tarif plus intéressant que celui que l'on pourrait avoir avec un groupe.

I : Et donc que faites-vous pour attirer la clientèle en général ?

R : On a quand même pas mal de chambres à remplir donc on utilise beaucoup le mailing, beaucoup de promo sur internet, newsletter, etc... On met tout en place pour être justement visible !

I : C'est donc plus internet que vous utilisez justement pour faire de la promotion ?

R : Oui, oui, c'est vraiment un très bon outil pour nous !

I : C'est donc ça qui fait la différence ?

R : Oui, et les promos sur le site, le mailing, et la fidélisation du client... Maintenant, si vous devenez client Accor vous avez directement 10% sur le prix de votre chambre d'hôtel, ce qui est déjà un atout pour le client.

I : Et sinon quelle est votre stratégie en général pour faire tourner votre hôtel ? Je veux dire par là, qu'est qui fait au niveau marketing la différence ?

R : Le manager s'occupe des promotions donc on fait des réunions avec les managers et voilà on regarde un peu ce que l'on peut faire de plus au niveau du service, de la politique des prix, on essaye aussi de voir tous les événements dans la région de Wavre, de Bruxelles

aussi... Car cela nous apporte aussi des réservations supplémentaires. Les hôtels de Bruxelles sont remplis et donc les touristes se rabattent vers nous. On regarde aussi à la concurrence en termes de service et de prix. On fait attention aussi au fait que le staff soit toujours motivé et prêt à recruter la clientèle pour le groupe Accor.

I : Le personnel est donc très important ?

R : Oui, et le produit aussi bien sûr ! La preuve c'est que là on a un hôtel qui est vraiment précaire au niveau de la structure mais on garde une bonne occupation et un feedback des clients assez positif malgré tout grâce au personnel.

I : Et donc vous avez décidé de faire les travaux car il y avait des retours négatifs sur ce point alors ?

R : On l'a fait car avant on était Best Western, depuis 2 ans nous sommes devenus Ibis et l'on a décidé de mettre l'hôtel à niveau. Si vous voyez tous les Ibis rouge, on a des Ibis rouges, bleus et verts. Ibis rouge, c'est vraiment la catégorie la plus standardisée de la chaîne Ibis donc tout doit être vraiment pareil. Vous trouverez la même chose en France et partout ailleurs dans le monde en général. On est donc obligé de garder le même standard. Ils nous ont laissé un délai de 2 ans, et là maintenant on l'a dépassé. On est obligé de faire les travaux pour rester Ibis. Ça va nous amener un chiffre d'affaires plus intéressant, nous allons proposer un produit beaucoup plus attirant que celui actuel.

I : Et donc c'est Accor plus que les feedbacks des clients qui vous ont amené à effectuer ces travaux ?

R : Un peu des deux. Peut-être que si la chaîne ne nous impose pas, les rénovations auraient été moins importantes. Car ici on va tout détruire et tout reconstruire.

I : AH oui, carrément !

R : Oui, on a 10 mois de travaux de prévu. Donc ça va devenir vraiment un bel hôtel. Alors si la chaîne ne nous impose pas une transformation pareille, on aurait sûrement effectué des travaux tout doucement... En commençant par rafraîchir les chambres, régler des détails, etc... Alors que là non ! Un travail important est vraiment nécessaire. Et tant mieux !

I : Cela va donc vous aidez à avoir l'image du groupe et son concept ? Ce qui n'est pas le cas à l'heure actuelle... Et donc faire la différence au final ?

R : Tout à fait !

I : Et donc vous me disiez que c'est un mélange du personnel et du produit qui font vraiment la différence ?

R : En résumé, oui ! C'est un bon mélange des deux.

I : Cela va-t-il vous permettre de devenir plus concurrentiel sur le marché ?

R : Plus concurrentiel... Je trouve qu'au niveau Européen la chaîne Accor et même Ibis sont un cran au-dessus des autres chaînes... C'est sûr qu'aux Etats-Unis, ce n'est pas la même chose... Best Western est au-dessus. On a décidé de se lier à Accor/ Ibis justement parce qu'au niveau Européen, il y a un système de fidélisation des clients derrière tout ça, on a aussi un système de réservation qui ramène des clients fidèles à la chaîne Ibis... En changeant de propriétaires, on a donc aussi changé de chaîne ! Dans un but d'avoir plus de réservations et un meilleur cachet provenant de la chaîne.

I : C'était donc purement stratégique ?

R : Oui, oui ! On aurait pu continuer avec Best Western, mais on a décidé de passer chez Accor.

I : D'accord, merci pour vos réponses ! Auriez-vous quelque chose à rajouter ?

R : Et donc vos études... ?

[Conversation sur la LSM]

VERBATIM N°9 – Best Western Wavre
--

Date : 03/08/2015

Hôtel : Best Western Wavre

Localisation : Wavre

Personne rencontrée : Jean Noel Hovinne

Fonction : Sales Manager

Durée de l'interview: 22'22 minutes

Légende	I = Interrogateur
	R = Répondant

I : Après m'être présentée, pourriez le faire à votre tour ?

R : Mon nom est Jean Noël Hovinne, j'ai une bonne dizaine d'années d'expérience dans l'hôtellerie, en tant que manager et sales manager. Ici, dans l'hôtel Best Western de Wavre, ma fonction c'est sales manager. C'est vraiment la gestion des ventes, relation avec les entreprises extérieures avec tous les canaux de vente, tous les marchés de vente. Mon but est de les dynamiser.

I : Est-ce que vous me parlez de votre hôtel ici ?

R : Le Best Western Wavre a ré-ouvert ici il y a quelques jours donc c'est une hôtel qui existe depuis une vingtaine d'années maintenant. Il a été racheté puis les rénovations ont été effectuées. Le but est vraiment d'en faire un hôtel tourné vers les entreprises, vers le marché corporate, en majeure partie. De plus, le but est de tenir le client au centre de l'attention, ça c'est vraiment très important pour nous en termes de philosophie. C'est un hôtel de 58 chambres et de 4 salles de séminaire. C'est vraiment un produit up-to-date en termes de décoration, de design, d'équipements multimédia dans les salles de séminaire... On a voulu ici tout en restant dans une catégorie d'hôtel 3 étoiles offrir quelque chose d'ultra contemporain et qui soit tourné vers les entreprises. Au niveau multimédia on travaille avec des grands écrans LCD, un système de connexion avec un plug USB que tout

formateur peut venir faire une présentation et utiliser des méthodes modernes et efficaces afin d'éviter de perdre du temps.

I : Pour quelles raisons avez-vous effectué les rénovations dans l'hôtel ?

R : Disons que l'hôtel était complètement obsolète en termes de décoration et d'équipements. C'est un hôtel qui tournait encore bien mais qui était essentiellement basé sur des marchés groupes, autocaristes. Ce sont des marchés qui demandent moins de service ou en tout cas ce sont des clients qui sont des tours opérateurs ou wholesalers qui n'ont pas de problèmes à acheter des hôtels un peu plus vieux. Donc, avant notre arrivée, le business c'était vraiment les autocars et peu de corporate. La structure était un peu au bout de sa vie comme on dit.

I : Et pourquoi s'être tourné vers une clientèle corporate ?

R : On a tout d'abord effectuait une analyse de marché évidemment, on n'est pas arrivé ici avec le doigt au vent. On a remarqué qu'il y avait beaucoup d'entreprises aux alentours. Mais on a repris l'hôtel sans avoir une idée précise exact mais on avait déjà des marqueurs qui nous disaient qu'il y avait du potentiel. Mais voilà, on a développé le marché du corporate en termes de services, d'équipements, de staff et de rénovation.

I : Maintenant, pourriez-vous me parler plus généralement du secteur du tourisme en Wallonie ?

R : Alors, je peux vous en parler oui car j'ai travaillé au sein de plusieurs hôtels qui étaient sur des marchés différents. Ici, on a soit le marché des loisirs ou celui du business. Le problème de l'hôtellerie de loisirs en Belgique c'est qu'elle fonctionne de manière saisonnière et dépend du temps ce qui est un problème dans notre pays. Après je pense qu'il y a de très belles choses à voir. Il y a de très belles infrastructures hôtelières mais le calendrier des ventes d'un hôtel situé à Namur est totalement différent d'un hôtel corporate à Wavre. On est sur deux opérations et deux manières différentes de gérer. Je pense qu'il y a du potentiel de loisirs en Wallonie mais si j'avais à choisir je préférerais travailler dans le corporate.

I : Désormais, qu'est-ce qu'à changer l'apparition des OTA dans vos manières de travailler ?

R : Les OTA, ça fait quand même maintenant pas mal de temps qu'ils sont là. Je pense que Booking.com qui est le leader dans l'industrie hôtelière dans le monde est là depuis 15-20 ans. Les manières de travailler ont changé en effet face à l'hôtellerie traditionnelle. Il y avait moins de canaux de réservation. On réservait par fax, directement à la réception ou par téléphone et même sûrement par télégramme. Une des problématiques des OTA, est qu'il a fallu s'adapter à des parités tarifaires auxquels ils sont quand même stricts et regardants. AU final, à cause des commissions et de ces parités où l'on est moins libre, je pense que le rendement des hôtels peut être moins important. Maintenant, cela offre beaucoup d'avantages, à savoir : la réservation en ligne a explosé sur ces dernières années, ils ont une bonne stratégie marketing et mettent particulièrement bien en valeur le produit. Cela apporte une réelle plus-value en termes de marketing. Quand vous voyez qu'en termes de référencement et de visibilité, de mise en avant de votre produit, cela est très bien fait. Cela permet de réserver et d'acheter facilement pour le client mais aussi pour les hôteliers pour une facilité de se mettre en ligne. Maintenant, ils développent une partie statistique et Revenue Management qui n'existait pas avant. La plateforme devient de plus en plus performante mais cela a un coût, il faut savoir que la plupart des OTA prennent entre 12% et 20% de commissions. 12% pour les petits contrats, 20% pour les plus gros évidemment. Avec un pourcentage plus élevé, il est en effet possible d'être mieux vu. Au jour d'aujourd'hui je ne connais pas un hôtel qui sait se passer de Booking.com pour les cités eux. Cela reste une référence certes... Mais il y a 15 ans on avait un contact différent avec eux, on les appelait directement alors que maintenant on doit passer par l'intermédiaire de call-centers qui nous ralentissent pour trouver des solutions rapidement tellement ils sont devenus gros. Mais ça reste une machine performante, chère mais performante.

I : Pourriez-vous me parler du service au sein de votre hôtel maintenant ? Qu'est-ce qui vous différencie ?

R : On a des services basiques d'un 3 étoiles mais on a des services supplémentaires c'est certain. Par exemple, si des clients arrivent après 22h, on peut leur préparer un repas 24h/24h. Toute l'équipe est formée pour pouvoir préparer une salade, une quiche, quelque chose de rapide mais qui vous permettra de manger avant d'aller dormir, ce qui est important. Après en termes de décoration, d'ambiance, de positionnement, de localisation, l'hôtel possède des atouts, surtout pour une clientèle corporate. On se trouve au milieu d'un

parc d'activités énorme en termes d'entreprise, et les connexions avec Louvain-la-Neuve ou avec Corbais et ce côté-là sont faciles grâce à l'E411. Ce qui fait la force de l'établissement c'est donc sa localisation, un produit tourné vers les entreprises et pour les entreprises, un service commercial dédié... C'est très rare d'avoir un service commercial à temps plein dans un hôtel de 60 chambres. Ce sont des petites choses qui font la différence. Hier, nous avons reçu l'équipe de chez GSK et d'autres depuis 2 mois et demi. Tout le monde est d'accord pour dire que c'est un très bel outil. Il y a même une dame, spécialisée dans l'hôtellerie qui m'a dit que c'était le plus bel hôtel de la région de Wavre. C'est elle qui l'a dit et pas moi. Donc si le feedback est positif c'est annonciateur de bonnes choses pour le futur. C'est une de nos forces en tant que groupe hôtelier, nos patrons s'occupent de toute la partie immobilière, construire, décorer, ce sont des spécialistes là-dedans tandis que nous on s'occupe de gérer les hôtels, ils recrutent du personnel de qualité pour gérer. C'est intéressant d'avoir des patrons actifs dans tout ce qui est immobilier, qui connaissent bien ce domaine et ont un bon réseau au niveau des entreprises donc on gagne déjà de l'argent à ce niveau-là. Puis après ce sont des personnes qui n'aiment pas les bâtiments défraîchis et qui tentent d'apporter de la fraîcheur. Une structure qui vieillît est une structure qui perd de son attractivité. Donc c'est intéressant de travailler avec des gens comme ça. Cela n'est pas possible si l'on est hôtelier privé. D'ailleurs il y en a de moins en moins. Il est difficile d'effectuer des investissements dans ce cas.

I : Et sinon vous me parliez des ressources humaines tout à l'heure, pourriez-vous m'en parler davantage sur leur impact au sein de votre hôtel ?

R : C'est une plus-value en termes de service mais on essaye quand même de garder une barrière pour que le personnel encadre le client mais on espère surtout que le client se sente bien. Notre philosophie c'est vraiment de garder le client au centre des attentions et de contribuer à son bien-être. Que ce soit dans le service F&B, du serveur de table jusqu'au directeur général, c'est une philosophie dans l'équipe et dans le groupe. C'est ça qui va nous faire revenir des clients en appliquant cette philosophie.

I : Et justement, que faites-vous pour gérer la relation client au mieux ?

R : Ca dépend tout d'abord s'il s'agit d'un particulier ou d'une entreprise. Vous ressentez très vite si le client veut qu'on s'occupe de lui ou non. Il y a des clients qui arrivent à l'hôtel et qui

ont eu une longue journée ou qui sont fatigués ou ce sont des voyageurs permanents donc ils ont une partie d'eux qui est solitaire donc en général ces gens-là ne veulent pas qu'on s'intéresse à eux. Ils veulent un check-in expédié et du moment que la prestation est bien, la chambre, le petit-déjeuner est bien ils n'en demandent pas plus. C'est pour cela qu'il faut examiner la demande des gens très rapidement, toujours en gardant une barrière. Par exemple, un couple en voyage dans la région se laissera plus aller à discuter avec la collaboratrice petit-déjeuner ou avec le commercial et donc établir une liaison qui permettra de mieux les encadrer, a contrario de cette personne solitaire dont je parlais juste avant qui voyage pour affaires et qui souhaite juste être tranquille. Donc ça c'est un premier volet puis il y a les entreprises. Là, ce sont les assistantes qui encadrent et je pense que cela est très bien apprécié. Ce sont des femmes qui travaillent dans le stress et qui ont un millier de choses à faire, un peu comme tout le monde. Mais je veux dire par là c'est important que les entreprises se sentent encadrées, que la prestation soit bonne de l'arrivée au départ et en plus de cet encadrement par le service commercial, un suivi de la réservation, un suivi de la facturation,... Je pense que le mot à retenir est encadrement dont le but est vraiment de faciliter leurs tâches au sein de notre structure.

I : D'accord. Et sinon que faites-vous pour fidéliser la clientèle ?

R : On a un programme Reward avec le groupe. En effet, Best Western donne des points et des prix plus intéressants pour fidéliser. Après je pense aussi que c'est par le bon service que l'on fidélise aussi le client. Un client qui est content, c'est un client qui revient. Ça c'est sûr !

I : D'accord. Et au niveau marketing, y-a-t-il des choses qui ressortent qui font que votre service se démarque ?

R : Je pense que sur la gestion de cet hôtel, on est quand même sur une gestion standard mais contemporaine en utilisant les méthodes et procédures de grands groupes américains comme on en nous même dans notre groupe. On travaille avec 2 franchises : Best Western et Radisson, le groupe Residor. On a un tas d'outils qui permettent de mettre en avant les hôtels. Mais je pense que ce qui permet de se démarquer c'est la créativité qui paye le plus. Que ce soit en termes de production vidéos, d'actions commerciales, etc... Il y a tellement de masse de communication maintenant, avec les réseaux sociaux etc, donc la créativité

permet réellement de se démarquer. Cela s'avère très payant et les gens sont attirés par cela donc l'information passe mieux.

I : Et sinon en général, pensez-vous qu'il existe vraiment quelque chose qui donne un avantage concurrentiel à un hôtel ?

R : Comme dans beaucoup de cas, la localisation ! C'est très important. Les chaînes s'installent d'ailleurs dans des endroits stratégiques pour cela, c'est obligatoire. Après le confort, être dans une région où il n'y a pas trop d'hôtels cela peut aider aussi. Mais vraiment la localisation, le confort, des tarifs attractifs,... Ou en tout cas des tarifs connectés avec l'offre que vous avez, il faut donner le bon prix au bon client au bon moment ! C'est le BABA de l'hôtelier au travers du revenue management. Mais je resterai sur la localisation, car les gens quand ils recherchent un hôtel regardent en premier la localisation.

I : Je pense avoir fait le tour et vous remercie pour le temps que vous m'avez consacré, auriez-vous des choses à rajouter ?

R : J'ai oublié de vous dire qu'on avait aussi un service shuttle, pour aller à l'aéroport autant qu'avec les entreprises du coin. On a un wifi performant, qui n'est pas celui de base. On a aussi le service catering comme je vous disais qui est ouvert toute la nuit ou presque. Accessibilité facile avec l'E411. Mais l'important c'est de considérer un ensemble, car si le process ne va pas bien n'ira, que ce soit au niveau du produit, des différents acteurs, etc... Après cela peut se retourner vers l'hôtel entièrement en termes de marketing, de publicité, de mauvais commentaires aussi. On doit aussi mettre en place un bon briefing d'équipe pour que ça fasse la différence. Dans ce métier il faut vraiment tout accés sur la communication au sein des différents services. Une bonne coordination de l'ensemble fait vraiment la différence. Si vous oubliez d'envoyer l'information à un autre des services, ça ne va pas. Communiquer c'est donc important, mais primordial dans notre métier. Voilà !

VERBATIM N°10 – Martin's Grand Hôtel

Date : 04/08/2015

Hôtel : Martin's Grand Hôtel

Localisation : Waterloo

Personne rencontrée : Yohann De Nil

Fonction : Meeting & Event Sales Manager
--

Durée de l'interview: 34'27 minutes

Légende	I = Interrogateur
	R = Répondant

I : Alors après m'être présentée et avoir présenté l'objectif de mon mémoire, pourriez-vous vous présenter à votre tour s'il vous plait ?

R : Donc alors Yohann De Nil, je suis Meeting and Event Sales Manager ici au Grand Hôtel et j'ai un passé plutôt Front Office puis je suis passé dans des fonctions plus commerciales comme l'organisation de banquets et séminaires. Puis je me suis retrouvé ici et maintenant ça fait presque 7 ans. Enfin, j'ai travaillé aussi au château du lac pendant un an, on pouvait travailler ensemble sur une double structure, sur les mêmes demandes comme on est relativement proches, ce n'est pas tout à fait les mêmes produits mais les demandes proviennent des mêmes sociétés. Sinon en plus de cela je me suis occupée des corporate, de la négociation des tarifs pour les sociétés environnantes.

I : Très bien, pourriez-vous me parler désormais de votre hôtel ?

R : Le Grand Hôtel de Waterloo est un 4 étoiles qui a 79 chambres, 4 salles de réunion, un bar dans lequel on se trouve, le restaurant « La sucrerie » qui peut accueillir jusqu'à 150 personnes en cas exceptionnel. Il y a aussi le Martin's Waterloo, juste à côté, qui se compose de 29 chambres et qui possède lui 3 étoiles. La réception se trouve ici. Ce sont des anciens bureaux qui ont été refaits il y a 8 ans tandis que le Grand Hôtel lui date de 92-93. On a pas mal de rénovations qui sont prévues. Quant au groupe Martin's, auquel nous appartenons, possède 10 hôtels en Belgique : Brugge, Malines c'est d'ailleurs l'église qui a

été retransformée en hôtel, Leuven avec le Cluster qui est un ancien cloître qui a été refait aussi. Ces hôtels datent vraiment de 2008. Le château du Lac aussi à Genval et sinon on va aussi ouvrir prochainement un hôtel à Tubize « Les Diables rouges » qui est à côté de l'Urbsfa, c'est 79 chambres aussi. Le groupe se développe mais reste familial, c'est John Martin qui gère, lui la partie hôtelière et son frère la partie boissons, distribution de Guinness Schweps, et de limonade... Pour la petite histoire !

I : D'accord, j'ai maintenant une idée un peu plus précise de votre hôtel et de votre groupe maintenant. Après cela pourriez-vous me parler du secteur du tourisme plus généralement ?

R : Les acteurs traditionnels hôteliers se sont trouvés un peu au dépourvu devant le rouleau compresseur de Booking.com. Comme toute grande start-up ça débarque puis ça évolue. Et je pense qu'avec l'arrivée d'internet, ils n'ont pas vu venir Booking.com qui demandait des commissions de plus en plus importantes en fonction de l'affluence qu'ils peuvent avoir sur telle ou telle région, cela peut aller de 15 à 35%. Ce qui est énorme pour l'hôtelier alors que le site internet va proposer le même tarif. Mais Booking.com va le masquer.... Mais bon il est incontournable, Booking.com, Expedia, etc... Tous ces OTA en général. Et comment nous on va réagir à ça, il y a le « Parity Rate ». Les hôteliers ont porté plainte face à Booking. Depuis les lois ont un peu changé, on peut proposer des tarifs différents légalement mais disons qu'avant quand on proposait un tarif différent, Booking.com nous appelait directement et nous demandait ce qu'il se passait car ce n'était pas autorisé. Maintenant, on peut le faire mais il ne faut pas le faire de trop car sinon on n'apparaîtra pas dans le top des recherches. Il y a toujours une manière indirecte par laquelle ils nous contrôlent. Les hôteliers peuvent gérer ça en proposant en des services supplémentaires pour le même prix au client, un cadeau, un verre d'accueil au bar. Par exemple quand je veux réserver un voyage, je vais aller regarder sur Booking.com, puis je vais aller sur le site de l'hôtelier pour le faire vivre, surtout les indépendants qui ne peuvent pas se permettre un meilleur référencement. C'est ça aussi le souci, on va chercher Hôtel Waterloo mais il y a des personnes qui vont chercher ça différemment, qui vont chercher logement Waterloo... L'enjeu pour nous est donc d'acheter ce mot-clé sur Google par exemple. Ce sont des solutions pour rester maître de notre marque, de notre référencement. Quand on tape hôtel Waterloo, c'est Booking.com, TripAdvisor qui vont apparaître, TripAdvisor qui va rediriger vers Booking ou d'autres sites comme Trivago qui est un comparatif entre les différents OTA.

I : Et au niveau de la concurrence, ces sites ont changé quelque chose ?

R : Cela a changé le secteur, car on peut plus facilement voir leur tarification pour le tarif du jour mais maintenant cela ne donne pas les tarifs des contrats qu'ils ont avec telle ou telle société. On peut le deviner en travaillant avec les clients. Ce qui a changé, c'est la concurrence par rapport aux notes, la note que l'on sur un site importe beaucoup. Si l'on a moins de 8/10 sur Booking.com, c'est un peu difficile. C'est un peu une image cette note. Un 7.9 ou un 8.1, cela fera nettement la différence. Par exemple, ici sur Waterloo, il y a le Côté Vert qui est l'un de nos concurrents qui ont un très bonne note sur TripAdvisor, ils ont moins de chambres, c'est un hôtel qui a une très bonne réputation. Et donc si une personne va regarder entre les deux, en sachant qu'il a deux hôtels au même prix et qu'il ne connaît pas Waterloo, la réputation du Martin's Hôtel ou autre, il se basera là-dessus. C'est la même chose si vous réservez au Portugal ou en Espagne. L'important c'est donc de pouvoir faire que cette note reste relativement élevée et si elle ne l'est pas, c'est de faire tout pour soit soigner les clients ou de leur apporter un petit plus qui leur permettra de dire « hôtel super, etc... » ce qui va augmenter nos chances de réservation. C'est donc tout un petit jeu qui n'était pas le même avant.

I : Un touriste fait donc plus attention à la note de l'hôtel sur un de ces sites plutôt qu'au nombre d'étoiles de l'hôtel ?

R : Moi je dis maintenant que les 3 étoiles luxe comme notre hôtel Martin's Waterloo qui a encore un mobilier moderne, cela a vraiment la côte. C'est vraiment un bon rapport qualité/prix. Après une étoile, deux étoiles c'est une autre catégorie qui se différencie par le prix. Ibis par exemple a 3 étoiles mais il a sa connotation, voilà il est Ibis. Nous, on se différencie en ayant un groupe familiale, on n'est pas une grande chaîne, chez nous c'est assez particulier. On a notre clientèle fidèle. Mais on aussi toute une nouvelle clientèle qui n'arrête pas d'augmenter heureusement. Mais l'objectif est de les fidéliser et de renforcer le contact client que l'on a sur place. C'est donc par exemple, lorsque l'on a une plainte pour une erreur ou parce qu'il y a eu une mauvaise compréhension sur la réservation ou autre, le tout nous c'est de gérer ça avant que le client ne parte. Même s'il est parti il faut savoir ce qu'il s'est passé... Donc renforcer ce contact. En effet, un client mécontent aura plus de facilité à écrire qu'un client content il faut le savoir. A nous, s'il s'en va et que le dernier contact était moyen à la réception et que rien ne s'est passé, il n'a pas pu s'exprimer alors il

va s'exprimer sur un site web. Il va se dire qu'il faut qu'il écrive à TripAdvisor car ça ne va pas et hop cela diminue notre côte. Le tout pour nous est de lui faire comprendre que l'on essaye de faire de notre mieux à tout niveau. On essaye de rassurer le client, lui proposer quelque chose pour une prochaine fois pour lui montrer que ce n'était qu'un évènement isolé. L'important c'est donc de renforcer ce contact client existant.

I : Et donc que faites-vous pour justement pour renforcer ce contact client, pour le fidéliser ?

R : On a aussi un QCM qui leur est envoyé après leur séjour par mail où il peut s'exprimer. Par-là, nous on essaye de savoir si tout s'est bien passé, de savoir comment était son séjour mais aussi s'il y a eu un souci de le régler, de voir si on peut le rediriger pour que le directeur écrive un mot personnellement, cela fait toujours plaisir. Au prochain séjour, une petite attention de leur chambre à leur retour, etc... Donc ça c'est pour les plaintes et renforcer nos notes sur internet et ces sites de réservation.

I : Et donc vous essayez de personnaliser votre service ? Vous le disiez par exemple avec le directeur qui écrit un mot personnellement...

R : Oui, donc soit le directeur, soit moi avec les commentaires séminaires, c'est moi qui avait alors répondre. On peut aussi passer des appels directement au client, cela fait très plaisir aux gens de se sentir valorisé. Car dans ce genre de situation, c'est surtout de la frustration que ces clients ressentent s'il y a une plainte ... « Oh je n'ai pas eu ça, personne n'a voulu m'aider ». Quand c'est comme ça on envoie un mail au client et pas un mail type. Il peut être écrit à la main et plus court même qu'il y ait une faute de typo par exemple. Moi, ça me fait plaisir que l'organisation ou l'hôtel ait ce genre de service. C'est sûr que cela prend du temps d'avoir un humain qui écrive un message personnalisé. A nous de renforcer notre stratégie de ce côté-là.

I : Très bien, merci. Et qu'est ce qui fait vraiment l'image du Martin's Hôtel alors ?

R : C'est l'image d'un groupe familial, à grandeur humaine. On a un staff qui ne se renouvelle pas énormément. C'est-à-dire que le staff est relativement fidèle, ce qui n'est pas forcément le cas des grands groupes américains ou autres. Moi, j'ai aussi travaillé pour le groupe Hilton, où tout le monde change régulièrement. Ici, on se sent bien, donc le client voit des têtes connues, cela crée un lien et fidélise le client je pense. Autant avoir une bonne politique

d'entreprise au niveau du staff. C'est d'ailleurs un des principes de Monsieur Martin. Plutôt que de licencier quelqu'un, on va par exemple le rediriger vers un autre département par exemple qui lui conviendrait mieux. C'est pour cela que moi c'est un groupe que j'affectionne particulièrement. Sinon au niveau du groupe, au niveau commercial, on a tout un service qui gère au siège tout ce qui est TripAdvisor, Booking.com, etc... C'est le département Leisure. Mais après on a aussi tout le corporate. De plus, sur notre site, en bas à droite, apparaît différents OTA, style Booking, Expédia et le prix du jour pratiqué. C'est un peu comme Trivago, mais ça apparaît sur notre propre site. C'est pour montrer qu'on est assez ouvert et que l'on propose le même tarif mais avec certains avantages et même un tarif spécifique pour nos membres. C'est par exemple ceux qui s'abonnent à la newsletter par exemple, ils ont une réduction de 10 euros, c'est un peu une manière de les attirer.

I : C'est une sorte de club alors ?

R : Oui, on peut dire ça. En plus de cela, on essaye d'être actif sur facebook. Par exemple, ici les personnes à la réception s'occupent de poster les photos de la terrasse bien faite, ou de dire l'été arrive, venez au Martin's, etc... On prend aussi des photos de l'équipe par exemple. Cela fait comme un genre de blog où l'on montre que l'on est actif. Cela ne touche pas le grand public via Google, Booking.com, ou les premiers résultats que vous pouvez avoir lorsque vous effectuez une recherche mais au moins les personnes qui nous suivent, cela permet de les fidéliser. On réussit à les faire booker avec des petits concours et autres.

I : Donc au final, vous suscitez l'envie de venir chez vous par ces petits moyens.

R : Oui, on fait ce qu'on peut ! [Rires]

I : Et donc, vous me parliez aussi des ressources humaines et du staff en général. Celui-ci a un impact sur le service ?

R : Par exemple, nous on avait un staff restaurant qui était là depuis un certain nombre d'années et on sentait que eux avait besoin de changements. Cela se ressent dans le service mais aussi dans les notes que l'on a directement, les commentaires clients sur internet, sur notre référencement sur TripAdvisor, la côte même sur les restaurants de Waterloo... Là on est passé dans le TOP 10 des restos avec de nouvelles recrues, des jeunes souriants, qui ont envie de travailler. On l'a vu directement. Ils se sentent bien ici, car on valorise le staff et le

travail. Tous les commentaires sont transmis aux équipes. On a une très bonne ambiance générale ici, en même temps on est que 30-40 personnes donc c'est très convivial. On parle, on boit du café ensemble, cela change beaucoup. Après il y a des personnes qui préfèrent que ce soit quadrillé, 5 étoiles, Hilton, machin, etc... Ici, c'est cosy. C'est d'autant plus agréable. En plus de cela, ici, on a pas mal de rénovations qui sont au venir au Grand Hôtel. On doit refaire les salles de réunion, les chambres qui sont assez vieillissantes.

I : Vous faites cela car ça ne plait plus à la clientèle ?

R : On fait ça parce que par exemple sur Booking.com on est à 8.1 ici et à 8.6/8.7 au Martin's Waterloo. Le service va avoir une moins bonne note ici que là-bas alors que ce sont les mêmes personnes. C'est juste que l'autre hôtel est rénové, ce qui fait que le client est content. Puis c'est l'effet boule de neige. Ici, le mobilier a bien vieilli mais il est temps de renover. Les projets sont faits, c'est assez excitant. Les notes ne vont peut-être pas directement augmentés, mais les réservations, ça aura un impact là-dessus.

I : A oui, avec cet exemple, on voit donc bien que le service est important mais l'environnement aussi.

R : Oui, il faut les deux ! Car après, on ne peut plus justifier un certain tarif. Si on veut conserver cela en restant crédible, il faut renouveler notre produit. Il faut le garder vivant.

I : Et sinon concernant le prix, vous le gérer comment ?

R : On a Sophie qui est Room Division Manager, elle gère tout ce qui est site internet. Justement elle gère TripAdvisor. Elle gère avec le general manager puis discute des fluctuations de la demande selon les périodes et décident de faire varier les prix. Nous, on est moins cher le week-end car on a ici un hôtel plutôt business. On est quand même au milieu d'un office park, à côté de MasterCard, on est donc majoritairement business/corporate. Ils ont leurs contrats et leurs tarifs spécifiques. Mais on a aussi en semaine quelques réservations Booking, peut-être pas autant que le week-end où là c'est week-end desk. On fait des promotions package culinaire, package romantique ou encore visite des sentiers de Waterloo... Donc voilà, c'est là-dedans que l'on essaye de se recréer. A Brugge c'est la même chose, Brugge avec coupe de champagne, etc...

I : Au final, c'est donc plus faire vivre des expériences ?

R : Ah oui, on n'offre pas bêtement un lit. Si c'est un week-end romantique on se dit que l'on va ramener son époux ou épouse, puis que l'on va manger à l'hôtel, que l'on va se balader après à Waterloo, que l'on va visiter la Butte du Lion, etc... Mais ça doit avoir une certaine classe. Maintenant c'est sur que si c'est juste sur le chemin pour descendre dans le sud de la France, on va prendre un 3 étoiles, pas un ou deux car on ne veut pas...

I : De cafards ? [Rires]

R : Non mais ça c'était pour rire, mais on fait attention à passer une bonne nuit, que les murs soient isolés, ce genre de choses. Ça fait partie du plaisir des vacances aussi.

I : Et donc, vos prix varient selon la clientèle ?

R : Les prix varient selon la clientèle. Par exemple, une société qui va produire 1000 nuitées comparé à une société qui n'en produit que 100, il y aura une différence de tarif, c'est certain ! Mais ils varient surtout plus généralement en fonction de l'occupation, quand on a un séminaire qui nous bloque 40 chambres, quand on a déjà des réservations qui nous bloquent 10-15 chambres en milieu de semaine, les prix vont être importants ou l'on va demander que ce soit minimum 2 ou 3 nuits. Cela se retrouve régulièrement sur les sites hôteliers. On fait cela car sinon on a un trou dans la semaine au niveau de nos réservations. Car ce sont peut-être des personnes qui voulaient plusieurs nuitées successives mais la réservation au milieu ne permet pas de pouvoir leur donner une chambre et de là ils se tournent vers la concurrence. De là, on arrive jamais à tout remplir, donc on dit minimum 2 nuits, on mettra par exemple mercredi prix élevé ou pas disponible et au contraire le mardi on aura des prix plus bas. C'est du Yield Management au final. Après il y a des hôtels qui le font plus que d'autre, ici pas trop car on a peut-être pas autant de concurrence qu'à Bruxelles par exemple. Là-bas c'est obligatoire. Ayant travaillé là-bas, les gens qui veulent organiser quelque chose à Bruxelles cliquent sur plusieurs hôtels et demandent à chacun une offre de leur part. Puis ils comparent. L'hôtelier doit revenir vers eux sous les 24H après cela pour voir les propositions que le client pourrait considérer, c'est plus agressif comme méthode sur les grandes villes que sur les villes externes. Ici, à Waterloo, c'est une personne qui demande à aller à Waterloo veut aller à Waterloo, on a un plus grand taux de concrétisation que le château du Lac où là les clients demandent au Dolce à La Hulpe. C'est la concurrence entre les grands noms de la région après. Evidemment, derrière il y a plein de

gens qui ne confirment pas mais il y a des personnes qui derrière bossent quand même pour cela. J'ai peut-être dérivé de la question...

I : Cela aide à aussi comprendre comment fonctionne la concurrence ... Je pense avoir tout abordé apart peut être un point : la distribution. Pourriez-vous m'en dire plus ?

R : Donc comme je vous avais dit les OTA, notre site... Après il y a des clients qui nous appelle aussi directement avec le numéro qu'ils retrouvent sur notre site directement. On a quelques personnes qui réservent en walking, c'est-à-dire directement à la réception mais c'est rare. Ce sont des réservations de dernières minutes, mais cela n'arrive pas souvent, pas ici en tout cas. On fonctionne beaucoup aussi avec le mailing. En ce moment on a une promotion Summer 69 qui est sur certaines dates pour une chambre à 69 euros avec petit déjeuner compris. Ce qui est vraiment pas mal. En plus de cela, si vous êtes abonné à notre newsletter, vous avez un pack de bières en plus inclus. Ce sont des promotions qui stimulent la demande, font parler de nous... On a une réputation grandissante, le groupe a une bonne image d'une manière générale, ce qui est une force pour notre équipe commerciale qui vont voir les sociétés avec le château du Lac, l'église à Malines, etc... Après par exemple le Martin's Brugge est moins connu, mais on a près de 200 chambres, mais ça fonctionne bien.

I : Et donc quels sont justement les points forts qui font votre différence alors ?

R : L'aspect familial, la qualité du service, l'aspect historique de nos bâtiments, beaucoup de nos hôtels sont issus d'un patrimoine culturel comme ici la Sucrierie qui date de 1836 avec des grandes voûtes...

I : Ah oui, donc ce sont surtout des concepts au final...

R : Oui, c'est Monsieur Martin qui aime bien cela. L'ancienne église, l'ancien cloître, le château du Lac aussi c'était où le Schweppes était distribué. Maintenant, ils en ont fait un hôtel. Après il y a aussi des hôtels moins culturels comme le Martin's Brussels près de la Commission Européenne qui est un très bel hôtel rénové mais il n'y a pas ce concept derrière. Ce sont les hôtels de ville en fait.

I : Ils sont donc là plus pour la localisation ?

R : Oui, c'est bien ça ! Ici, le petit hôtel Martin's Waterloo c'est un petit hôtel 3 étoiles qui est très chouette et cosy. Mais après c'est le Martin's Waterloo qui porte le nom de la ville, ici c'est le Martin's Grand Hôtel. Ça c'est un peu l'aspect culturel après il y a la qualité de service, avec notre restaurant qui a plutôt une bonne réputation et l'aspect familial. Le fait d'être un groupe et de pouvoir s'échanger les clients apporte beaucoup aussi si on n'a pas de disponibilités ici. On les envoie au Château du Lac, c'est un échange tout en restant à dimension humaine.

I : Je pense avoir fait le tour de ce que je voulais aborder. Je vous remercie pour le temps consacré. Maintenant, auriez-vous des choses à rajouter ?

R : Non, je pense avoir fait le tour. Je m'étais dit que je devais aborder certaines choses mais je pense que ça a été fait !