



**LOUVAIN**  
School of Management

**UNIVERSITE CATHOLIQUE DE LOUVAIN**  
**LOUVAIN SCHOOL OF MANAGEMENT**

Rester un acteur compétitif face à la réorganisation du secteur du tourisme.  
Le cas des établissements hôteliers en Wallonie.

Promoteur : Anne-Laure BARTIER

Mémoire recherche présenté par Sarah  
OWCZARCZAK

en vue de l'obtention du titre de  
Master 120 crédits en sciences de gestion

ANNEE ACADEMIQUE 2015-2016

## **Avant-propos**

Tout d'abord, je tiens à remercier ma promotrice, Anne-Laure BARTIER, pour le temps qu'elle m'a accordé, pour ses conseils et son accompagnement tout au long de l'élaboration de mon mémoire.

Je tiens également à remercier toutes les personnes ayant contribué à ce projet, à savoir les experts avec qui j'ai pu obtenir des entretiens ainsi que celles m'ayant fait part de leur point de vue externe et critique.

De plus, je tiens à remercier, mon père Daniel OWCZARCZAK, pour ses conseils, ses encouragements et son soutien tout au long de mes études, Nicolas MAROTTA, pour m'avoir épaulé en tant qu'ami dans tous les moments, ainsi que toutes les personnes m'ayant accueilli chez elles au travers de la Belgique pour rédiger mon mémoire.

Enfin, je voudrais remercier toutes les personnes qui ont contribué, de manière directe autant qu'indirecte, à la réalisation de ce travail.

Bonne lecture.

Sarah OWCZARCZAK

|                            |
|----------------------------|
| <b>Tables des matières</b> |
|----------------------------|

|                                                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----|
| Introduction.....                                                                 | 1  |
| 1. Le secteur du tourisme.....                                                    | 1  |
| 1.1. L'importance du secteur du tourisme .....                                    | 1  |
| 1.1.1. Présentation du secteur du tourisme.....                                   | 1  |
| 1.1.2. Quelques chiffres.....                                                     | 1  |
| 1.1.3. Conclusion .....                                                           | 2  |
| 1.2. Développement des nouvelles technologies et diversification des canaux ..... | 2  |
| 1.2.1. L'e-tourisme.....                                                          | 3  |
| 1.2.2. Le m-tourisme.....                                                         | 4  |
| 1.2.3. Les réseaux sociaux .....                                                  | 4  |
| 1.2.4. Conclusion .....                                                           | 5  |
| 1.3. Perspectives .....                                                           | 5  |
| 1.4. Synthèse.....                                                                | 6  |
| 2. Problématique.....                                                             | 7  |
| 1 <sup>ère</sup> partie : Revue de littérature .....                              | 8  |
| Section 1 – Le système du tourisme et ses dynamiques.....                         | 8  |
| 1. Le tourisme comme système sectoriel de production et d'innovation .....        | 8  |
| 2. Les acteurs du tourisme .....                                                  | 9  |
| 2.1. La diversité des acteurs du tourisme .....                                   | 10 |
| 2.1.1. Les agences de voyage en ligne.....                                        | 10 |
| 2.1.2. Les comparateurs de prix .....                                             | 12 |
| 2.1.3. Les sites d'information .....                                              | 12 |
| 2.1.4. Les moteurs de recherche .....                                             | 13 |

|                                                                   |                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1.5.                                                            | Les petits et moyens acteurs du tourisme .....                    | 13 |
| 2.1.6.                                                            | Les acteurs traditionnels .....                                   | 14 |
| 2.2.                                                              | La « co-opétition » .....                                         | 14 |
| 3.                                                                | Les caractéristiques marketing du tourisme .....                  | 15 |
| 3.1.                                                              | L'importance du prix .....                                        | 16 |
| 3.2.                                                              | Des produits spécifiques .....                                    | 18 |
| 3.3.                                                              | La promotion.....                                                 | 19 |
| 3.4.                                                              | Une distribution diversifiée .....                                | 20 |
| 3.5.                                                              | Les personnes.....                                                | 21 |
| 3.6.                                                              | Les preuves physiques .....                                       | 21 |
| 3.7.                                                              | Le processus.....                                                 | 22 |
| 3.8.                                                              | Synthèse.....                                                     | 22 |
| 4.                                                                | Conclusion .....                                                  | 24 |
| Section 2 – L'avantage concurrentiel pour rester compétitif ..... |                                                                   | 24 |
| 1.                                                                | Etablir une stratégie pour dégager un avantage concurrentiel..... | 24 |
| 1.1.                                                              | La stratégie.....                                                 | 24 |
| 1.2.                                                              | La chaîne de valeur .....                                         | 25 |
| 1.3.                                                              | L'avantage concurrentiel .....                                    | 26 |
| 1.4.                                                              | Les stratégies de démarcation face à la concurrence.....          | 27 |
| 1.4.1.                                                            | La domination par les coûts.....                                  | 27 |
| 1.4.2.                                                            | La différenciation.....                                           | 27 |
| 1.4.3.                                                            | La concentration de l'activité .....                              | 27 |
| 2.                                                                | Les sources d'avantages concurrentiels dans le tourisme.....      | 27 |
| 2.1.                                                              | La gestion de la qualité et de la satisfaction.....               | 28 |
| 2.1.1.                                                            | Les attentes.....                                                 | 28 |
| 2.1.2.                                                            | La perception du service : entre qualité et satisfaction .....    | 29 |

|                  |                                                                                   |    |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.2.             | La gestion de la relation client .....                                            | 32 |
| 2.2.1.           | Le CRM (Customer Relationship Management) .....                                   | 32 |
| 2.2.2.           | Les systèmes d'information .....                                                  | 32 |
| 2.2.3.           | La fidélité .....                                                                 | 33 |
| 2.3.             | L'utilisation des nouvelles technologies .....                                    | 34 |
| 2.4.             | La différenciation .....                                                          | 35 |
| 3.               | Conclusion .....                                                                  | 35 |
|                  | Résumé .....                                                                      | 37 |
| 2 <sup>ème</sup> | partie : Partie pratique .....                                                    | 38 |
| 1.               | Problématique et questions de recherche .....                                     | 38 |
| 1.1.             | Problématique .....                                                               | 38 |
| 1.2.             | Questions de recherche et hypothèses .....                                        | 38 |
| 2.               | Méthodologie .....                                                                | 39 |
| 2.1.             | Les raisons du choix de la méthodologie .....                                     | 39 |
| 2.2.             | La constitution de l'échantillon .....                                            | 39 |
| 2.3.             | La description de l'échantillon .....                                             | 39 |
| 2.4.             | La méthode de recueil d'information .....                                         | 40 |
| 2.5.             | La réalisation du guide d'entretien .....                                         | 41 |
| 2.6.             | La méthode d'analyse .....                                                        | 41 |
| 2.7.             | La retranscription .....                                                          | 41 |
| 2.8.             | Le traitement des données .....                                                   | 42 |
| 3.               | Analyse des résultats .....                                                       | 42 |
| 3.1.             | Caractéristiques des établissements hôteliers ayant participé à cette étude ..... | 42 |
| 3.2.             | Impact de la réorganisation du tourisme sur les dynamiques du secteur .....       | 43 |
| 3.2.1.           | Les nouveaux entrants .....                                                       | 43 |
| 3.2.2.           | Le point de vue des hôteliers .....                                               | 45 |

|        |                                                                               |                                    |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| 3.2.3. | Le comportement des touristes .....                                           | 46                                 |
| 3.2.4. | Conclusion .....                                                              | 48                                 |
| 3.3.   | Apporter de la valeur ajoutée au service.....                                 | 48                                 |
| 3.3.1. | L'importance des ressources humaines .....                                    | 49                                 |
| 3.3.2. | La qualité du service .....                                                   | 50                                 |
| 3.3.3. | L'utilisation des technologies .....                                          | 52                                 |
| 3.3.4. | La gestion de la relation client.....                                         | 53                                 |
| 3.3.5. | Conclusion .....                                                              | 54                                 |
| 3.4.   | L'utilisation du marketing des services comme source d'avantage concurrentiel | 54                                 |
| 3.4.1. | Adapter son prix .....                                                        | 55                                 |
| 3.4.2. | Faire de la promotion pour attirer les touristes.....                         | 55                                 |
| 3.4.3. | La distribution.....                                                          | 57                                 |
| 3.4.4. | Le produit.....                                                               | 58                                 |
| 3.4.5. | Les biens matériels .....                                                     | 58                                 |
| 3.4.6. | Le personnel .....                                                            | 59                                 |
| 3.4.7. | Gérer le processus de livraison du service .....                              | 60                                 |
| 3.4.8. | Conclusion .....                                                              | 60                                 |
| 4.     | Recommandations.....                                                          | 60                                 |
| 5.     | Discussion et limites .....                                                   | 63                                 |
|        | Conclusion .....                                                              | 65                                 |
|        | Bibliographie .....                                                           | 67                                 |
|        | Annexes .....                                                                 | <b>Erreur ! Signet non défini.</b> |
| 1.     | Graphiques .....                                                              | <b>Erreur ! Signet non défini.</b> |
| 2.     | Guide d'entretien .....                                                       | <b>Erreur ! Signet non défini.</b> |
| 3.     | Retranscription des entretiens.....                                           | <b>Erreur ! Signet non défini.</b> |

|                                |
|--------------------------------|
| <b>Table des illustrations</b> |
|--------------------------------|

**1. Liste des figures**

Figure 1 : La transformation du secteur du tourisme

Figure 2: Les acteurs du secteur du tourisme (Schéma extrait de Ciomei, 2010, p.46)

Figure 3 : Le système traditionnel de distribution (Schéma extrait de Longhi, 2004, p.75)

Figure 4 : Le « nouveau » système de distribution (Schéma extrait de De Carlos et al., 2015, p.40)

Figure 5 : La chaîne de valeur de Porter adaptée de Porter (1986)

**2. Liste des tableaux**

Tableau 1 : Le marketing mix du tourisme

Tableau 2 : Tableau récapitulatif des hôtels et personnes interrogées

Tableau 3 : Caractéristiques des hôtels participant à l'étude

## Introduction

### 1. Le secteur du tourisme

D'après la définition de l'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT) : « *Le tourisme comprend les activités des personnes qui voyagent et séjournent dans des endroits en dehors de leur environnement habituel pour pas plus d'une année consécutive pour des loisirs, des affaires et d'autres fins* » (UNWTO, 1994). Le tourisme, qui est un domaine regroupant divers secteurs, a pour objectif de satisfaire les besoins des touristes (Longhi, 2004).

#### 1.1. L'importance du secteur du tourisme

##### 1.1.1. Présentation du secteur du tourisme

Le tourisme est un secteur qui ne cesse de se développer et d'évoluer. Depuis plus de 60 ans, celui-ci n'a cessé de grandir et de se diversifier pour devenir l'un des plus grands et rapides secteurs de croissance dans le monde. Le tourisme est devenu l'un des principaux acteurs du commerce international et du développement, permettant la création de nombreux emplois directs (Hôtellerie, transports, restauration, etc) et indirects (Construction, nettoyage, etc), et générant des revenus tant pour des pays développés qu'en voie de développement (Vellas, 2011). Les cinq secteurs les plus importants dans l'industrie du voyage et du tourisme sont liés à : l'hôtellerie, aux transports, aux organisateurs et intermédiaires du voyage, aux attractions touristiques et enfin aux organisations d'informations touristiques (Middleton et al., 2009). L'ensemble contribue non seulement au PIB (9% du PIB mondial), à la réduction du chômage (1 emploi sur 11 est lié directement ou indirectement au tourisme) mais aussi aux exportations et au commerce plus généralement (6% des exportations mondiales et 30% des exportations de services) (UNWTO, 2015).

##### 1.1.2. Quelques chiffres

Après une crise économique d'ordre mondial qui a commencé en 2009 et, malgré de nombreux challenges, le tourisme international a connu une croissance de 4,4% en 2014 et a atteint le chiffre symbolique de 1 135 millions de personnes ayant franchi les frontières internationales en 2014. Ce sont les Européens qui constituent la majorité de ces touristes et

représentent 51% des arrivées de touristes internationaux à l'étranger, soit 584 millions de touristes (UNWTO, 2014) (Voir graphique 1).

L'augmentation des flux de voyageurs a permis la croissance des recettes liées au tourisme. En 2014, le tourisme international a ramené 937 milliards d'euros, soit une augmentation de 3,7% des recettes. En termes de recettes, c'est l'Europe qui reçoit la plus grande partie des recettes mondiales liées à ce secteur avec 383 milliards d'euros, soit 43% des recettes mondiales du tourisme. Les Etats-Unis restent cependant le premier pays au monde à bénéficier des recettes liées au tourisme avec 133,4 milliards d'euros (UNWTO, 2014). L'Europe est le continent où le tourisme est le plus développé et l'une des premières destinations dans le monde de par le nombre de pays à visiter. Cela est dû, en particulier, à la diversité existante des 27 pays qui composent l'Union Européenne. Les 3 destinations phares en Europe font d'ailleurs partie de cette Union et sont la France, l'Espagne et l'Italie (Eurostat, 2014) (Voir graphique 2). Le secteur du tourisme contribue, selon la Direction générale des entreprises (2015), pour 7,4% du PIB français et est lié à 986 400 emplois en France tandis que selon Destiné (2014), il contribue à 6,12% du PIB de la Wallonie et était lié à près de 300 000 emplois en Belgique (Trends tendance, 2015).

### *1.1.3. Conclusion*

La croissance de ce secteur est liée à l'évolution des modes de vie, des modes d'achats et de la mondialisation plus généralement. De plus, c'est un secteur qui tend à évoluer et à se diversifier dans les années à venir. Les enjeux y sont nombreux (Deloitte, 2014).

## **1.2. Développement des nouvelles technologies et diversification des canaux**

Avec la mondialisation et le développement des nouvelles technologies depuis les années 2000, une profonde mutation dans l'organisation du secteur du tourisme a eu lieu et les comportements des consommateurs, c'est-à-dire des touristes, ont évolué. Grâce aux nouvelles technologies et à la diminution des coûts engendrée, de nouveaux acteurs sont apparus et les consommateurs ont désormais accès à de nombreux produits sans se déplacer dans des points de vente, à une offre correspondant à leurs critères et à des informations précises au travers de plusieurs canaux. Les acteurs traditionnels du tourisme doivent s'adapter à ces changements et faire face à l'arrivée sur le marché de nouveaux concurrents (Lefranc, 2014). Les nouvelles technologies de l'information et de la

communication (NTIC) ont non seulement permis le développement de nouveaux équipements (ordinateurs, smartphones, webcams, GPS, etc.) mais aussi de nouveaux logiciels et réseaux ayant contribué au développement d'applications digitales, sites et données informatiques (Belvaux & Notebaert, 2015).

#### *1.2.1. L'e-tourisme*

La première grande évolution du secteur du tourisme est liée à l'apparition de l'e-tourisme, aussi appelé tourisme en ligne, qui a permis aux internautes de pouvoir s'informer, préparer et réserver leur voyage grâce à internet. Cet outil a aussi permis la création de sites internet de la part des acteurs du tourisme et de plateformes comme des forums où il est possible de commenter, de partager et d'émettre des feedbacks par rapport à des expériences (PIPAME, 2011). Cela a été rendu possible grâce au développement et à la généralisation de l'accès internet à haut débit dans les ménages (Longhi, 2004). L'e-commerce est une forme de commerce courante de nos jours et selon la Fevad (2015), les transactions en ligne ont augmenté, en général, de 15% en France par rapport à 2013, tout secteur d'activité confondu. Puis, on peut constater que 34,7 millions de Français achètent sur internet, soit 79% des internautes. En Belgique, cette tendance se confirme avec 64% de la population belge qui a effectué un achat en ligne en 2015 (Par internet et smartphones). Cela représente une évolution de 4% de la population belge et 440 000 nouveaux consommateurs par rapport à l'année 2014 (Comeos, 2015). L'ensemble de ces chiffres montre bien l'évolution des comportements et des habitudes qui a eu lieu ces dernières années. En outre, le tourisme est le secteur qui est le plus concerné par l'e-commerce. Les produits les plus fréquemment achetés sont des billets d'avion et des hébergements. Le tourisme en ligne représentait 35% du commerce électronique en France en 2012, soit 11,7 milliards d'euros dépensés sur des sites de voyage (Lefranc, 2014). Selon Comeos (2014), l'e-commerce représente 4,89 milliards d'euros en Belgique dont 30% dans le secteur du tourisme et devrait continuer de croître dans les années à venir. En 2013, grâce à la multiplication des plateformes dédiées au tourisme et à l'augmentation des internautes, le marché de l'e-tourisme représentait 12,4 milliards d'euros, soit une évolution de presque 6% de croissance en une année. Cette évolution tend à se poursuivre dans les prochaines années (Lefranc, 2014).

### *1.2.2. Le m-tourisme*

La deuxième grande évolution du secteur du tourisme est liée au m-tourisme, qui se rapporte à l'utilisation d'applications mobiles sur les smartphones et tablettes. Le m-tourisme a offert la possibilité aux touristes d'avoir accès à de l'information au cours de leur voyage et de pouvoir modifier leurs réservations et options tout à moment, partout où ils se trouvent. Cette technologie, qui est apparue grâce au développement des smartphones fournissant une multitude de fonctionnalités (appeler, consulter des sites webs, des applications, etc.), a permis de compléter le processus d'information déjà entamé par l'e-tourisme qui fournissait de l'information avant et après le voyage. Selon Deloitte (2016), 35% du trafic internet en France s'effectue au travers des smartphones. En Belgique, ce phénomène reste plus limité avec 21% (Comeos, 2015). De plus, les services mobiles permettent aussi l'accès à des services qui n'étaient pas possible auparavant avec l'e-tourisme grâce aux fonctionnalités des smartphones tels que la géolocalisation, l'accès à la caméra, au scannage et à l'utilisation des QR Code, ou encore à des capteurs NFC (Near Field Communication) permettant des paiements sans carte et des capteurs RFID permettant de connaître des températures par exemple. Les touristes bénéficient d'une expérience et d'informations de plus en plus immédiates, personnalisées, pertinentes et donc proches de leurs besoins et attentes (PIPAME, 2011).

### *1.2.3. Les réseaux sociaux*

Enfin, on assiste désormais à un développement des réseaux sociaux dans le secteur du tourisme. Ce canal d'information s'est développé ces cinq dernières années, grâce à Facebook, Twitter ou encore Instagram, et a créé de nouvelles habitudes chez les touristes. Principalement utilisés comme moyens de communication permettant aux acteurs du tourisme d'effectuer de la publicité et d'informer les consommateurs, et pour les voyageurs de donner leur avis, les réseaux sociaux occupent une place de plus en plus importante dans le secteur. Selon une enquête menée par Deloitte (2015), après la famille et les amis, les réseaux sociaux se positionnent d'ailleurs comme étant le 2<sup>ème</sup> canal d'information le plus important afin de préparer un voyage avec 33% des voyageurs. De plus, on peut constater que la génération X, Y, mais aussi les baby-boomers « like/follow » des acteurs du tourisme sur ces réseaux. Cette tendance s'observe surtout chez les jeunes mais impacte aussi les populations plus âgées. Les deux secteurs les plus impactés par cette tendance sont

l'hôtellerie et les compagnies aériennes. Cependant, l'ensemble de ces réseaux fournissent principalement des informations aux touristes qui déclencheront l'achat sur d'autres plateformes. En effet, les touristes se fient aux réseaux sociaux pour 68% des participants à l'enquête effectuée par Deloitte, pour finaliser leur achat. Les réseaux sociaux participent donc au processus d'achat en fournissant des informations mais ne sont pas des canaux de distribution comme les sites internet ou les applications mobiles (Deloitte, 2015).

#### *1.2.4. Conclusion*

Les touristes sont désormais hyperconnectés, qu'importe où ils se trouvent dans le monde, afin de trouver les informations quand et où ils en ont besoin (Deloitte, 2016). Les nouvelles technologies font donc désormais partie intégrante du secteur du tourisme et sont associées, selon une étude de Harris Interactive (2014), par les Français, aux termes : rapidité, progrès et même avenir. L'ensemble de ces mots montrent l'importance qui est donnée aux outils numériques (ordinateurs, tablettes, et smartphones) ainsi que l'engouement qui en découle.

### **1.3. Perspectives**

Selon l'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT), les perspectives de croissance du tourisme sont bonnes. Ce secteur devrait continuer de croître dans les prochaines années, générant toujours plus de recettes liées à l'augmentation du nombre de touristes dans le monde. Cependant, l'OMT évoque les préoccupations des touristes concernant la sécurité et la sûreté pouvant nuancer cette croissance dans certaines régions (UNWTO, 2015).

La mondialisation a révolutionné les marchés et donne de plus en plus de pouvoir et de possibilités au consommateur. La diffusion rapide de l'information grâce à internet, la libéralisation des transports toujours plus efficaces et moins chers, la démocratisation des voyages dans le monde, l'augmentation des voyages d'affaires ainsi que celle de la classe moyenne dans le monde estimé à 2 milliards de personnes, en plus de la diminution des obstacles liés au commerce obligent le tourisme à évoluer dans un contexte économique et social sensible à ces facteurs (OECD, 2010).

Les perspectives du tourisme sont aussi liées au développement des nouvelles technologies. En effet, avec leur présence incontournable, celles-ci ont vocation à renforcer la relation client grâce à une plus grande proximité avec celui-ci, à réduire les écarts entre les

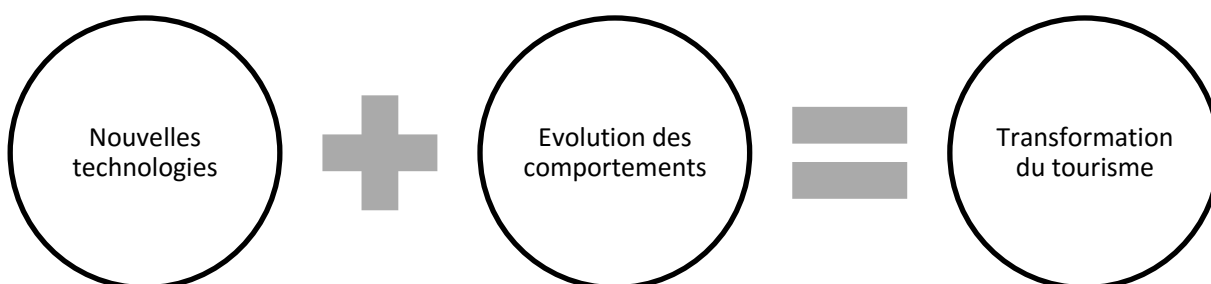
services attendus et les services reçus par les consommateurs, à améliorer la connaissance des clients par l'exploitation de l'ensemble des données récoltées et à une personnalisation de l'offre client toujours plus ciblée dans le domaine du tourisme (Deloitte, 2016).

De plus, l'apparition de nouveaux modèles économiques tels que le tourisme collaboratif avec des acteurs tels qu'Airbnb ou Couchsurfing proposant des services hôteliers qui utilisent uniquement des plateformes en lignes (sites web et applications mobiles) a bouleversé le tourisme qui se retrouve face à de nouveaux challenges (Deloitte, 2016). Cette forme de tourisme a pris place dans un monde de plus en plus conscient de la limitation des ressources et de l'importance d'une mutation d'un modèle B to C vers un modèle C to C afin de permettre l'accès aux biens pour tous grâce à une logique basée sur le partage (Böckmann, 2013). Cette révolution dans les modes de consommation grâce à des canaux simples, efficaces, disponibles en temps réel et ne cessant de se multiplier, concerne en particulier la génération Y qui se tourne davantage vers une économie collaborative (Van de Castele, 2016).

Enfin, on constate une tendance à laisser de côté les agences de voyage afin de créer soi-même son voyage et court-circuiter les intermédiaires traditionnels. En effet, les touristes sont devenus des internautes avertis qui souhaitent se composer un voyage sur-mesure et choisir chaque étape de leur voyage en passant par le fournisseur de leur choix (OECD, 2010).

L'innovation digitale et l'évolution du comportement des consommateurs restent des enjeux majeurs auxquels les acteurs traditionnels du tourisme doivent faire face dans un contexte socio-économique dominé par la mondialisation.

#### 1.4. Synthèse



**Figure 1 : La transformation du secteur du tourisme.**

Le tourisme est donc un secteur qui s'est transformé, tant du point de vue du consommateur que du point de vue des fournisseurs et des intermédiaires, suite à l'apparition de nouvelles technologies et à l'évolution des comportements des touristes. La croissance du tourisme est due tant aux consommateurs qui sont de plus en plus connectés et qui développent des habitudes d'achat en ligne qu'à l'augmentation et à l'adaptation de l'offre en ligne de la part des acteurs du tourisme (PWC, 2009).

## **2. Problématique**

Le développement de nouvelles technologies ainsi que l'apparition de nouveaux acteurs dans le tourisme ont permis de rendre l'offre touristique plus visible. Les touristes peuvent désormais se renseigner et comparer l'ensemble de l'offre qui est disponible pour effectuer leurs choix. De plus, les acteurs traditionnels ont été particulièrement impactés par ces nouvelles dynamiques et comportements d'achats qui ont bouleversé leurs modes de fonctionnements. Parmi eux, les établissements hôteliers sont des acteurs que l'on évoque peu et qui font pourtant face à une concurrence intense. L'enjeu pour eux est donc de rester compétitif.

La problématique qui se pose alors est :

**Comment les acteurs traditionnels du tourisme peuvent-ils rester compétitifs face à la réorganisation du secteur du tourisme ?**

L'étude de ce mémoire portera sur les **établissements hôteliers en Wallonie**.

La première partie de ce mémoire aura pour but de présenter les dynamiques du secteur du tourisme puis les éléments marketing et stratégiques sur lesquels peuvent s'appuyer les acteurs traditionnels du tourisme afin de se démarquer et rester compétitifs.

La seconde partie de ce mémoire, quant à elle, se basera sur une étude qualitative auprès de professionnels du tourisme visant à rechercher quels éléments permettent aux hôteliers d'être compétitifs et aboutira à l'établissement de recommandations pour les hôteliers.

1<sup>ère</sup> partie : Revue de littérature**Section 1 – Le système du tourisme et ses dynamiques****1. Le tourisme comme système sectoriel de production et d'innovation**

Afin d'expliquer les dynamiques présentes dans le secteur du tourisme et liées à l'apparition de nouvelles formes d'acteurs, d'organisation, d'innovations autant que d'interactions, il est tout d'abord important de se référer au concept de système et même de « systèmes de production et d'innovation » défini par Freeman (1987) comme étant « *un réseau d'institutions dans les secteurs publics et privés dont les activités et interactions initient, important, modifient et diffusent des nouvelles technologies* ». D'autres auteurs tels que Longhi et Quéré (1993) ou encore Garnsey et Longhi (1999) ont élargi cette définition en y ajoutant des dimensions géographiques (national, régional, local) mais aussi technologiques comme Carlsson (2002). Les travaux de Leiper (1979) ont abouti à la caractérisation du secteur du tourisme comme un système sectoriel, sur base d'une analyse sur la nature du marché touristique comportant des produits impliquant des acteurs divers qui ont des relations complexes. En effet, les systèmes ont pour caractéristique essentielle des dynamiques multiples.

Malerba (2002), quant à lui, y associe la dimension sectorielle supplémentaire : « *un ensemble de produits existants ou nouveaux destinés à des usages spécifiques et un ensemble d'agents opérant des interactions de marché et hors marché pour la création, la production et la vente de ces produits* ». Il considère, de plus, que ce système sectoriel se compose à la fois de connaissances, de technologies, d'inputs et d'une demande qui peuvent soit exister ou émerger tout autant qu'ils peuvent être potentiels. Dans ce système, sont à la fois présents des individus autant que des organisations dotées de visions, objectifs et caractéristiques différents, mais également des produits.

Afin d'appliquer ce concept plus précisément aux services, Andersen et al. (2001) et Thether & Metcalfe (2003) ont mis en avant le fait que les services étaient caractérisés autant par les produits impliqués que par le processus lié, ce qui entraînait une définition complexe du secteur associé aux services. Dans le tourisme, cette spécificité a un impact important car de nombreux produits ainsi que de divers secteurs d'activités sont pris en

compte. Il n'est donc pas possible d'associer le tourisme à un simple produit. Le système sectoriel associé au tourisme ne peut être comparable à aucun secteur, rendant ainsi difficile la définition de la notion d'industrie touristique, pourtant essentielle à la compréhension du tourisme et de ses dynamiques selon Longhi (2004). Leiper (1979) voit cette industrie touristique comme étant un ensemble de firmes qui coordonnent leurs activités afin d'apporter une réponse aux besoins des touristes. La coordination reste, selon lui, un point essentiel et qui engendre une analyse précise focalisée sur les acteurs et leurs interactions plutôt que sur le produit simplement. Selon Tremblay (1998), appartenir à l'industrie du tourisme se réfère aux acteurs ayant des places dans l'organisation du secteur et qui possèdent des rôles complémentaires, plutôt qu'à se baser sur la possession d'un bien ou une technologie de substitution associés aux services rendus et consommés par les touristes.

Le concept de système sectoriel de production et d'innovation vise à analyser des interactions entre les différents acteurs du secteur mais aussi à voir comment l'activité peut évoluer. Les changements impactant un système sectoriel sont à la fois liés à des métamorphoses au niveau organisationnel, interactionnel autant qu'au processus de coordination (Longhi, 2004).

Ces dernières années, la mutation technologique, autant que le comportement des consommateurs ont favorisé l'apparition de nouveaux marchés et une réorganisation organisationnelle. Ces éléments ont impacté les dynamiques existantes du tourisme. L'analyse du tourisme au travers d'une approche se basant sur l'industrie touristique où diverses activités se coordonnent dans un même espace est de ce fait à privilégier pour cette raison selon Longhi (2004). De plus, les systèmes sectoriels de production et d'innovation, comme défini par Malerba (2002), sont des systèmes qui sont ouverts et donc reliés aux autres systèmes. Pour cela, il est facile d'analyser les interactions et interdépendances existantes entre eux. Le tourisme ayant la caractéristique d'exister grâce à une multitude de secteurs, l'industrie du tourisme peut ainsi être analysée au travers de ce concept.

## **2. Les acteurs du tourisme**

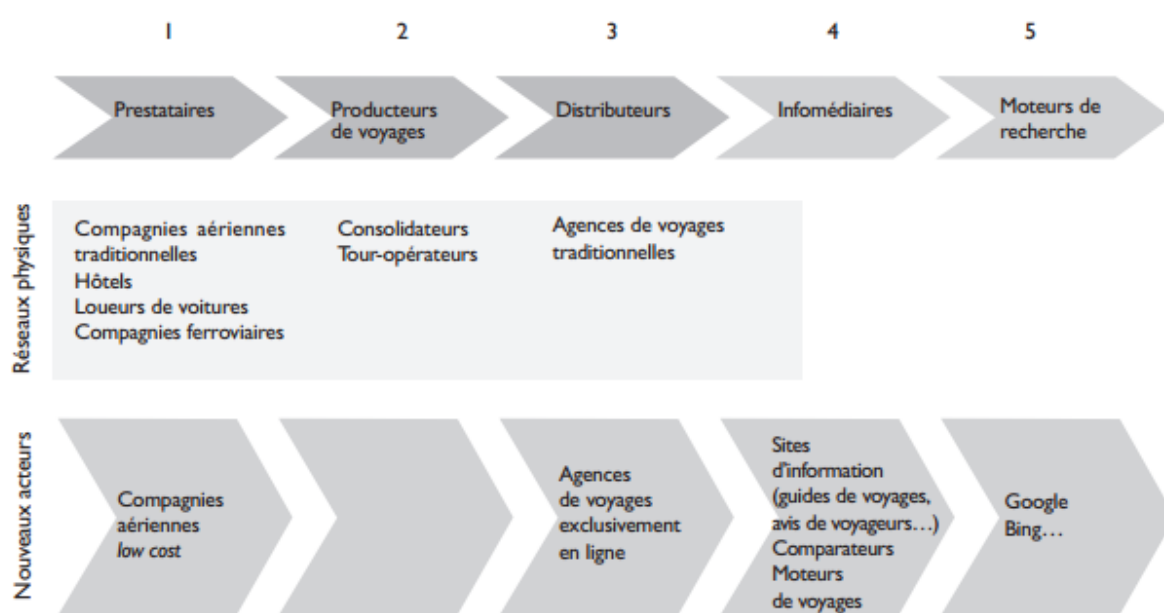
Selon Malerba (2002), une des caractéristiques du système de production et d'innovation est l'ensemble des acteurs intervenant dans la production et la livraison d'un

produit. Dans le tourisme, ces acteurs sont nombreux et variés. Longhi (2004) constate l'apparition de nouveaux acteurs pour répondre aux évolutions de la demande.

## 2.1. La diversité des acteurs du tourisme

Avec l'apparition de nouvelles technologies, l'entrée sur le marché du tourisme de nouveaux acteurs est liée à l'exploitation de potentiels de croissance inutilisés et d'innovations technologiques (Belvaux & Notebaert, 2015). Conformément à la théorie des systèmes sectoriels de production et d'innovation de Malerba (2002), celui du tourisme a donc évolué avec ces nouvelles dynamiques.

Ces nouveaux entrants sont à la fois des prestataires, des distributeurs, des infomédiaires ainsi que des moteurs de recherches comme présentés ci-dessus (Ciomei, 2010).



**Figure 2: Les acteurs du secteur du tourisme (Schéma extrait de Ciomei, 2010, p.46).**

### 2.1.1. Les agences de voyage en ligne

Les nouveaux entrants sont, tout d'abord, les agences de voyage en ligne (OTA : Online Travel Agency) qui se sont imposées dans le domaine du tourisme et sont devenues des acteurs incontournables de l'industrie touristique. Plusieurs millions de consommateurs les consultent afin de préparer et réserver leur voyage (Lefranc, 2014). Ce sont des « pures

players » qui ont pour objectif de commercialiser et distribuer des produits touristiques exclusivement sur des sites internet (Ciomei, 2010).

Ces nouveaux intermédiaires sont les concurrents directs des agences de voyages traditionnelles car ils suivent la même stratégie qu'elles en adoptant certaines spécificités par rapport aux canaux et aux techniques de ventes (Hikkerova, 2010). Ils agissent en tant que distributeurs et ont pour caractéristique une offre importante concernant le choix des produits et des services innovants (Hikkerova et al., 2011). Ils vendent à la fois des produits de prestataires, de tours opérateurs mais aussi leurs propres assortiments de produits (Hikkerova, 2010).

De plus, en utilisant internet, ils réussissent ainsi diminuer les coûts de distribution de 50% à 90% (Hikkerova, 2010). En général, la rémunération des OTA s'effectue par le biais d'une commission de minimum 15% pour la vente d'un produit imposée aux fournisseurs (Lefranc, 2014). Selon Hikkerova et al. (2011), en s'imposant avec cette stratégie, ils peuvent ainsi diminuer les écarts de qualité, attirer de nouveaux clients, et récupérer des parts de marché d'acteurs traditionnels du tourisme. Le challenge principal pour l'ensemble de ces agences est d'être visible au milieu de la concurrence du marché.

Parmi les plus importantes, Expedia représentant les marques Expedia, Hotels.com ou encore Trivago, et Priceline, représentant les marques de Booking ou de Rentalcars, s'imposent comme étant des références dans le milieu avec un volume d'affaires en 2012 s'élevant à 34 milliards de dollars pour Expedia et 28,5 milliards de dollars pour Priceline (Lefranc, 2014).

En prenant l'exemple de Booking.com, qui est disponible en 40 langues et qui propose plus de 900 000 établissements dans 224 destinations, ce site a pour objectif de proposer un grand choix d'hébergements (12 000 partenaires dans le monde) que les voyageurs pourront découvrir et réserver en ligne au travers de son site internet et de son application mobile. Les avantages pour les clients sont l'accès à une offre large et variée, aux tarifs les plus bas, à aucun frais de réservation et à la garantie d'une réservation sécurisée. L'ensemble de ces caractéristiques sont appréciées par les voyageurs car chaque semaine le site enregistre les réservations plus de 6,3 millions de nuitées (Booking, N.A). Les hôteliers

tout comme les agences de voyage tentent de faire face à ces géants qui récupèrent une partie de leur chiffre d'affaires et qui les dominent de par leurs pratiques agressives.

### *2.1.2. Les comparateurs de prix*

Ensuite, des comparateurs de prix se sont développés suite à la multiplication des offres tarifaires disponibles dans le secteur du tourisme à cause d'internet. Leur but est de donner au consommateur une information sur les prix des produits touristiques en les comparant (Hôtels, vols, locations de voiture ou encore croisières par exemple). Leur mode de rémunération, contrairement aux OTA, se base sur une facturation au clic et qui dépend du pourcentage sur le prix de chambre (Lefranc, 2014). En laissant la possibilité au consommateur de pouvoir comparer diverses offres, les comparateurs les redirigent directement vers les fournisseurs plutôt que vers les intermédiaires. Cela en fait donc des concurrents directs des agences de voyages en ligne et physiques (PWC, 2009).

Ces acteurs font partie d'une nouvelle catégorie apparue dans la chaîne de distribution : les infomédiaires (Ciomei, 2010). Selon Hikkerova (2010), les infomédiaires ont uniquement un rôle d'information et ne participent pas aux transactions. Ces nouveaux entrants aident les clients à faire leur choix dans l'offre farouche existante dans le domaine du tourisme. Ces comparateurs peuvent être liés à des sites de fournisseurs et en être dépendants, tout comme ils peuvent aussi être neutres, en ne dépendant d'aucun fournisseur.

### *2.1.3. Les sites d'information*

Les sites d'information tels que les guides de voyages ou les sites reprenant des avis de voyageurs, quant à eux, sont des sites spécialisés qui sont aussi des infomédiaires. Leur rôle n'est donc pas de vendre directement des produits mais bien d'informer le consommateur et de les rediriger vers les liens des fournisseurs (PWC, 2009). En sachant que le tourisme se réfère à des biens d'expérience, dont beaucoup de composantes sont incertaines, ces infomédiaires guident les touristes dans leurs choix avec des critiques, des conseils ou encore des récits permettant la réduction de leurs incertitudes. (Longhi, 2004)

Parmi eux, TripAdvisor s'impose comme l'une des références. Ce site rassemble 250 millions d'avis et d'opinions de voyageurs dans le monde ainsi que 5,2 millions de choix d'entreprises et de propriétés (Hôtels, chambres d'hôtes, restaurants, attractions, etc.) dans

plus de 123 000 destinations. A la fois présent au travers d'un site internet et d'une application mobile, l'objectif de TripAdvisor, présent dans 45 pays et traduit dans 28 langues, est de faciliter l'accès à certains sites de réservation en ligne tels que Booking.com ou Expédia et de permettre un échange d'informations important. Grâce à cela, les voyageurs ont la possibilité de préparer et réserver leur voyage sereinement. Ses principales caractéristiques sont : la possibilité de réserver instantanément, la personnalisation d'offres au travers de « Rien que pour vous », la comparaison de prix pour des hôtels et des vols, l'accès à 38 millions de photos de voyageurs, l'accès à un forum d'échange, l'accès à des offres diverses et variées, l'accès à des cartes de voyage ou encore à des alertes personnalisées. Du côté des professionnels du tourisme, ce site leur permet d'effectuer de la publicité et du marketing qu'ils paient en fonction du nombre de clics (TripAdvisor, N.A).

#### *2.1.4. Les moteurs de recherche*

Avec l'apparition d'internet, les moteurs de recherche qui sont des nouveaux intermédiaires facilitant l'accès à des sites internet par le biais de mots clés, sont apparus. C'est le cas de Google ou encore Yahoo par exemple. L'ordre d'apparition des sites internet, sur ces moteurs de recherche, dépend du nombre de mots clés achetés et du budget publicité accordé par les firmes à ces intermédiaires. Au plus les entreprises investissent dans ces moteurs de recherche, au plus leur place dans l'ordre d'apparition est privilégiée (Hikkerova, 2010).

#### *2.1.5. Les petits et moyens acteurs du tourisme*

Enfin, la poussée technologique a permis aux acteurs du tourisme de petite et moyenne taille (Hôteliers indépendants non rattachés à de grands groupes nationaux et internationaux) d'obtenir une meilleure visibilité face au grand public. En effet, les plus gros acteurs du tourisme, tels que les chaînes hôtelières, ont été les premiers à pouvoir se développer grâce à des budgets plus importants. Mais la démocratisation des coûts liés à la création d'une page internet et l'augmentation des internautes qui passent de plus en plus de temps à surfer sur le net ont permis à ces plus petits acteurs de se développer à leur tour (Middleton et al., 2009).

### 2.1.6. *Les acteurs traditionnels*

Les acteurs traditionnels du tourisme, sont : des prestataires (Compagnies aériennes traditionnelles, des hôtels ou encore des compagnies ferroviaires), des producteurs de voyages (consolidateurs et tours opérateurs) et des distributeurs (agences de voyages traditionnelles) (Ciomei, 2010).

Face à l'apparition des nouveaux entrants, ces acteurs ont dû faire face à l'augmentation de la concurrence, à la perte de part de marché et ont donc dû se réinventer (Lefranc, 2014).

Selon Hikkerova (2010), les fournisseurs du tourisme tels que les hôteliers qui ont se sont tournés vers le e-tourisme, en complément d'autres canaux, pour vendre leurs produits ont bénéficié de cinq avantages : réduire leurs coûts de distribution, protéger leur nom de marque, avoir plus de contrôle vis-à-vis des prix et être moins dépendants des intermédiaires, proposer de meilleures promotions et attirer une classe plus élevée de consommateurs. Quant aux intermédiaires traditionnels, tels que les systèmes globaux de distribution, ils se sont reconvertis en agences de voyage ou tours opérateurs en ligne afin de répondre aux nouvelles demandes du marché. Les agences de voyage traditionnelles se sont développées en ajoutant internet à leurs canaux de distribution et en complément des agences physiques.

Selon Ciomei (2010), un des enjeux pour l'ensemble des acteurs du tourisme est donc d'acquérir une connaissance de son client au travers de ses besoins, ses attentes et ses comportements d'achat par rapport aux canaux de distribution qui lui sont offerts. Puis, un autre enjeu pour eux est de développer des synergies entre les différents canaux de distribution afin d'améliorer leurs réseaux. En se repositionnant en fonction des nouvelles habitudes de consommation ainsi qu'en fonction des nouvelles organisations, les acteurs peuvent établir des systèmes globaux de distribution répondant au marché.

## 2.2. La « co-opétition »

Cependant, malgré une vive compétition, certains de ces acteurs, comme les hôteliers et les agences de voyages en ligne, coopèrent dans la vente de produits laissant de côté les agences de traditionnelles. Dans ce contexte, l'intermédiaire possède toujours un rôle au sein de la chaîne de distribution même si celui-ci a changé. Les acteurs du tourisme se

retrouvent donc dans une situation de « co-opétition », où compétition et coopération règnent (Hikkerova, 2010). Selon Granata & Marques (2014), ce concept se définit comme : « *La coopétition existe lorsqu'interagissent simultanément des relations de compétition et de coopération entre deux concurrents* ». Cependant, les hôteliers souhaitent faire face à ces nouveaux acteurs qui leur prennent une part de leur valeur ajoutée et de leur chiffre d'affaires.

Selon Longhi (2004), la multitude d'acteurs ayant des rôles divers dans le domaine du tourisme contribue donc à réduire l'asymétrie de l'information et à répondre aux besoins du touriste mais induit une compétition accrue dans le secteur. De plus, selon Clergeau et Spindler (2016), pour l'ensemble des acteurs du tourisme étant des co-producteurs de l'offre touristique, la qualité de leurs interactions est un élément pouvant être considéré comme source de création de valeur.

La multiplication et la diversification des acteurs dans le tourisme, entraînant de nouvelles dynamiques, ont donc impacté le système sectoriel relatif à la théorie de Malerba (2002). En effet, les changements dans l'organisation des acteurs et l'apparition de nouvelles interactions ont recomposé le système sectoriel qui existait auparavant.

### **3. Les caractéristiques marketing du tourisme**

Selon Malerba (2002), l'autre caractéristique des systèmes sectoriels de production et d'innovation sont les produits, se référant à la réponse aux besoins des consommateurs par les acteurs. Or, dans les services et en particulier dans le tourisme qui y est associé, la réponse est plus complexe.

Afin de mieux comprendre comment les acteurs du tourisme peuvent agir pour répondre aux besoins et attentes des touristes, il faut d'abord se référer à la définition du marketing mix par Kotler et al. (2001) qui est « *L'ensemble des instruments tactiques et contrôlables du marketing que la firme assemble pour produire la réponse voulue sur le marché cible* ». En général, ces outils sont : le prix, le produit, la promotion, la distribution (Holloway, 2004).

Dans le marketing des services, cette définition s'étend et trois autres éléments sont pris en compte : les personnes, les preuves physiques et le processus (Swaen, 2015). Ces trois

derniers éléments sont liés à la servuction qui est, selon Eiglier & Langeard (1987) « *l'organisation systématique et cohérente de tous les éléments physiques et humains de l'interface client/entreprise nécessaires à la réalisation d'une prestation de service dont les caractéristiques commerciales et les niveaux de qualité ont été déterminés* ». Ces trois éléments sont donc spécifiques à chaque firme d'un secteur.

Selon Callot (2007), en se complétant, l'ensemble de ces éléments contribue au management et à la performance d'une firme. De plus, face à la concurrence qui s'est intensifiée dans le tourisme, la réponse marketing doit être un élément d'attention pour les managers afin de se différencier et afin d'être compétitif.

### **3.1. L'importance du prix**

Le prix est l'un des éléments du marketing mix influençant le plus les consommateurs lors d'un achat (Holloway, 2004).

Dans un premier temps, celui-ci résulte de l'équilibre entre l'offre et de la demande sur un marché concurrentiel, puis des coûts de productions et du budget marketing, c'est-à-dire des coûts fixes. Dans un deuxième temps, il est aussi dépendant dans le domaine du tourisme de la rémunération des intermédiaires intervenants dans la commercialisation du produit et de la saisonnalité qui induit une fluctuation du prix selon une politique d'écrémage en haute saison et selon une politique de pénétration en basse saison (Barma, 2004). En général, les commissions des intermédiaires représentent entre 7 et 10% du prix d'un séjour, dépendant du type de séjour, et pouvant s'étendre jusqu'à 1 à 5% supplémentaires pour certains tours opérateurs. La rémunération des intermédiaires impacte le prix qui est plus élevé qu'en vente directe (Holloway, 2004). Cependant, le prix peut aussi être associé à la valeur sociétale qui lui est accordée. En effet, les consommateurs ont tendance à accepter un prix plus élevé que sa valeur réelle pour des questions d'expérience. Le secteur du tourisme doit tenir compte de la variable prix pour chaque segment de clientèle (Barma, 2004).

Le prix est un élément d'attention particulière pour les consommateurs lors de l'achat d'un produit touristique bien que sa perception peut être difficile à cause de facteurs tels que : la diversité des produits du tourisme, la combinaison de produits/services plus ou moins compliquée à déterminer, la perception culturelle ou encore le rapport du service à

l'attente du client (Barma, 2004). En effet, des produits touristiques simples comme les vols secs sont très simples à comparer mais ce n'est pas le cas pour le reste de l'offre dans sa grande majorité (Hikkerova et al., 2011).

Avec un budget vacances évalué à 2 181 euros en moyenne pour une famille française et 2 375 euros pour une famille belge en 2015, soit une baisse de 46 euros pour les Français et 202 euros pour les Belges par rapport à 2014, les vacanciers tiennent à avoir de bonnes prestations malgré tout (DH, 2015). Pour cela, les touristes utilisent de nombreux outils tels que les comparateurs en ligne, les alertes, ou encore les promotions pour obtenir le meilleur prix pour une bonne prestation sur les différents terminaux qu'ils possèdent (Lescurieux, 2014).

Selon Hikkerova et al. (2011), internet est l'un des outils qui influencent la perception des consommateurs. En effet, les internautes sont de plus en plus sensibles aux stratégies établies par les producteurs et distributeurs en termes de prix et de Yield Management. Le Yield Management est un outil de gestion utilisé par les professionnels du tourisme qui permet d'optimiser le revenu global d'une entreprise en rentabilisant les capacités selon les disponibilités, le temps et la clientèle visée. Grâce à cela, les acteurs du tourisme font varier les prix constamment et le consommateur se doit de surveiller l'évolution pour éviter de passer à côté de bonnes affaires (Capiez, 2002). De ce fait, les internautes sont devenus des consommateurs à l'affût d'opportunités et scrutent de plus en plus la toile, dans cette optique, pour trouver un rapport qualité/prix incomparable, le prix étant l'un des critères les plus décisifs. Ces ventes sont souvent des réservations de dernière minute qui ont été faites grâce au e-tourisme ou au m-tourisme. Internet reste le meilleur moyen de trouver le meilleur tarif. Cependant, pour des séjours de plus d'une nuitée, les voyageurs préfèrent se tourner vers des agences de voyage ou des plateformes téléphoniques afin de réserver et se préoccupent moins du prix (Hikkerova et al., 2011). En effet, selon Brousseau (2001), le marché du tourisme peut être considéré comme non transparent à cause des fournisseurs et intermédiaires qui ont un pouvoir sur la centralisation des informations concernant l'offre et la demande mais aussi sur les ajustements effectués qui ne répondent à aucune logique réelle.

La stratégie de prix élaborée par les acteurs du tourisme pour une cible se fait donc en fonction des coûts, des réductions possibles, des commissions, des surcharges et des extras pouvant être ajoutés (Halloway, 2004).

### **3.2. Des produits spécifiques**

Un produit est, tout d'abord en marketing, un élément particulier procurant la satisfaction d'un besoin ou d'une envie d'un client. Dans le domaine du tourisme, les produits ont la particularité de se caractériser par un mélange complexe de biens matériels et de services à la fois tangibles et intangibles. Prenons l'exemple, d'une chambre d'hôtel : celle-ci se composera à la fois d'éléments tangibles comme l'ensemble du mobilier qui la compose, une salle de bain, une télévision et un mini-frigo mais aussi d'éléments intangibles tels que la situation de l'hôtel, la vue de la chambre ou l'ambiance (Halloway, 2004).

De plus, les produits dans le tourisme sont des services qui présentent les caractéristiques suivantes (Frochot & Legohérel, 2007) :

- Ils sont produits en même temps qu'ils sont consommés et donc indivisibles de ces deux facteurs. Le consommateur participe et affecte la transaction ;
- Ils sont périssables ;
- Il est compliqué de synchroniser l'offre avec la demande ;
- Si un service n'est pas consommé, il ne sera pas possible de le consommer ultérieurement.

Pour ces raisons, un produit touristique, qui est finalement un service, est beaucoup complexe à définir que d'autres produits plus tangibles (Halloway, 2004). L'assemblage de prestations séparées dans le temps et dans l'espace caractérise ces produits d'expérience (Longhi, 2004). Ces produits peuvent être des séjours, des circuits ou encore simplement des vols ou des hébergements (Halloway, 2004).

Les produits touristiques sont donc des produits complexes composés d'éléments tangibles comme intangibles et dont la perception peut être difficile pour le consommateur. En outre, la notion de service est directement associée à ce produit. De plus, les consommateurs possèdent de plus en plus de choix et peuvent désormais participer à la création de leur produit personnalisé. Enfin, le développement d'internet a favorisé

l'élargissement de l'offre proposée aux consommateurs qui sont devenus des créateurs de leur voyage.

### **3.3. La promotion**

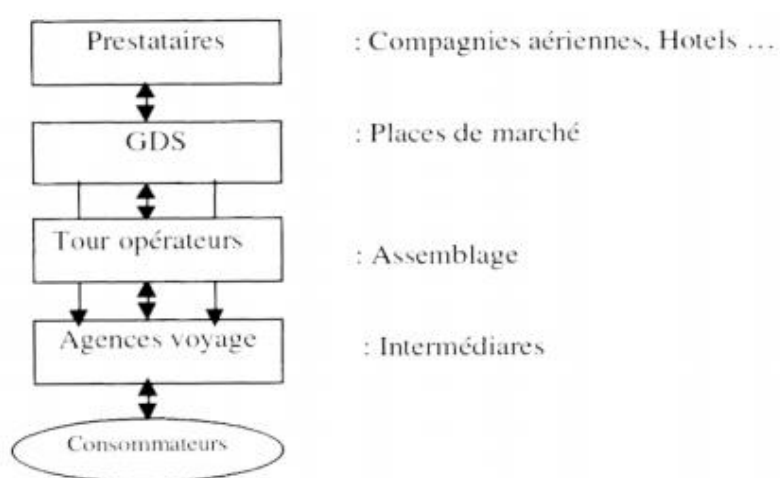
La promotion est l'un des piliers du marketing mix et l'un des éléments les plus visibles d'une firme par le consommateur. En effet, au travers de moyens tels que la publicité, le mailing, les offres promotionnelles, les brochures mais surtout internet qui s'est imposé comme un moyen de communication incontournable, ce pilier du marketing a pour but à la fois d'effectuer de la promotion mais aussi de la communication auprès des consommateurs (Middleton et al., 2009).

Traditionnellement, les moyens de communication utilisés sont : le publipostage bien que ce type de communication représente un coût élevé, le phoning développé grâce à la diminution des coûts de communication mais limité par la mauvaise qualité de l'accueil des opérateurs de call-centers et d'autres moyens comme le bus mailing, qui se réfère à l'envoi de cartes postales comportant des messages groupés, ou le fax mailing. Cependant, avec le développement des nouveaux moyens de communication, les acteurs du tourisme se sont tournés vers d'autres solutions plus adaptées aux habitudes des consommateurs actuels. L'e-mailing, qui se réfère à l'envoi de contenu écrit ou de médias comportant un nombre d'informations important par internet, et le mailing par SMS, qui se réfère à l'envoi de message contenant des informations plus ciblées sur des téléphones portables, sont devenus les nouveaux moyens de communication utilisés pour transmettre des offres privilégiées (Frochot & Legohérel, 2007). De plus, face aux communautés en ligne, les acteurs du tourisme utilisent aussi des chats sur leurs sites internet et des réseaux sociaux comme moyens de communication (Belvaux & Notebaert, 2015).

Les acteurs du tourisme utilisent aussi la publicité en ligne au travers des bannières publicitaires sur des sites internet, de liens sponsorisés sur des sites divers (sites internet, réseaux sociaux, etc...) ou encore de par leur positionnement par mots clés dans la liste de résultats des moteurs de recherche. Pour être visibles sur ce marché concurrentiel, les acteurs du tourisme se doivent d'être présents sur diverses plateformes où le consommateur pourra les retrouver facilement (Middleton et al., 2009).

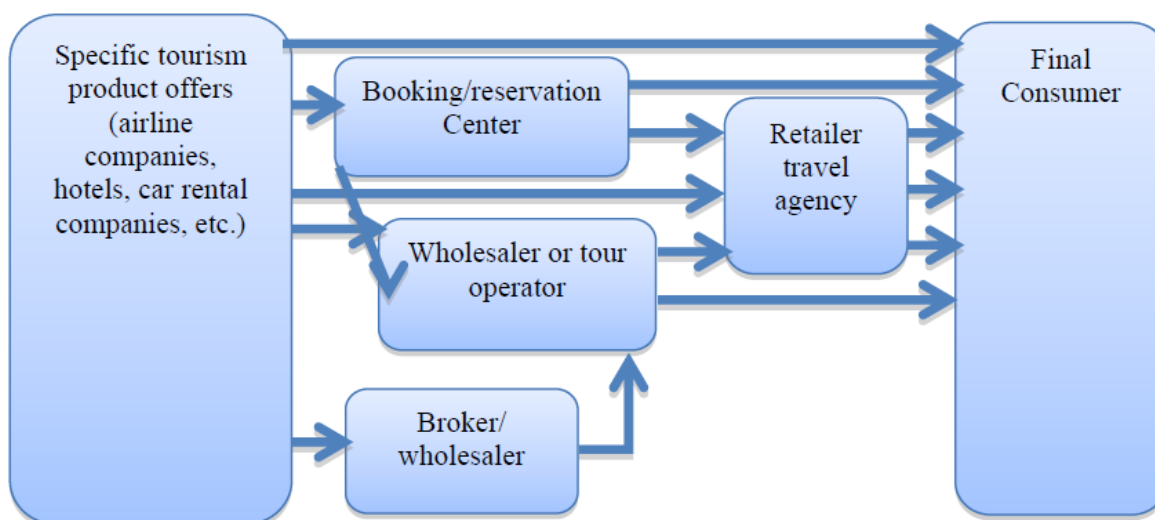
### 3.4. Une distribution diversifiée

Assemblage de divers biens et services, les produits touristiques étaient traditionnellement distribués au sein d'une chaîne de valeur dite « verticale » composée, tout d'abord, de prestataires de services et offreurs (Compagnies aériennes, hôtels...), puis d'intermédiaires tels que des voyagistes ou tours opérateurs qui avaient pour mission d'assembler les différents éléments d'un produit et des réseaux de distribution appelés GDS (systèmes globaux de distribution) qui étaient des places de marché pour ces produits, et enfin d'agences de voyages qui distribuaient les produits au consommateur en bout de chaîne (Longhi, 2004).



**Figure 3 : Le système traditionnel de distribution (Schéma extrait de Longhi, 2004, p.75).**

Ces dernières années, avec le développement d'internet, des nouvelles technologies, de nouveaux acteurs mais aussi des nouvelles logiques économiques, un bouleversement de cette chaîne de valeur a eu lieu remettant en question le rôle et la rémunération de chacun des maillons (Longhi, 2004). Les intermédiaires ont été parmi les plus impactés lors de cette transformation. (Hikkerova, 2010). En effet, l'ensemble des acteurs de la chaîne traditionnelle de distribution se retrouvent désormais directement en contact avec le consommateur et donc en concurrence directe (Longhi, 2004). Le touriste choisira donc de se tourner vers l'acteur qui lui proposera une offre répondant à ses attentes et critères.



**Figure 4 : Le « nouveau » système de distribution (Schéma extrait de De Carlos et al., 2015, p.40).**

La nature des interactions entre les différents acteurs du tourisme a donc profondément évolué avec l'apparition de nouveaux acteurs sur le marché ainsi qu'avec la réorganisation totale du secteur (Longhi, 2004). La compétition entre ces divers acteurs s'est intensifiée.

### 3.5. Les personnes

Le marketing des services est, tout d'abord, lié au marketing relationnel où les interactions entre diverses personnes sont importantes (Callot, 2007). Selon Grönross (2000), elles contribuent à la création de valeur pour une firme. Les personnes renvoient à l'ensemble des intervenants dans la livraison du service qui influencent les perceptions du consommateur. Ces personnes sont à la fois : du personnel, les clients d'une firme mais aussi des clients externes à la firme (Swaen, 2015). Selon Lacaze (2010), elles représentent l'intermédiaire entre l'entreprise et le client. Dans le secteur du tourisme, les ressources humaines jouent un rôle important car ce sont elles qui affectent la perception du service par les clients avec lesquels il est en contact direct.

### 3.6. Les preuves physiques

Les preuves physiques sont liées à l'environnement dans lequel le service est livré et où le client et la firme interagissent entre eux. Elles sont caractérisées par tous les éléments tangibles intervenant dans la performance ou dans la communication du service (Swaen, 2015). Parmi ces éléments, l'uniforme des employés, le mobilier, la décoration, la propreté,

la qualité des aliments au petit déjeuner dans les hôtels ou encore la façon dont le matériel est entretenu impactent ce pilier marketing. L'ensemble contribue à la définition du standing du service. Selon Grönroos (2000), les firmes doivent donc trouver les caractéristiques des produits répondant aux attentes des consommateurs. L'ensemble de ces ressources contribuent à la qualité du service et donc à la satisfaction générale du client par rapport au service.

### **3.7. Le processus**

Dans les services, la consommation d'un service est liée à un processus plutôt qu'à la consommation final d'un produit (Grönroos, 2000). Le processus se réfère aux procédures, mécanismes et flux d'activités par lesquels le service est délivré (Swaen, 2015).

Selon Grönroos (2000), les touristes perçoivent le processus service dans un degré plus ou moins grand, mais toujours en ayant un regard critique sur celui-ci. L'expérience retirée, à travers le processus de la consommation du service, constitue un élément affectant le jugement du consommateur. La perception du processus est l'un des éléments contribuant à la perception totale de la qualité du service, même si la satisfaction globale reste néanmoins importante. La coordination des activités du processus ainsi que leur complémentarité permettent la définition d'un niveau de service. Suivre une logique précise de service respectant des critères associés est un gage de qualité quand celle-ci est associée à l'image de la firme.

### **3.8. Synthèse**

Le marketing du tourisme se compose donc de ces sept éléments qui caractérisent ce service adapté selon les attentes du consommateur, du marché et intégrant la digitalisation.

La réponse marketing des acteurs du tourisme contribue donc à la satisfaction du client mais aussi à la performance de la firme et de son service.

**Eléments du marketing du tourisme**    Caractéristiques

|                             |                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Prix</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dépendant de coûts fixes et variables</li> <li>• Perception difficile</li> <li>• Élément d'attention pour le consommateur</li> </ul>                                                    |
| <b>2. Produit</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assemblage d'éléments tangibles et intangibles</li> <li>• Un produit touristique est un service</li> <li>• Critère de qualité</li> <li>• Consommateur, acteur de la création</li> </ul> |
| <b>3. Promotion</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication au travers de moyens de plus en plus digitalisés</li> <li>• Importance des nouvelles technologies</li> </ul>                                                              |
| <b>4. Distribution</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversification des canaux de distribution</li> <li>• Réduction des intermédiaires</li> <li>• Relation directe avec le consommateur</li> <li>• Concurrence</li> </ul>                   |
| <b>5. Personnes</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personnes de contact avec le client</li> <li>• Image de la firme envers ses parties prenantes</li> <li>• Participent à la création de valeur ajoutée au service</li> </ul>              |
| <b>6. Preuves physiques</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produits et environnement affectant la création et la livraison du service</li> <li>• Éléments affectant la qualité du service</li> <li>• Niveau de service de la firme</li> </ul>      |
| <b>7. Processus</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Déroulement des étapes de livraison impacte la qualité du service</li> <li>• Touriste inclut dans le processus</li> <li>• Élément contribuant à la qualité totale du service</li> </ul> |

**Tableau 1 : Le marketing mix du tourisme.**

## 4. Conclusion

Le système sectoriel de production et d'innovation du le secteur du tourisme a été bouleversé suite à l'apparition de nouveaux acteurs, de nouvelles technologies, à l'évolution des caractéristiques des services et de l'implication du touriste au travers du système. Cela implique donc une redéfinition de l'industrie, des relations entre acteurs et du marché plus généralement. Les dynamiques du marché ont dû donc évoluer et les acteurs traditionnels doivent faire face à de nouvelles organisations de marché et toujours répondre aux attentes des touristes pour avoir une place compétitive dans le système.

## Section 2 – L'avantage concurrentiel pour rester compétitif

### 1. Etablir une stratégie pour dégager un avantage concurrentiel

#### 1.1. La stratégie

La notion de stratégie a évolué dans la littérature. Tout d'abord, selon Chandler (1962), « *la stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation, puis à choisir les modes d'action et d'allocation de ressources qui lui permettront d'atteindre ces buts, ces objectifs* ». Quelques années plus tard, Ansoff (1965) définit la stratégie comme « *conception que la firme se fait de ses activités, spécifiant son taux de progression, les champs de son expansion et ses directions, les forces majeures à exploiter et le profit à réaliser* ». Puis, Porter (1982), définit cette notion comme « *La stratégie, face à la concurrence, est une combinaison des objectifs que s'efforce d'atteindre la firme et des moyens par lesquels elle cherche à les atteindre* ». Et enfin ce même auteur en 1986 a étayé sa définition en disant que la stratégie était « *L'art de construire des avantages concurrentiels durablement défendables* ». Ahoroni (1993) confirme cette affirmation en disant que la stratégie est le moyen par lequel une entreprise va dégager un avantage concurrentiel.

Selon Mintzberg (1987), la stratégie est l'outil dont se servent les managers d'une entreprise pour diriger celle-ci. Ces managers doivent prendre plusieurs éléments en compte afin de l'élaborer et saisir des opportunités futures.

## 1.2. La chaîne de valeur

La chaîne de valeur est pour Porter (1985), un concept permettant l'analyse des activités contribuant à la création de valeur autant pour le client que pour la firme. Celle-ci a pour but d'identifier les caractéristiques permettant de s'imposer sur un marché face aux concurrents. Toute décision impactant la chaîne de valeur peut donc aussi impacter l'avantage compétitif d'une entreprise qui en découle.

La chaîne de valeur, selon Porter (1986), qui est une source de création de valeur, se compose à la fois d'activités principales (Logistique interne, production, logistique externe, commercialisation et vente, services) mais aussi d'activités de soutien (Infrastructures de l'entreprise, gestion des ressources humaines, développement technologique et Recherche & Développement, ainsi que des approvisionnements). Les activités principales permettent la création de valeur directement pour le client tandis que les activités de soutien, quant à elles, permettent de pratiquer, par rapport à la marge créée par les autres activités, un effet levier. De plus, la décomposition de cette chaîne en deux parties permet d'identifier le coût ou encore le potentiel de différenciation de chaque activité. Grâce à cela, il est possible de reconnaître les sources d'avantages concurrentiels créant de la valeur pour le client et de la marge pour l'entreprise en se basant sur une analyse valeur/coût.

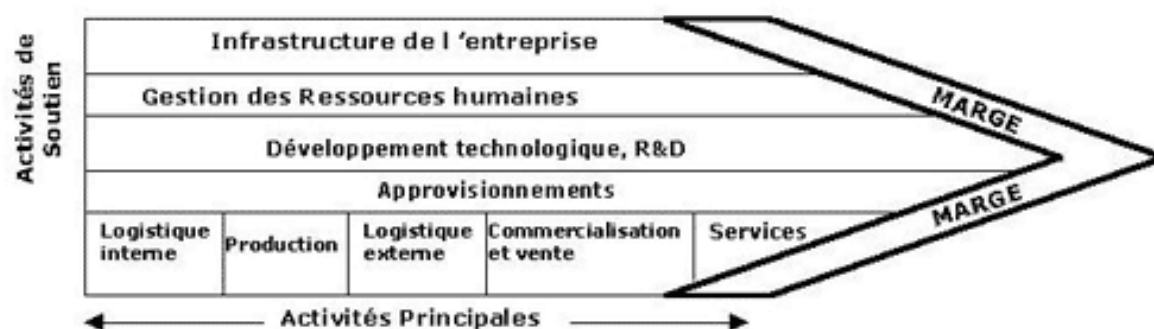


Figure 5 : La chaîne de valeur de Porter adaptée de Porter (1986).

Selon Zhang et al. (2008), en adoptant des décisions stratégiques relatives à la chaîne de valeur, une firme peut espérer être plus efficace grâce à des économies d'échelle, des synergies liées aux ressources et à l'utilisation de connaissances et savoirs acquis.

Ulrich et Lake (1990) ont mis en évidence le fait que l'avantage concurrentiel d'une entreprise était lié à la façon dont la firme utilise ses capacités. Comme le définissent

Fernandez et al. (2003), les capacités sont, au sein d'une firme, l'ensemble des procédures et routines. Celles-ci ont pour caractéristiques d'être difficiles voir même impossibles à copier dans un contexte où des éléments comme le modèle établit, la gestion de la firme ou encore la culture de l'entreprise sont uniques.

Enfin, selon Mukerjee (2016), les décisions relatives à la chaîne de valeur d'une firme permettent donc le développement de capacités qui renforcent l'avantage concurrentiel de celle-ci.

### **1.3. L'avantage concurrentiel**

Comme défini par Porter (1986), l'avantage concurrentiel est « *la valeur qu'une firme peut créer pour ses clients en sus des coûts supportés par la firme pour la créer* ».

Afin de créer un avantage concurrentiel, Barney (1991) affirme qu'il faut que la stratégie de création de valeur d'une firme ne soit pas la même que celle de ses concurrents. Dans la même lignée, selon Porter (1996), l'objectif d'une stratégie est donc différent de ses rivaux au travers de ses activités.

Une des caractéristiques de l'avantage concurrentiel est qu'il ne peut être que déduit de la performance d'une firme. En effet, il est difficile de l'observer selon Klein (2002). Mais Powell (2001) a établi le fait que la performance durable d'une entreprise était liée à l'avantage concurrentiel.

Selon Grant (1991), les profits d'une entreprise sont associés à l'attractivité d'une firme dans une industrie et donc liés à l'avantage compétitif. Porter (1985) voit l'avantage concurrentiel comme la clé du succès d'une firme. Selon Cockburn et al. (2010), celui-ci est lié aux opportunités organisationnelles, du marché ou encore de l'accès à certaines ressources. En effet, les ressources sont un point important pour les entreprises qui souhaitent avoir un avantage concurrentiel. L'identification des capacités nécessaires à la création de profit pour une entreprise est aussi un enjeu selon Leiblein and Miller (2003).

Concernant les caractéristiques de l'avantage concurrentiel, Barney (1991) a pointé le fait que toute ressource ou capacité qui était précieuse, rare, inimitable et non substituable constituait un élément pouvant contribuer à la constitution d'un avantage concurrentiel pour une entreprise. Cependant, Newbert (2008) a précisé le fait qu'une ressource ou une

capacité qui pouvait procurer un avantage compétitif dans un certain contexte n'était pas généralisable à toutes les firmes dans un même contexte à cause de stratégies différentes.

Dégager un avantage concurrentiel pour une firme est donc un point essentiel pour sa pérennité.

#### **1.4. Les stratégies de démarcation face à la concurrence**

Selon Porter (1986), il existe 3 stratégies afin de se démarquer de la concurrence :

- La domination par les coûts ;
- La différenciation ;
- La concentration de l'activité.

##### *1.4.1. La domination par les coûts*

Une firme peut obtenir cet avantage en produisant à un coût plus faible que celui de la concurrence. C'est par l'évaluation de la chaîne de valeur qu'elle va pouvoir étudier les coûts liés à chaque activité et ainsi définir celles qui sont créatrices de valeur. Avec des coûts plus faibles, la firme obtient ainsi des profits plus élevés.

##### *1.4.2. La différenciation*

La différenciation repose, quant à elle, sur des caractéristiques considérées comme uniques dans une industrie. Ces caractéristiques peuvent être liées au marketing, à la commercialisation ou à la production d'un produit, ou encore aux services. Dans ce cas, les consommateurs sont plus sensibles au produit qu'au prix et donc plus fidèles.

##### *1.4.3. La concentration de l'activité*

La concentration de l'activité est la spécialisation d'une firme autour d'un public cible, d'un produit ou encore d'un marché bien défini. Ce type de stratégie s'adresse à une cible précise et restreinte ayant pour vocation la livraison du meilleur produit ou service.

## **2. Les sources d'avantages concurrentiels dans le tourisme**

Selon Tan et al. (2014), les touristes sont désormais à la recherche d'expériences nouvelles et uniques. C'est pourquoi selon Boswijk et al. (2007), personnaliser le service et inclure le touriste dans cette logique contribuent à l'expérience. Selon Clergeau et Spindler (2016), créer de la valeur pour les acteurs du tourisme est donc un enjeu en raison de sa

complexité mais aussi ce qui leur permettra finalement d'obtenir une place compétitive dans le secteur.

Selon Hofer et Schendel (1978), une firme possède de nombreuses ressources. Celles-ci peuvent être financières, humaines, physiques, technologiques ou encore organisationnelles par exemple. Dans chaque firme c'est le manager de l'entreprise qui décide du déploiement et de l'allocation de diverses ressources pour arriver à atteindre les objectifs (Levinthal et Wu, 2010). Selon Morrow et al. (2007), la performance d'une firme dépend de cette allocation. C'est pourquoi, les managers doivent effectuer des choix judicieux en termes d'allocation afin de gagner un avantage concurrentiel (Hamel et Prahalad, 1993). En effectuant de la gestion stratégique, les managers peuvent ainsi choisir les ressources adéquates qui permettront à l'entreprise d'avoir des résultats supérieurs à ses rivaux (Chatterjee, 1998). Selon Mukerjee (2016), pour obtenir un avantage compétitif, les ressources d'une firme doivent être allouées efficacement en fonction des stratégies de la firme.

Plusieurs auteurs se sont intéressés aux éléments permettant de dégager un avantage concurrentiel pour les entreprises de services et donc touristiques.

## **2.1. La gestion de la qualité et de la satisfaction**

La gestion de la qualité et de la satisfaction peut être considérée comme un des services liés aux activités principales d'une firme dans la chaîne de Porter. Afin de gérer la qualité perçue ainsi que la satisfaction des touristes, les acteurs du milieu doivent d'abord se référer à leurs attentes.

### *2.1.1. Les attentes*

Selon Zeithmal et al. (2010), les attentes des consommateurs sont en fait des croyances, par rapport au service, qui servent de standards sur base desquels ils pourront juger de la performance. Ces attentes varient selon les individus et selon l'importance accordée à l'achat. Le niveau de service le plus haut, c'est-à-dire celui correspondant au service attendu par le client, est défini comme le service désiré, alors que le niveau le plus bas qu'il puisse accepter est défini comme le service adéquat. Entre les deux se retrouve la zone de tolérance, où contrairement aux autres niveaux, le client ne remarquera pas particulièrement la performance du service.

Dans le tourisme, lors de son achat, le consommateur va être sensible à différents critères pour satisfaire son besoin. Parmi les plus importants : la notoriété du lieu de voyage c'est-à-dire la destination et son environnement ; le niveau de dépenses jugé comme acceptable ; l'accessibilité et la qualité du service sont des critères décisifs pour les touristes (Lozato-Giotart et al., 2012). Selon Hikkerova et al. (2011), concernant les attentes des touristes par rapport à la qualité attendue, celles-ci sont relatives à la présentation du site web, au service global, à la réalisation de la transaction et au service après-vente fourni. Un mécontentement résultera d'une ou plusieurs failles du service par rapport à l'un de ces éléments.

Selon le modèle des écarts de Zeithmal et al. (2010), s'il existe une différence entre les attentes du client et la manière dont la firme comprend ces attentes, alors on retrouvera un écart lié à l'écoute. Les stratégies pour faire face à cet écart sont : effectuer des recherches sur le consommateur grâce à des recherches marketing et à des feedbacks des employés, établir des relations durables afin de comprendre et répondre aux besoins des consommateurs, et enfin savoir quand le service n'est pas celui désiré afin de le corriger.

Comprendre les attentes des consommateurs est donc une capacité pouvant aider une firme à dégager un avantage concurrentiel.

### *2.1.2. La perception du service : entre qualité et satisfaction*

De plus, les consommateurs perçoivent, les services autant en termes de qualité qu'en termes de satisfaction personnelle retirée de l'expérience vécue.

- **La qualité**

La qualité est un concept spécialisé axé sur la dimension des services et donc lié au tourisme. Celle-ci est une évaluation du consommateur vis-à-vis de la perception du service par rapport à la qualité du processus ainsi que de l'environnement dans lequel le service est délivré (Swaen, 2015). Selon Hikkerova et al. (2011), elle peut être jugée, par le consommateur, lors de la préparation ou de la prestation mais peut aussi résulter d'une comparaison entre ses attentes et sa perception du service. Les cinq dimensions de la qualité considérées dans l'industrie des services sont liées à l'échelle SERVQUAL : la fiabilité de celui-ci, l'assurance, c'est-à-dire les connaissances et la courtoisie des employées ainsi que la

confiance que leur donne les clients, les biens tangibles utilisés pour délivrer le service, l'empathie liée à l'attention donnée par le fournisseur au consommateur, et la réactivité du fournisseur (Swaen, 2015). Mais, l'utilisation de cette échelle ne peut intervenir que dans une évaluation post-consommation (Frochot & Legohérel, 2007). De plus, Camelis et al. (2015) a souligné la contribution non négligeable des facteurs humains dans la perception de la qualité de service dans le secteur du tourisme.

- **La satisfaction**

D'autre part, la satisfaction est un concept global qui est influencé par les perceptions de la qualité du service, la qualité du produit, du prix mais aussi de facteurs situationnels et personnels (Swaen, 2015). Selon Gotlieb et al. (1994), celle-ci est perçue comme la conséquence de la qualité alors que selon Bitner (1990) et Bolton et Drew (1991) comme son implication. Cependant, Yi (1990) a permis un consensus sur la définition de satisfaction en affirmant que « *La satisfaction naît d'un jugement évaluatif post-expérimentiel basé sur une série d'interactions entre le client et le service* ».

La satisfaction est l'un des enjeux principaux dans le tourisme selon Yoon et Uysal (2005) car celle-ci est liée à la rétention du touriste, mais aussi à la loyauté qui aboutit finalement aux profits. Selon Aminu (2012), dans le secteur du tourisme, la satisfaction et la fidélité sont des éléments d'attention particulière. En effet, le tourisme étant lié à l'expérience principalement, les touristes possèdent un niveau d'attente beaucoup plus élevé que dans les autres secteurs en général. La satisfaction d'un client par rapport à la qualité d'un service est l'un des éléments les plus importants pour une entreprise de service. En effet, la qualité de service agit sur trois points : tout d'abord elle renforce les avantages compétitifs d'une firme, puis elle améliore la fidélisation des consommateurs ainsi qu'elle attire de nouveaux clients et enfin génère également du bouche-à-oreille positif (Frochot & Legohérel, 2007).

En outre, un consommateur mécontent aura plus d'impact sur l'image de l'entreprise et de son service plutôt qu'un consommateur satisfait. Une personne satisfaite en parlera à cinq personnes autour d'elle alors qu'une personne insatisfaite en parlera à onze. Le danger pour cette entreprise est de ne pas être au courant du mécontentement du client. Peu de consommateurs franchissent le cap de se plaindre. Ils sont uniquement 5% à 10% à se lancer et à affirmer leurs opinions. Les autres ne le font pas par manque de temps ou d'efforts. Ils

traduiront alors leur opinion en ne rachetant plus le produit et en se tournant vers un concurrent. Pour pallier à cela, une des solutions pour les entreprises est d'établir un questionnaire de satisfaction en fin d'expérience afin de connaître le ressenti du client et mesurer la qualité du service. Mais ce processus ne permet uniquement d'intervenir une fois le service consommé (Frochot & Legohérel, 2007). Selon Hikkerova et al. (2011), le service après-vente constitue pour cela un élément déterminant pour les acteurs du tourisme de par son influence sur la qualité du service, sur la publicité indirecte mais encore sur les recommandations émises par les clients satisfaits comme mécontents.

Selon le modèle des écarts de Zeithaml et al. (2010), s'il existe une différence entre la qualité du service et les attentes du client, alors il existera un écart de conceptions et de normes. Les stratégies pour faire face à cet écart sont : d'employer un processus d'étapes formalisé qui soient liées à de nouvelles pratiques en recherche et développement des services, de comprendre dans sa totalité l'expérience du client pour l'améliorer au travers du processus « service blueprinting » (Outil utilisé par les entreprises qui se réfère à l'étude de chacune des étapes de livraison du service, des points de contact, du rôle des clients et des employés ainsi de tous les éléments visibles du service), de mesurer la qualité du service par rapport à certains standards définis et enfin intégrer la qualité des biens matériels utilisés dans la livraison du service pour mesurer la qualité du service. Par contre, si la différence se retrouve entre les attentes du consommateur et la livraison du service malgré des normes respectées, il existe alors un écart de performance. Les stratégies pour faire face à cet écart sont alors : de mettre en place des pratiques liées aux ressources humaines qui prônent l'excellence, de définir clairement le rôle des clients ainsi que les aider à le comprendre et à l'effectuer, d'intégrer des technologies efficaces et appropriées augmentant la performance du service, d'encourager les intermédiaires intervenant dans la livraison du service à suivre les mêmes standards de qualité et de gérer efficacement les fluctuations existantes entre l'offre et la demande.

Selon Clergeau et Spindler (2016), ce sont les ressources humaines dans le tourisme qui ont un impact direct sur la qualité et sur la satisfaction des touristes car ce sont elles qui aident à personnaliser le service et font intervenir leurs compétences dans la prestation de celui-ci. Arnett et al. (2002) voit d'ailleurs le personnel de contact comme une ressource non négligeable dans la création d'un avantage concurrentiel pour une firme. La gestion des

ressources humaines liées aux activités de soutien impacte donc le service et les activités principales d'une firme relatifs à la chaîne de Porter.

La gestion de la qualité et de la satisfaction dans le tourisme peuvent donc être considérées comme des capacités particulières contribuant à la formation d'un avantage concurrentiel. En se référant à la chaîne de Porter (1985), cette gestion liée aux services contribue donc à augmenter la valeur des activités principales d'une firme.

## **2.2. La gestion de la relation client**

Afin d'être compétitive et de dégager un avantage concurrentiel, une entreprise peut choisir d'avoir une orientation tournée vers le client. Selon Kor et al. (2007), la connaissance des clients et de leurs comportements permet à une firme de déterminer quelle est l'allocation efficace de ses ressources. En effet, cela engendre de la création de valeur autant pour les clients que pour l'entreprise elle-même afin d'être compétitive. L'étude des comportements des touristes contribue à la création de valeur au niveau de la commercialisation et la vente liées aux activités principales dans la chaîne de Porter dans le secteur du tourisme.

### *2.2.1. Le CRM (Customer Relationship Management)*

Selon Harrigan et al. (2015), le CRM est « *une stratégie et un processus global qui permettent à une organisation d'identifier, d'acquérir, de conserver et d'entretenir les clients rentables par la construction et le maintien de relations à long terme avec eux* ».

### *2.2.2. Les systèmes d'information*

Les entreprises, dans le but de mieux connaître leurs clients, leurs besoins et attentes, doivent mettre en place des systèmes d'informations selon Day (1994). De plus, selon Mukerjee (2013), l'alignement des employés ainsi que de toutes les parties prenantes d'une firme suivant une même logique contribue à répondre aux attentes et besoins des consommateurs de manière efficace. En effet, grâce à cela chacun des acteurs intervenant peut évaluer les besoins du consommateur à tout niveau et peut ainsi s'adapter afin de répondre au mieux à sa demande, ce qui aboutira à éloigner les concurrents et à créer un avantage concurrentiel. Les ressources humaines d'une entreprise liées à ses activités de soutien dans la chaîne de Porter ont un impact direct pour la gestion de la relation client.

De plus, selon Harrigan et al. (2015), l'ensemble de ce suivi a été rendu possible grâce au développement des nouvelles technologies (Web, smartphone, réseaux sociaux) ayant permis aux entreprises de pouvoir interagir avec les consommateurs et de récolter les informations relatives à leurs habitudes. En effet, l'habitude récente des consommateurs à consulter des blogs reprenant les opinions positives comme négatives de particuliers fragilise les stratégies employées par les acteurs du tourisme qui peuvent être impactées (Frochot & Legohérel, 2007). C'est pourquoi les acteurs du tourisme doivent désormais développer un marketing communautaire afin de répondre aux nouveaux comportements et compléter la gestion de la relation client. En mettant à disposition des consommateurs des outils de communications digitaux tels que les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, etc.) ou les chats au travers de liens dans le site internet de la firme, celle-ci donnera la possibilité à ses clients d'échanger entre eux. Le risque, pour elle, est alors de laisser l'opportunité aux consommateurs d'émettre des critiques qui seront rendues publiques qui pourraient mettre en péril l'image de marque. Pour cela, des community managers doivent veiller à l'e-réputation de la firme. Cette stratégie, répondant au besoin de socialisation du consommateur, aura donc aussi pour but d'apporter satisfaction au consommateur afin de le fidéliser dans une logique de continuité vis-à-vis des autres moyens mis en place (Belvaux & Notebaert, 2015). Le développement technologique lié aux activités de soutien dans la chaîne de Porter contribue à la récolte et à la gestion de données pour le management de la relation client.

Enfin, cette approche qui engendre une meilleure compréhension du consommateur et une relation privilégiée avec celui-ci permet une fidélisation conséquente (Harrigan et al., 2015).

### *2.2.3. La fidélité*

Les techniques de fidélisation ont pour but d'établir des relations uniques et durables avec des clients privilégiés. Les entreprises doivent proposer des avantages considérés comme intéressants à leurs clients, mais qui ne mettent pas en péril leur rentabilité malgré tout. Dans le domaine du tourisme, cette pratique, qui intervient dans le cadre de la gestion de la relation client, vise à augmenter les ventes et le chiffre d'affaires de la firme. Selon la fonction de l'acteur, celui-ci se devra de proposer un programme de fidélité adapté à sa clientèle sur base des données marketing. En effet, les distributeurs auront tendance à

proposer des réductions sur les prix et les fournisseurs privilégieront des services ou des nuits supplémentaires par exemple (Frochot & Legohérel, 2007).

Harrigan et al. (2015), au travers d'une étude, a montré le fait que lorsque d'une firme possédait une orientation client, cela impliquait des initiatives d'engagements plus importantes de la part des clients. De plus, selon Blocker et al. (2011), quand les firmes développent une orientation client proactive, cela leur permet d'avoir de meilleures relations avec leurs clients qui leur sont de ce fait aussi plus loyaux. Enfin, selon Mukerjee (2016), en adoptant une orientation client, les entreprises peuvent renforcer leur avantage compétitif sur un marché au travers de l'activité principale de la commercialisation et de la vente au sein de la chaîne de Porter (1985).

### **2.3. L'utilisation des nouvelles technologies**

Selon Daft et al. (1988), en ne s'intéressant pas aux changements environnementaux pouvant se produire, une firme peut perdre un avantage compétitif. Il faut donc que les managers se focalisent sur certains éléments qu'ils surveillent régulièrement. L'un des éléments d'attention repose sur les technologies. En effet, selon Kaul (2002) des bouleversements liés aux technologies peuvent aboutir à la redéfinition de la portée d'une entreprise. Celles-ci sont liées aux activités de soutien de la chaîne de Porter (1985).

Selon Walters (2008), le développement des nouvelles technologies d'information et de communication a contribué au renforcement du pouvoir des opérateurs touristiques, à l'apparition de nouveaux échanges et a favorisé la personnalisation du tourisme. L'ensemble permet donc d'augmenter la valeur attribuée aux services.

De plus, Smithson et al. (2011) a mis en évidence le fait qu'utiliser internet en tant que système de distribution peut être une source d'avantage concurrentiel pour une firme. Pour lui, toute firme peut avoir un site internet qui est un outil impactant sa visibilité. En effet, selon Longhi (2004), internet est l'un des outils qui doit être utilisé par les acteurs du tourisme car cela permet la diffusion d'information, de pouvoir actualiser l'offre en quelques clics et enfin de bénéficier d'un canal de vente privilégié par les touristes lors de leur achat. De plus, selon ce même auteur, les technologies mobiles ont aussi un potentiel important. Les entreprises qui savent tirer profit de l'utilisation des nouvelles technologies pour faire face à la réorganisation du système sectoriel sont celles-ci qui réussissent à capter les clients

et donc à développer un avantage concurrentiel. Lee et Morrison (2010) poursuivent la pensée de Longhi en affirmant que la présence sur internet apportait des avantages majeurs aux acteurs. Pour eux, ces avantages sont : une réduction des coûts, une croissance des revenus, un marketing ciblé, l'amélioration de la satisfaction client, l'amélioration de la qualité, et une réponse aux besoins des clients. Selon (Gensollen, 2001 ; Alderbert et Loufrani-Fedida, 2010), ce canal peut même permettre aux petites structures de gérer en temps réel le yield management.

Pour Mehrtens et al. (2001) et Luccheti et Sterlacchini (2004), la présence des firmes au travers des nouvelles technologies et en particulier d'internet permettent une meilleure visibilité de l'entreprise.

En tenant compte du développement technologique associé aux activités de soutien de la chaîne de Porter (1985), les entreprises peuvent donc réussir à dégager une source d'avantage concurrentiel supplémentaire.

#### **2.4. La différenciation**

Pour se différencier face à ses rivaux, une firme doit promouvoir sa culture de connaissances reconnue à la fois par ses clients et ses employés. Cette culture de connaissances doit être unique et difficile à imiter par les concurrents de la firme (Thompson et al., 2011).

Afin d'élaborer leurs produits et satisfaire les besoins des consommateurs, les firmes peuvent se positionner sur différents types de différenciations pour atteindre le public cible. Les acteurs du tourisme peuvent alors choisir de se baser : soit sur le créneau où la qualité prime avec un prix plus élevé, soit sur un créneau où le prix est le critère le plus important, négligeant davantage la qualité et les services (Halloway, 2004).

Créer des produits différents de la concurrence est donc considéré comme un atout pour les entreprises touristiques afin de proposer des activités principales uniques se rapportant à la chaîne de valeur de Porter (1985).

### **3. Conclusion**

Les entreprises liées aux services doivent donc se baser sur des ressources et capacités afin de dégager des avantages concurrentiels qui contribueront à sa performance et donc à

son profit. L'analyse des activités principales et de soutien de la chaîne de valeur de Porter contribue à l'identification des sources d'avantage pour une firme. Dans le secteur du tourisme, afin de dégager un avantage concurrentiel, les entreprises doivent donc se baser sur la gestion de la qualité et de la satisfaction, la gestion de la relation client, les innovations technologiques et enfin sur la différenciation.

## Résumé

Face à l'apparition de nouvelles technologies, de nouvelles habitudes des touristes et de nouveaux acteurs, les dynamiques du tourisme ont évolué. Parmi les nouveaux entrants les plus emblématiques, les agences de voyage en ligne telles que Booking.com et les infomédiaires tels que Tripadvisor ont révolutionné les modes de consommation dans l'industrie touristique. Ils ont permis la réduction de l'asymétrie de l'information qui existait et la comparaison de l'offre touristique dans son ensemble. La concurrence dans le secteur, grâce à une meilleure visibilité de l'offre, s'est donc intensifiée. Les acteurs du tourisme doivent alors proposer une offre attractive aux yeux des touristes et répondant à leurs besoins pour être compétitif.

En outre, les acteurs traditionnels doivent désormais se renouveler pour répondre aux attentes et besoins des touristes qui ont fait évoluer leurs modes de consommation autant que pour rester compétitifs. Le marketing du tourisme, qui est associé au marketing des services constitue l'une des réponses pour cela. Au travers des 7 éléments caractéristiques de ce marketing qui sont : le produit qui est associé au service dans le tourisme, le prix, la promotion, la distribution, les personnes (soit le personnel plus particulièrement), les preuves physiques ainsi que le processus lié à la coordination des activités d'une firme, une entreprise peut utiliser cela comme un outil pour faire face à la concurrence et posséder une place de choix dans le tourisme.

Une firme peut aussi compter sur l'établissement d'une stratégie où ses ressources et capacités seront optimisées et utilisées de façon à atteindre ses objectifs, c'est-à-dire être compétitive au sein d'une industrie. L'une d'entre elle comme définit par Porter (1985), est d'analyser les activités principales comme de soutien au travers de la chaîne qu'il a élaboré. Cette analyse permettra de voir celles qui contribueront à dégager un avantage concurrentiel qui se réfère un ensemble d'activités créant de la valeur ajoutée à une firme mais aussi reconnue par les clients. Parmi les activités reconnues comme sources d'avantage dans le tourisme, plusieurs auteurs ont pointé des activités de soutien telles que le développement technologique et les ressources humaines comme créatrices de valeur pour des activités principales comme le service et la commercialisation/vente.

|                                                 |
|-------------------------------------------------|
| <b>2<sup>ème</sup> partie : Partie pratique</b> |
|-------------------------------------------------|

La revue de littérature a permis d'expliquer les concepts théoriques liés aux dynamiques du secteur du tourisme, puis au marketing des services auquel est associé le tourisme ainsi qu'aux activités d'une firme liées à la chaîne de Porter permettant de dégager un avantage concurrentiel pour une firme. Cette partie pratique aura pour but, quant à elle, grâce à des interviews avec des spécialistes du tourisme, de mieux comprendre les enjeux de l'évolution des dynamiques dans le secteur du tourisme et de détecter les éléments sur lesquels les établissements hôteliers s'appuient en Wallonie pour être compétitifs afin d'aboutir à des recommandations.

## **1. Problématique et questions de recherche**

### **1.1. Problématique**

La problématique abordée pour cette étude sera :

**Comment les acteurs traditionnels du tourisme peuvent-ils rester compétitifs face à la réorganisation du secteur du tourisme ?**

L'étude se portera sur les établissements hôteliers en Wallonie.

### **1.2. Questions de recherche et hypothèses**

Afin de répondre à cette problématique, différentes questions de recherche seront abordées :

- Quel est l'impact de la réorganisation du tourisme sur les dynamiques du secteur ?
- Comment les établissements hôteliers apportent-ils de la valeur ajoutée au service ?
- Comment utiliser le marketing des services pour répondre aux attentes et besoins des touristes ?

## **2. Méthodologie**

### **2.1. Les raisons du choix de la méthodologie**

Le travail de recherche, au travers de cette partie pratique, a pour objectif de mettre en avant l'impact de la réorganisation sectorielle du tourisme et les points sur lesquels les acteurs du tourisme doivent se focaliser afin de faire face à la réorganisation du secteur.

L'analyse a été portée plus précisément sur les établissements hôteliers. La raison de ce choix est, qu'en général, les agences de voyages physiques sont souvent celles dont on parle le plus lorsque l'on évoque les acteurs du tourisme impactés par la réorganisation des dynamiques au sein du secteur, or les établissements hôteliers le sont tout autant et leur cas n'est souvent pas traité. De plus, le choix de Wallonie a été fait car cette région de Belgique est touristique et en développement.

La démarche qualitative contenant des interviews de spécialistes du tourisme apparaît comme la plus adaptée dans ce cas pour effectuer l'analyse. En effet, les études qualitatives ont pour caractéristiques d'être intensives, et utilisent une approche ouverte, non-directive, permissive et indirecte (Pellemans, 1999). Ce type d'étude vise à donc mieux comprendre un sujet auprès d'un petit nombre de personnes afin d'aboutir à une analyse en profondeur. En posant des questions ouvertes, il est possible de déceler, dans les propos des interviewés, des éléments d'intérêts pour le sujet.

### **2.2. La constitution de l'échantillon**

Au cours de l'étude, divers participants sont intervenus dans le but d'apporter leurs points de vue sur l'évolution des dynamiques dans le tourisme ainsi que sur la façon dont le service est géré au sein de leur hôtel.

Ces participants étaient des responsables et managers travaillant dans des établissements hôteliers en Wallonie. Leur recrutement a été effectué par l'envoi de mails ainsi que par l'intermédiaire du porte-à-porte.

### **2.3. La description de l'échantillon**

Pour cette enquête, 10 hôtels ont été interviewés. Le tableau ci-dessous reprend les informations concernant les hôtels qui ont participé à cette étude ainsi que les personnes qui ont été rencontrées :

| Nom de l'hôtel                    | Localisation     | Personnes rencontrées | Fonction                      | Date l'interview |
|-----------------------------------|------------------|-----------------------|-------------------------------|------------------|
| Leonardo Hôtel                    | Wavre            | Ely Bindels           | Front Office Manager          | 25/07/2016       |
| Best Western – Les 3 Clés         | Gembloux         | Marc Horgnies         | Manager                       | 25/07/2016       |
| Le domaine du blé                 | Wavre            | Laëtitia Desmet       | Responsable de l'hôtel        | 25/07/2016       |
| Golf de Pierpont                  | Les Bons Villers | Gary Nisbet           | General Manager               | 26/07/2016       |
| Le 1815 Hôtel                     | Waterloo         | Marco Mazzi           | Responsable                   | 26/07/2016       |
| Hôtel Ibis Brussels Waterloo      | Waterloo         | Brice Bernard         | Directeur adjoint             | 26/07/2016       |
| Hôtel Van Der Valk - Nivelles Sud | Nivelles         | Nicolas Mousty        | Sales Manager                 | 28/07/2016       |
| Hôtel Ibis Wavre                  | Wavre            | Francesco De Luca     | Front Office Manager          | 30/08/2016       |
| Hôtel Best Western Wavre          | Wavre            | Jean Noël Hovinne     | Sales Manager                 | 03/08/2016       |
| Martin's Grand Hôtel              | Waterloo         | Yohann De Nil         | Meeting & Event Sales Manager | 04/08/2016       |

**Tableau 2 : Tableau récapitulatif des hôtels et personnes interrogées.**

#### **2.4. La méthode de recueil d'information**

Pour récolter les données de l'étude auprès de spécialistes du tourisme, l'approche qualitative peut se faire par l'intermédiaire de trois méthodes : l'entretien directif, l'entretien semi-directif et l'entretien libre (De Ketele & Roegiers, 2009).

Cette étude a été réalisée grâce à des entretiens semi-directifs ayant pour caractéristiques selon De Ketele & Roegiers (2009) :

- Un discours « par paquets » où l'ordre varie selon la réactivité de la personne interviewée tout en suivant un ordre plus ou moins déterminé ;
- Des points principaux à aborder où l'information est de bonne qualité et qui est orientée vers l'objectif recherché ;
- La durée de recueil est raisonnable ;
- L'inférence est modérée.

Le choix de cette méthode, pour cette étude, se justifie par le fait qu'elle permet d'aborder les différents thèmes développés tout au long de la revue de littérature de ce mémoire, tout en laissant la possibilité aux répondants d'apporter d'autres éléments complémentaires. L'ensemble des thèmes abordés lors des entretiens ont été repris dans le guide d'entretien.

### **2.5. La réalisation du guide d'entretien**

Le guide d'entretien, réalisé pour l'ensemble des interviews individuelles, se compose des thèmes suivants :

- Impact de la réorganisation du tourisme sur les dynamiques du secteur
- Apporter de la valeur ajoutée au service
- L'utilisation du marketing des services comme source d'avantage concurrentiel

Celui-ci a guidé les divers entretiens afin que toutes les thématiques soient abordées, même si l'ordre a pu varier selon le déroulement des interviews réalisées. Le guide d'entretien utilisé pour cette étude se retrouve en annexe.

### **2.6. La méthode d'analyse**

Pour analyser l'ensemble des données qualitatives de cette étude, la méthode choisie sera celle de l'analyse thématique qui reprendra les différents thèmes abordés dans le guide d'entretien établi et intégrera aussi les réponses des entretiens effectués.

### **2.7. La retranscription**

La retranscription des interviews réalisées a été intégrale et possible grâce à l'enregistrement à l'aide d'un dictaphone lors des entretiens. L'ensemble des échanges se trouve dans les annexes.

## 2.8. Le traitement des données

Les données recueillies grâce aux interviews ont été traitées et classées en fonction des différents thèmes abordés tout au long du guide d'entretien. Divers passages de références appuient l'analyse menée pour cette étude.

## 3. Analyse des résultats

### 3.1. Caractéristiques des établissements hôteliers ayant participé à cette étude

Pour analyser les propos des interviewés dans leur contexte, il est tout d'abord important de s'intéresser aux caractéristiques des hôtels dont ils font partis pour mieux comprendre leurs points de vue sur les différents thèmes abordés au cours de cette étude.

Les caractéristiques des hôtels sont reprises dans le tableau suivant :

| Nom de l'hôtel                    | Localisation     | Nombre de chambres | Clientèle dominante | Groupe hôtelier |
|-----------------------------------|------------------|--------------------|---------------------|-----------------|
| Leonardo Hôtel                    | Wavre            | 102                | Business            | Leonardo Hôtels |
| Best Western – Les 3 Clés         | Gembloux         | 45                 | Business            | Best Western    |
| Le domaine du blé                 | Wavre            | 18                 | Business            | X               |
| Golf de Pierpont                  | Les Bons Villers | 20                 | Loisirs             | X               |
| Le 1815 Hôtel                     | Waterloo         | 14                 | Loisirs             | X               |
| Hôtel Ibis Brussels Waterloo      | Waterloo         | 100                | Business            | Accor Hôtels    |
| Hôtel Van Der Valk - Nivelles Sud | Nivelles         | 115                | Business            | Van der Valk    |
| Hôtel Ibis                        | Wavre            | 75                 | Loisirs             | Accor Hôtels    |
| Hôtel Best Western Wavre          | Wavre            | 58                 | Business            | Best Western    |
| Martin's Grand Hôtel              | Waterloo         | 79                 | Business            | Martin's Hôtels |

**Tableau 3 : Caractéristiques des hôtels participant à l'étude.**

Tous les hôtels ayant participé à cette étude se trouvent en Belgique dans la Région wallonne, et principalement dans la province du Brabant Wallon. Plus de la moitié d'entre eux, 6 hôtels sur 10, ont une clientèle majoritairement business et appartiennent à des groupes hôteliers internationaux. La raison de ce choix de clientèle est pour ces hôtels purement stratégique, en raison de leur position près de zonings, axes routiers ou encore de facultés universitaires. Le reste de l'échantillon, soit 4 hôtels, est représenté par des hôteliers qui s'appuient sur des activités touristiques prisées, des événements locaux ou sur des loisirs pour attirer des clients dans leurs hôtels. Quant à leur taille, les établissements rencontrés lors de cette étude possédaient entre 14 et 115 chambres. Leurs caractéristiques sont donc diverses malgré certaines similitudes. Pour cette raison, leurs points de vue ont pu varier au cours des interviews.

### **3.2. Impact de la réorganisation du tourisme sur les dynamiques du secteur**

#### *3.2.1. Les nouveaux entrants*

L'ensemble des personnes interviewées mettent en avant le fait que les nouveaux acteurs du tourisme et, en particulier, les agences de voyages en ligne ont pris une place importante sur le marché et régissent en partie le secteur. Les dynamiques au sein du secteur entre les différents acteurs ont évolué et les établissements hôteliers ressentent l'obligation de s'adapter pour ne pas s'éteindre.

*« 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 »*  
(Marc Hognies, Best Western – Gembloux)

Tous les hôtels ayant participé à cette enquête se servent de ces intermédiaires et utilisent au moins un de ces sites, en l'occurrence Booking.com. Il existe, en effet, de nouvelles dynamiques entre les acteurs qui se retrouvent dans une situation de co-opétition entre coopération et compétition. Les OTA permettent de ramener du business aux hôteliers, d'un autre côté, il existe aussi une compétition entre eux. En effet, ces sites, qui prennent des commissions, sont plus utilisés par les touristes que les sites propres des hôtels où il n'y a pas de commissions. Ces deux canaux sont en concurrence directe.

Concernant les commissions attribuées aux intermédiaires en ligne, tous les hôteliers trouvent cela « normal », ils pensent qu'ils effectuent un travail et doivent être

effectivement rémunérés pour cela. Les hôteliers attendent seulement que celles-ci soient acceptables et justes.

*« 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 »* (Marc Horgnies, Best Western – Gembloux)

*« I don't mind about commission, I think everyone needs to pay for what he does »* (Gary Nisbet, Golf de Pierpont – Les Bons Villers)

*« Tout le monde prend une commission donc ça c'est normal ! »* (Marco Mazzi, Le 1815 - Waterloo)

En effet, les commissions fluctuent entre les établissements et peuvent affecter la rentabilité de l'hôtelier dans le cas où elles sont trop importantes.

*« 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 »* (Marc Horgnies, Best Western – Gembloux)

Les hôteliers rencontrés lors de cette étude avaient tous de bons deals avec Booking.com sur ce sujet. Mais, d'après leurs dires, les hôteliers à Bruxelles étaient beaucoup plus impactés qu'eux par les commissions en général. La problématique était donc différente pour eux.

De plus, une règle existait dans le secteur : le « Parity Rate ». Le principe de cette règle était que le touriste devait retrouver exactement le même prix pour un hôtel quel que soit le site qu'il consultait. Le prix était donc le même sur Booking.com que sur le site de l'hôtelier directement ou encore sur d'autres agences de voyages en ligne.

Face à cela, les hôteliers avaient saisi l'Autorité de la concurrence pour accuser Booking.com d'abus de position dominante. Grâce à cela, depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2015, les hôteliers ont eu la possibilité de pouvoir proposer de meilleurs tarifs sur d'autres sites de réservation, garder des chambres pour les commercialiser en vente directe ou encore de pour avoir le droit de contacter des anciens clients dans le but de les fidéliser sur le long terme.

Mais, seulement 2 hôteliers sur les 10 interrogés sont au courant de cette réforme. Les autres hôteliers ont uniquement évoqué l'impact de cette règle mais n'étaient pas au courant de l'évolution. Un manquement dans le suivi des dynamiques du secteur de la part

de certains hôteliers est donc à constater. Les hôteliers qui suivent les changements législatifs sont donc favorisés. Même s'ils évoquent le fait qu'ils ne peuvent faire varier le prix comme ils le souhaitent, sous peine de répercussions liées à leur visibilité sur les sites des OTA.

*« 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 » (Yohann De Nil, Martin's Grand Hôtel – Waterloo)*

Pour faire face à cela, apporter un package plus complet avec des services supplémentaires, en pratiquant un prix égal à celui des autres, peut aider les hôteliers à apporter de la valeur à l'offre qu'ils proposent et se différencier plus généralement.

### 3.2.2. Le point de vue des hôteliers

Les hôteliers utilisent Booking.com et les autres OTA comme un canal supplémentaire de distribution, en plus de leur propre site. Cela leur permet d'obtenir une meilleure visibilité sur le marché. C'est d'ailleurs pour cela que la concurrence s'est intensifiée entre les hôteliers, l'ensemble de l'offre étant plus accessible pour les touristes.

Cependant, deux points de vue s'opposent diamétralement concernant l'impact des nouveaux intermédiaires en ligne. En effet, d'un côté, on retrouve les hôteliers indépendants qui ont profité de l'apparition de ces nouveaux entrants et en ont une opinion positive. Ils ont désormais une meilleure visibilité sur le marché.

*« 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 » (Laëtitia Desmet, Le domaine du blé – Wavre)*

Pour les établissements hôteliers indépendants, en plus d'être un canal de distribution supplémentaire, cela leur permet de disposer d'une plateforme où ils peuvent effectuer de la promotion et bénéficier d'autres systèmes technologiques améliorant leur gestion. En effet, cela leur évite des sociétés externes et de payer une agence de communication pour obtenir une visibilité plus importante par exemple.

*« 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 » (Marco Mazzi, Le 1815 - Waterloo)*

Alors que de l'autre côté, les hôtels appartenant à des groupes les voient d'un plus mauvais œil, malgré le fait qu'ils leur apportent du business, car ils remettent en cause leurs méthodes de fonctionnement. En effet, les groupes hôteliers disposent de plus de moyens financiers, humains, et technologiques pour élaborer des stratégies et développer des systèmes qui leur permettent de gérer l'ensemble du marketing et de leurs activités plus généralement, ce qui n'est pas le cas pour les hôteliers indépendants. Ces acteurs disposaient déjà de moyens pour être visibles auprès des touristes. Désormais, ils le sont autant que les hôteliers indépendants, ce qui provoque une concurrence accrue dans le secteur. L'apparition des agences de voyages en ligne les a donc impacté d'autant plus.

*« La problématique des hôtels indépendants est différente de nous face aux OTA » (Brice Bernard, Ibis - Waterloo)*

Mais, ils se sentent obligés de passer par ces nouveaux intermédiaires, sous peine de perdre du business comme l'évoque Brice Bernard, le directeur adjoint de l'hôtel Ibis de Waterloo *« Si j'arrête Booking, je perds 12 à 15% de réservations »*. Les touristes passent souvent par l'intermédiaire des OTA pour effectuer leurs réservations.

Dans tous les cas, on peut constater une dépendance par rapport aux agences de voyage en ligne de la part des hôteliers pour générer des affaires et être visibles sur le marché.

*« 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 » (Ely Bindels, Leonardo Hôtel - Wavre)*

*« 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 » (Marc Horngnies, Best Western – Gembloux)*

### 3.2.3. Le comportement des touristes

Les touristes ont changé leurs comportements avec l'apparition des nouveaux entrants dans le tourisme. En effet, ils regardent désormais plus les feedbacks d'autres touristes, grâce aux différents sites de types infomédiaires comme TripAdvisor, ayant déjà testé l'hôtel, plutôt que le nombre d'étoiles par exemple pour effectuer leurs choix. Les comparateurs aident, quant à eux, les touristes à trouver le meilleur prix. L'ensemble

contribue à réduire l'asymétrie de l'information qui pouvait exister auparavant, car cela a permis d'obtenir une meilleure visibilité sur des éléments d'attention du touriste.

*« 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 »* (Gary Nisbet, Golf de Pierpont – Les Bons Villers)

Les touristes cherchent, en utilisant ces différents outils, à trouver le meilleur rapport qualité/prix en payant toujours moins cher et en ayant le meilleur service possible. Le nombre d'étoiles ou encore les labels de l'hôtel ne sont plus des critères auxquels les touristes prêtent beaucoup d'attention.

*« 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 »* (Brice Bernard, Ibis – Waterloo)

*« Ils veulent payer de moins en moins et veulent un service à la hauteur »* (Marco Mazzi, Le 1815 - Waterloo)

*« 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 »* (Laëtitia Desmet, Le domaine du blé - Wavre)

Un élément décisif dans leurs choix est les notes obtenues par les hôteliers de la part de leurs anciens clients, surtout lorsqu'ils ne connaissent rien de la région, ni des groupes hôteliers présents. C'est ce qu'explique Yohann De Nil du Martin's Grand Hôtel à Waterloo qui évoque comment un touriste qui ne connaît pas bien Waterloo va effectuer son choix dans les hôtels qui lui sont proposés.

*« Par exemple, ici sur Waterloo, il y a le Côté Vert qui est l'un de nos concurrents qui a une 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 »* (Yohann De Nil, Martin's Grand Hôtel – Waterloo)

De plus, ces dernières années, le tourisme d'affaires a été impacté par l'apparition des nouvelles technologies et en particulier de la visio-conférence. La majorité des hôtels ayant été interrogés et dont la clientèle dominante est business en ont subi les conséquences. En effet, ce nouveau moyen de communication a changé les habitudes des sociétés qui envoyaient auparavant des hommes d'affaires dans des hôtels lors de leurs déplacements. Ils travaillent désormais avec ce système technologique de visio-conférence qui présente

l'avantage de pouvoir effectuer une réunion en direct, à moindres coûts, en ayant la même qualité d'interaction entre les divers participants et en faisant gagner du temps aux hommes d'affaires grâce à la réduction des déplacements. De plus, les récents attentats font d'autant plus réfléchir les sociétés à envoyer des hommes d'affaires. La conséquence pour les hôteliers ayant une clientèle à dominante business s'est fait ressentir par la baisse de la demande, la diminution de leurs recettes et de la signature de contrats avec des sociétés.

Les hôteliers sont conscients de l'évolution des comportements des touristes et essayent de s'adapter constamment afin de répondre à leurs besoins et ne pas faire faillite.

#### *3.2.4. Conclusion*

Les établissements hôteliers évoquent tous la transformation du tourisme et de ses dynamiques. L'apparition des agences de voyages en ligne et des infomédiaires a révolutionné les méthodes de travail pour les hôteliers et a aussi provoqué un changement dans les comportements et habitudes des touristes qui disposent de plus d'outils afin de trouver le meilleur rapport qualité/prix.

Face au changement des dynamiques au sein du secteur du tourisme, deux points de vue s'opposent : celui des hôteliers indépendants et de l'autre celui des établissements hôteliers appartenant à des groupes. Les hôteliers ont su profiter de l'apparition de ces nouveaux entrants qui leur ont conféré des avantages supérieurs aux inconvénients, alors que les hôtels appartenant à des groupes se sont vu plus fragilisés par leurs méthodes qui remettaient en cause leurs modes de fonctionnement.

La concurrence dans le secteur s'est accrue à cause d'une visibilité de l'offre d'autant plus importante. L'ensemble des acteurs producteurs de l'offre doivent donc trouver les moyens qui leur permettront de se démarquer de leurs concurrents.

### **3.3. Apporter de la valeur ajoutée au service**

Face à l'augmentation de la concurrence qui s'est accrue, résultante de la visibilité de l'offre toujours plus importante pour les touristes, les hôteliers ont mis en avant différents points afin de se différencier et se démarquer. Ces points se rallient aux activités principales et de soutien de la chaîne de Porter (1985).

### 3.3.1. L'importance des ressources humaines

L'un des éléments principaux sur lesquels les établissements hôteliers s'appuient afin de se différencier est les ressources humaines. En effet, celles-ci ont un impact important sur le service et contribuent à la satisfaction du client. Elles sont souvent considérées comme un point fort dans les hôtels.

*« Les points forts de l'hôtel, c'est en effet, le staff de celui-ci » (Francesco De Luca, Ibis - Wavre)*

Les établissements hôteliers appartenant à des chaînes sont conscients de l'impact des ressources humaines dans le service. Avec des moyens financiers et humains importants, ils mettent en place des formations pour le personnel afin d'enseigner l'ensemble des standards du groupe, des éléments qui permettent d'augmenter la qualité du service ainsi que des façons par lesquelles il est possible de vanter l'image de marque du groupe.

*« Egalement 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 » (Ely Bindels, Hôtel Leonardo - Wavre)*

*« Concernant la chaîne Leonardo, celle-ci a d'ailleurs la « Leonardo Academy [...] 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 » (Ely Bindels, Hôtel Leonardo - Wavre)*

Les établissements hôteliers indépendants, quant à eux, comptent sur la formation de base du personnel ainsi que sur son expérience plus généralement. Il n'y a pas de formations précises, mais l'encadrement hiérarchique importe beaucoup dans le transfert des connaissances et compétences pour le personnel.

Enfin, la coordination des ressources humaines est un enjeu pour les hôteliers car elle apporte une valeur ajoutée réelle au service, grâce à la transmission d'informations entre les différents départements pour une meilleure gestion interne et à l'exploitation des savoirs de chacun.

*« 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 » (Jean Noël Hovinne, Best Western – Wavre)*

### 3.3.2. La qualité du service

Tous les hôteliers rencontrés veillent à la qualité de leur service. Ils pensent que c'est un élément qui apporte de la valeur ajoutée aux yeux du client en plus de les différencier de la concurrence. Ils misent autant sur la qualité des biens matériels que sur l'humain.

*« 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 ! »* (Marc Horgnies, Best Western – Gembloux)

Les notes présentes sur les sites des OTA, autant que sur les sites d'infomédiaires de type TripAdvisor sont aussi un moyen de gérer la qualité. En effet, les notes représentent l'image que les touristes possèdent de l'hôtel.

*« C'est un peu une image cette note »* (Yohann De Nil, Martin's Grand Hôtel – Waterloo)

Les hôteliers interviewés font donc très attention à ce paramètre et essayent que celle-ci soit la plus élevée possible. Un 8/10 est considéré comme une bonne note, en dessous l'attractivité de l'hôtel est moins reconnue.

*« 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... ». C'est ce qui va augmenter nos chances de réservation »* (Yohann De Nil, Martin's Grand Hôtel – Waterloo)

Pour gérer la qualité et réduire les failles du service, ils tiennent compte des critiques qu'ils peuvent recevoir de la part des touristes ayant séjourné dans leur établissement sur les sites. Grâce à cela, ils peuvent identifier leurs faiblesses et les corriger en agissant auprès du client.

*« Pour notre part, oui nous avons déjà reçu des critiques et oui nous en avons pris compte [...] Mais en tout cas pour nous c'est un bon feedback qui permet de voir les points qui ne vont pas »* (Laëtitia Desmet, Le domaine du blé – Wavre)

Quand les critiques sont bonnes, cela permet de faire de la publicité à l'établissement et d'améliorer son image en général.

*« Si le feedback est positif c'est annonciateur de bonnes choses pour le futur »* (Jean Noël Hovinne, Best Western – Wavre)

De plus, certains hôteliers, comme les hôtels Ibis ou les Martin's hôtels, envoient des questionnaires de satisfaction pour avoir un retour de l'expérience vécue par le touriste lors

de son séjour, comprendre ses comportements, ses attentes mais aussi voir les points faibles à améliorer. Les feedbacks des touristes qui effectuent un retour sur leur expérience constituent l'un des éléments d'attention pour les hôteliers sur lequel ils peuvent compter afin de gérer au mieux la qualité du service.

*« 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 »* (Yohann De Nil, Martin's Grand Hôtel – Waterloo)

*« Pour gérer la qualité, on envoie aussi beaucoup de questionnaires de satisfaction pour avoir un retour de l'expérience »* (Brice Bernard, Ibis – Waterloo)

D'autres hôtels, comme le Leonardo Hôtel de Wavre organisent des réunions chaque semaine avec l'ensemble des managers et des responsables de l'hôtel pour faire un bilan de la semaine écoulée et mettre en avant les points d'attention pour la semaine qui arrive. Cela permet à l'organisation, en s'intéressant au fonctionnement de l'hôtel, d'analyser la performance de ses activités et de son personnel, tout en prenant compte des remarques de la clientèle pour voir les points forts du service mais aussi les manquements dans celui-ci afin de l'améliorer.

En outre, pour prouver la qualité de leurs services, certains hôtels cherchent à se faire labéliser par des normes relatives à la qualité et à l'environnement, notamment 9001 et 14001. Les hôtels appartenant à des groupes hôteliers ont l'obligation de respecter ces standards qui font l'image du groupe. C'est le cas de Best Western, Accor ou encore Leonardo.

Cependant, lors des interviews, Brice Bernard, le directeur adjoint de l'hôtel Ibis à Waterloo, a évoqué le fait que passer du temps à vouloir respecter à tout prix ces normes pouvait prendre beaucoup de temps qui pourrait être consacré au client tout en gardant les mêmes lignes directrices concernant les standards de qualité. S'occuper davantage des clients apporte, selon lui, plus que se conformer à des standards purement techniques. Le client est au cœur du service et doit être l'un des éléments d'attention particulière de la part des hôteliers.

*« 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 »* (Brice Bernard, Ibis - Waterloo)

### 3.3.3. L'utilisation des technologies

L'utilisation des technologies occupe une part de plus en plus importante au sein des établissements hôteliers. En effet, posséder un site internet est devenu incontournable pour faire sa promotion. Cela permet en plus aux hôteliers de concurrencer les agences de voyage en ligne directement et de proposer un service supplémentaire. Ely Bindels de l'hôtel Leonardo à Wavre affirme d'ailleurs que *« 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 Expédia qui ne donnent pas forcément des réductions ou des avantages complémentaires, alors que la chaîne ou les groupes hôteliers permettent cela »*.

De plus, les bases de données permettent aux firmes de stocker les informations sur leurs clients. Elles sont d'une grande utilité pour l'établissement d'une stratégie marketing appropriée pour répondre aux attentes des touristes.

Les nouvelles technologies impactent aussi la gestion interne du service et de l'hôtel plus généralement. En effet, les hôteliers utilisant des systèmes de réservation spécifiques, peuvent accélérer la rapidité d'exécution des réservations et mieux gérer celles-ci. Ces systèmes simplifient la vie des hôteliers et leur permettent de mieux gérer les données qu'ils ont mais c'est en général, les groupes hôteliers qui en possèdent car le coût de ces installations est élevé.

*« 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 »* (Marc Horgnies, Best Western – Gembloux)

Les hôteliers indépendants ont, quant à eux, la possibilité d'utiliser les systèmes liés aux sites des OTA tels que Booking.com mais ces systèmes comportent des défauts. En effet, l'ensemble des encodages se font manuellement au fur et à mesure des réservations. Le système et le site internet ne sont donc pas actualisés immédiatement lors des réservations effectuées. De plus, si les chambres disponibles ont déjà été réservées par des clients et que

d'autres réservent alors qu'elles ne sont plus disponibles, cela peut devenir un problème dans la gestion de ces réservations comme l'évoquent plusieurs hôteliers.

Posséder et utiliser les nouvelles technologies est donc un atout pour les firmes afin d'apporter de la valeur ajoutée à leur service.

#### *3.3.4. La gestion de la relation client*

Pour l'ensemble des hôteliers rencontrés lors de cette étude, tous ont invoqué l'importance de connaître ses clients. En effet, cela impacte, selon eux, la façon dont ils peuvent délivrer le service pour répondre aux attentes du client et le satisfaire, à comprendre ses habitudes, ses préférences mais aussi pour quelles raisons il se tournerait vers la concurrence. Il faut qu'ils sachent faire la différence entre une clientèle d'affaires ou de loisirs par exemple. Ces deux types de clientèles n'ont pas du tout les mêmes attentes.

*« 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 »* (Marc Horgnies, Best Western – Gembloux)

*« 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... »* (Brice Bernard, Ibis Waterloo)

De plus, pour vraiment répondre aux attentes et avoir un service qui se différencie, les hôteliers tiennent à personnaliser le service. Ils tiennent à être flexibles, car c'est finalement ce qui satisfera le client. Les hôteliers sont conscients de l'enjeu de l'apport de la personnalisation sur le service.

*« La flexibilité est vraiment très importante »* (Marc Horgnies, Best Western – Gembloux)

Par exemple, Marc Horgnies du Best Western de Gembloux ainsi que Yohann De Nil du Martin's Grand Hôtel ont reçu des demandes pour avoir un petit-déjeuner plus tôt de la part d'hommes d'affaires. Ils se sont adaptés et c'est ce qui a fait la différence auprès de leur clientèle. D'ailleurs, le Martin's Grand Hôtel, a décidé d'ouvrir la salle de petit-déjeuner avec une heure d'avance sur son ancien horaire afin de justement répondre à cette demande qui était plus globale. En effet, par la mise en place de cet ajustement, ils ont constaté l'augmentation des réservations liées à une clientèle business. C'est donc cette flexibilité du service qui a été reconnue et appréciée par le client.

Enfin, les hôteliers rencontrés tiennent à fidéliser leur clientèle. Cela leur permet de s'inscrire dans une logique de long terme.

*« 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 »* (Brice Bernard, Ibis - Waterloo)

Pour réussir à fidéliser leur clientèle, les hôteliers misent tout d'abord sur le service.

*« Je pense que ce qui engendre de la fidélité, c'est le service que l'on propose »* (Laëtitia Desmet, Le domaine du blé – Wavre)

*« 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 ! »* (Jean Noël Hovinne, Best Western – Wavre)

De plus, les hôteliers, même si c'est surtout le cas des groupes hôteliers, créent des clubs de membres. En effet, grâce à cet intermédiaire, ils proposent pour les membres de ces clubs, des avantages exclusifs, des services supplémentaires ou encore des promotions spéciales afin que les touristes choisissent de réserver dans leurs hôtels et surtout par leur intermédiaire plutôt que par d'autres sites. C'est un axe de différenciation face à la concurrence car en passant par eux directement, les touristes bénéficient d'avantages qu'ils n'obtiendraient pas en passant par d'autres canaux.

*« 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 »* (Ely Bindels, Hôtel Leonardo - Wavre)

### 3.3.5. Conclusion

Les établissements hôteliers, afin d'apporter de la valeur ajoutée au service se concentrent donc principalement sur la gestion des ressources humaines, la qualité du service, l'utilisation de nouvelles technologies, et la relation client afin d'être compétitifs. Ce sont ces éléments qui font la différence aux yeux du client et valorisent le service.

## 3.4. L'utilisation du marketing des services comme source d'avantage concurrentiel

Les hôteliers interviewés utilisent le marketing des services afin de proposer une offre qui répond aux attentes et besoins des touristes et leur permet d'obtenir une position concurrentielle sur le marché wallon du tourisme.

### 3.4.1. Adapter son prix

Les hôtels ayant participé à cette étude ont évoqué le fait de faire fluctuer leur prix. Mais la pratique du Yield Management de manière professionnelle, au sein des établissements rencontrés, a surtout lieu lorsque la capacité d'accueil de l'hôtel est importante et que les hôteliers ont besoin de remplir beaucoup de leurs chambres afin d'assurer les coûts fixes. C'est le cas des hôtels Van der Valk à Nivelles et Best Western à Gembloux par exemple.

L'offre et le prix sont régulés grâce à des analystes qui s'intéressent à l'évolution de la demande de l'hôtel, la concurrence, les événements locaux, la saisonnalité etc... Ces analystes peuvent être à la fois internes au groupe, comme chez Best Western, qu'externe au groupe, comme chez Van der Valk. Mais tous les établissements ne pratiquent pas cela de manière professionnelle. En effet, cela a un coût. De plus, les hôtels ne disposant que de quelques chambres ont moins de difficultés à remplir leur hôtel que les établissements ayant des capacités importantes. Ils ne font donc pas face aux mêmes problématiques à ce niveau.

*« 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 »* (Nicolas Mousty, Hôtel Van der Valk – Nivelles)

Les hôteliers ayant des petites capacités d'accueil comme le Golf de Pierpont, le domaine du blé ou encore le 1815, peuvent pratiquer une fluctuation des prix plus aléatoire selon leurs envies. Ils adaptent leur offre et le prix du jour donc sans réellement posséder d'une stratégie établie, mais avec tout de même des points d'attention vis-à-vis des événements dans la région, ou d'une forte demande par exemple.

Finalement, l'enjeu en termes de prix, pour tous les hôteliers, comme le résume dans ses propos Jean Noël Hovinne de l'hôtel Best Western à Wavre : *« il faut donner le bon prix au bon client au bon moment »*.

### 3.4.2. Faire de la promotion pour attirer les touristes

Concernant la promotion, les divers établissements hôteliers rencontrés utilisent plusieurs moyens afin d'attirer leurs clients. L'utilisation d'offres spéciales est inévitable : nuitées gratuites, boissons gratuites, réduction sur le prix de la chambre ou encore services

supplémentaires, tous les moyens sont envisagés. C'est vraiment, selon les hôtels rencontrés, ce qui fait la différence et attire la clientèle.

Les canaux utilisés pour faire de la promotion sont diverses : mailing, presse locale, réseaux sociaux, reportage TV, etc... Mais tous évoquent la nécessité d'utiliser le web.

*« Cela ne sert plus à rien d'être dans un journal, il faut être sur le net »* (Marc Horgnies, Best Western – Gembloux)

L'offre promotionnelle peut être universelle et concerner tout le monde, comme être plus ciblée. En effet, certains tels que les hôtels Van der Valk, Ibis, Leonardo ou encore le Golf de Pierpont utilisent leurs bases de données afin de proposer des avantages spécifiques et personnalisés à leur clientèle la plus fidèle. Les hôteliers veulent être concurrentiels et désirent que les touristes passent directement par leurs sites.

*« 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 »* (Ely Bindels, Hôtel Leonardo Wavre).

Ce type de promotion vers une clientèle ciblée est effectué par l'intermédiaire du mailing. De plus, grâce à la connaissance de leur clientèle, certains hôteliers personnalisent au maximum cet envoi de mails et rédigent leurs mails en anglais, comme le Golf de Pierpont qui a identifié le fait que sa clientèle était étrangère et communiquait dans cette langue.

*« 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 »* (Gary Nisbet, Golf de Pierpont – Les Bons Villers)

Mais ce qui contribue à faire la différence c'est la créativité dans la communication avec le client et qui retiendra son attention dans toutes les publicités et offres qui lui seront proposées.

*« 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 vidéo, 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 »* (Jean Noël Hovinne, Best Western – Wavre)

### 3.4.3. La distribution

Les hôteliers ayant participé à cette étude utilisent plusieurs réseaux de distribution. Tous possèdent leur propre site internet mais tous utilisent aussi les OTA afin d'être plus visibles sur le marché. En plus, de cela les réseaux téléphoniques sont aussi un moyen par lequel les hôteliers obtiennent des réservations. Dans un marché hautement concurrentiel comme celui du tourisme, il est important de posséder divers canaux de distribution pour être visible.

Malgré la prédominance de la distribution, au travers des OTA, et en particulier du site Booking.com qui est considéré comme une référence dans le milieu, certains hôteliers se sont rendu compte que ce canal n'était pas toujours celui qui leur ramenait le plus de clients. En effet, l'hôtel Van der Valk de Nivelles a par exemple constaté, grâce à la société de revenue management avec laquelle ils travaillent, que les canaux de distribution qu'ils utilisaient ne leur permettaient pas d'être bien distribués pour remplir leur établissement. Ils ont donc dû multiplier le nombre de sites d'OTA avec lesquels ils travaillent afin d'être mieux visible sur le marché.

Cependant, les hôteliers essayent de mettre en avant les réservations par leur site. Cela leur évite de payer les commissions qui leur font perdre des bénéfices.

*« 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 »* (Nicolas Mousty, Hôtel Van der Valk – Nivelles)

Pour favoriser ce type de réservation, les hôteliers délivrent un service plus important pour les clients qui utilisent la vente directe sur le site des hôtels. C'est la façon de favoriser et récompenser les clients effectuant ce choix.

*« 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 »* (Francesco De Luca, Ibis - Wavre)

#### 3.4.4. *Le produit*

Le fait de disposer d'un produit adapté à la clientèle dominante de l'hôtel est important. En effet, les différents types de clients, business ou loisirs, n'ont pas les mêmes attentes bien que certains éléments soient incontournables. La localisation est sans doute le premier élément auquel les touristes font attention quel que soit le type de clientèle.

*« L'important c'est la localisation, le fait d'être bien placé »* (Marc Horgnies, Best Western – Gembloux)

*« 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 »* (Marco Mazzi, Le 1815 – Waterloo)

*« Comme dans beaucoup de cas, la localisation ! C'est très important. Les chaines s'installent d'ailleurs dans des endroits stratégiques pour cela, c'est obligatoire »* (Jean Noël Hovinne, Best Western – Wavre)

Concernant la clientèle business, représentant la clientèle dominante au sein des établissements interrogés, celle-ci a tendance à se focaliser sur des éléments tels que la qualité du wifi, la flexibilité des horaires pour prendre son petit-déjeuner, la localisation de l'établissement, ou encore le parking aisé et gratuit.

Mais pour se différencier plus généralement des hôtels qui proposent les mêmes types de produit, les hôtels doivent miser sur certains éléments supplémentaires.

*« 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 »* (Ely Bindels, Hôtel Leonardo - Wavre)

De plus, certains hôteliers évoquent les avantages de faire partie d'un groupe. Cela leur accorde plus de visibilité sur le marché.

#### 3.4.5. *Les biens matériels*

Les biens matériels, c'est-à-dire l'ensemble des éléments physiques des hôtels sont des éléments qui sont pris en compte par les clients. C'est un point d'attention de la part des hôteliers car cela impacte la satisfaction des clients.

*« 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 »* (Marc Horgnies, Best Western – Gembloux)

Les hôtels ayant un environnement ne répondant plus aux attentes des clients ne sont pas attractifs pour la clientèle, cela impacte la publicité, le chiffre d'affaires et l'image de l'hôtel en général.

*« Une structure qui vieillit est une structure qui perd de son attractivité »* (Jean Noël Hovinne, Best Western – Wavre)

Par exemple, l'hôtel Ibis de Wavre a fermé ce 3 août 2016 afin d'être rénové pendant 10 mois. Celui-ci ne disposait plus des éléments physiques nécessaires à la satisfaction des clients et à attirer des clients qui rapportent du chiffre d'affaires.

*« 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 »* (Francesco De Luca, Ibis - Wavre)

*« Ça va nous amener un chiffre d'affaires plus intéressant, nous allons proposer un produit beaucoup plus attirant que celui actuel »* (Francesco De Luca, Ibis - Wavre)

Prêter attention aux éléments matériels est donc un élément important pour les hôteliers car cela impacte l'ensemble de la stratégie marketing, même si tous les autres éléments répondent aux attentes des touristes.

#### 3.4.6. Le personnel

Le personnel affecte réellement le service. Il représente les personnes de contact avec le client qui représentent l'image de la firme. Le client associera l'image de l'hôtel en partie aux personnes avec lesquelles il aura eu à faire lors de son séjour. Cela commence par le check-in avec le personnel de réception, en passant par le personnel du bar, du restaurant, les employés de service et toute autre personne rencontrée. Puis cela se termine lors du check-out avec le personnel de réception de nouveau. Les hôtels accordent donc beaucoup d'importance au personnel pour cela, et en particulier à celui de la réception.

*« 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 »* (Nicolas Mousty, Hôtel Van der Valk – Nivelles)

Dans les petites structures, le personnel a d'autant plus d'impact sur le service. Celui-ci fait vraiment la différence car il permet la personnalisation du service dans une mesure d'autant plus grande. Le personnel de la réception comme à l'hôtel Le 1815 de Waterloo est d'autant plus habile à parler avec la clientèle, la renseigner sur les diverses attractions

touristiques ou encore les aider à rechercher des horaires de trains. C'est aussi ce qu'évoque Laëtitia Desmet du Domaine du blé à Wavre « *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* ».

#### 3.4.7. Gérer le processus de livraison du service

Quand on demande aux hôteliers quelles sont les activités qu'ils doivent mettre en avant afin de se démarquer, tous appuient sur le fait que ce n'est pas une activité en particulier qui fait la différence mais bien un ensemble de celles-ci.

« *On ne peut pas mettre en avant un département en avant plus qu'un autre. C'est un tout* » (Nicolas Mousty, Hôtel Van der Valk – Nivelles)

« *Mais l'important c'est de considérer un ensemble, car si le process ne va pas rien n'ira, que ce soit au niveau du produit, des différents acteurs, etc...* » (Jean Noël Hovinne, Best Western – Wavre)

Le processus reprend l'ensemble des éléments et parties prenantes intervenant dans le service. Cet élément est donc à prendre principalement en compte, car malgré l'excellence de certaines parties du processus, si celui-là n'est pas complet et correct dans sa globalité alors le service délivré ne répondra pas aux attentes des touristes.

#### 3.4.8. Conclusion

L'outil du marketing des services aide donc les hôteliers à répondre aux attentes de leur clientèle et à proposer une offre attractive sur le marché. Malgré divers points d'attention qui contribuent à la création d'un avantage concurrentiel pour un hôtel, c'est le processus global qui doit avant tout être pris en compte. En effet, une faille dans celui-ci entraînera une réponse non conforme aux attentes des touristes.

## 4. Recommandations

Cette étude, basée sur des interviews auprès professionnels du tourisme, avait pour objectif de détecter les éléments sur lesquels s'appuient les hôteliers afin d'être compétitifs face à la réorganisation du tourisme et d'aboutir à l'établissement de recommandations pour les hôteliers en Wallonie plus généralement.

Sur bases des interviews effectuées, plusieurs éléments ont été identifiés comme idées de recommandations, ou du moins comme points d'attention, pour les directeurs et managers d'hôtels en Wallonie.

Ces éléments sont :

- **Renforcer la qualité des interactions avec les différentes parties prenantes** : cela peut permettre de mieux coopérer pour délivrer un service sans failles qui soit valorisé aux yeux du client. Ces parties prenantes peuvent être d'autres acteurs du tourisme, le personnel, ou encore d'anciens clients par exemple.
- **Miser sur les ressources humaines** : ce sont elles qui représentent l'image de l'hôtel et qui sont en contact direct avec le client. Il ne faut pas hésiter à prôner l'excellence, développer des formations et encadrer le personnel pour que celui-ci puisse répondre au mieux aux attentes du touriste.
- **Proposer un service unique** : chaque client possède des attentes liées au service. Il est nécessaire que le personnel identifie le type de touriste qui vient dans l'hôtel et adapte le service en plus d'être flexible afin de répondre à l'ensemble de ses besoins.
- **Prêter attention à la qualité du service**: la qualité est un élément particulier d'attention du touriste. Le tourisme étant un service, il est important de prêter attention à l'expérience vécue par le client. Le personnel autant que les biens matériels sont des éléments qui affectent la qualité du service et donc la satisfaction du client. Chercher à connaître les attentes des touristes, l'expérience vécue au travers de feedbacks mais aussi se référer à des normes de qualité contribuent à améliorer la qualité du service.
- **Optimiser le prix** : les touristes portent une grande attention au prix, c'est l'un des critères pouvant avoir un impact décisif sur un achat. Il faut donc savoir être attractif en définissant un prix jugé acceptable pour la qualité. Mais, il faut aussi savoir saisir les opportunités qui peuvent se présenter pour l'augmenter et en tirer davantage de bénéfices, grâce à une demande périodique forte, à des événements, etc. Cependant,

il faut être capable de savoir le diminuer et proposer des promotions afin d'optimiser le remplissage des chambres. Pratiquer le Yield Management est donc un atout.

- **Gérer la relation client** : le client doit être au centre de toutes les attentions car celui-ci consomme le service. Il est donc important de prêter attention au client, à ses attentes, ses besoins, et son expérience plus généralement. Pour mieux le connaître et davantage le satisfaire, les établissements peuvent mettre en place une politique orientée vers le client avec des systèmes d'informations, des bases de données, ou encore un personnel dévoué. L'objectif est de fidéliser le client car cela apporte de nombreux avantages sur le long terme aux hôtels. Pour fidéliser, il est nécessaire que les hôteliers développent des programmes proposant des avantages et services supplémentaires convoités par le client.
- **Se servir des nouvelles technologies** : systèmes de réservation, site internet, bases de données, etc. L'ensemble de ces outils impactent la qualité du service et permettent une meilleure gestion des établissements autant que des clients.
- **Se remettre en question** : les dynamiques au sein du tourisme étant importantes, il est essentiel d'analyser constamment les changements et évolutions du secteur tant du point de vue de la concurrence, des attentes des touristes, des facteurs externes impactant la demande ou internes à l'organisation impactant l'offre par exemple.

Plusieurs points d'attention ont été mis avant. Cependant, au cours de cette étude, l'ensemble des hôteliers ont souligné le fait qu'il ne fallait pas miser sur un élément en particulier pour répondre à la demande, se démarquer et être compétitif. C'est bien un ensemble d'éléments qui doit être pris en compte. Cela se justifie par le fait que le tourisme est un service, qui est lui-même lié à un processus finalement. Il existe donc, en effet, certains points d'attention qui sont à prendre en considération et qui peuvent contribuer à faire la différence sur un marché compétitif tel que le tourisme, mais il est nécessaire de tenir compte de l'ensemble des activités et des éléments du marketing. Un manquement dans cet ensemble impactera la firme dans sa globalité.

## 5. Discussion et limites

L'étude menée a permis d'aboutir à des conclusions, mais ces résultats peuvent être nuancés par l'identification de plusieurs limites.

En effet, tout d'abord, l'étude menée était qualitative et avait pour objectif de mieux comprendre les enjeux de l'évolution des dynamiques dans le secteur du tourisme et de détecter les éléments sur lesquels les établissements hôteliers s'appuient en Wallonie pour être compétitifs. Grâce à l'étude qualitative, il a été possible d'explorer ce sujet, mais celle-ci ne permet pas de généraliser et d'inférer l'ensemble des résultats obtenus à une population entière. Réaliser une étude quantitative sur le sujet permettrait donc de voir s'il est possible de confirmer les résultats obtenus.

De plus, pour cette étude, l'échantillon sélectionné pour les entretiens qui ont été menés n'est pas représentatif de l'entière des établissements hôteliers en Wallonie. Malgré le fait d'avoir respecté une diversité géographique, en ayant des hôtels situés à Waterloo, Wavre, Gembloux, Les Bons Villers ou encore Nivelles, toutes les provinces de Wallonie n'étaient pas représentées dans cet échantillon. La plupart des hôtels se situaient dans la province du Brabant-Wallon. Malgré la volonté d'étendre le périmètre pour recruter des hôteliers acceptant d'être interviewés, peu d'entre eux ont manifesté un retour, même pour donner une réponse négative aux mails envoyés.

A cela, les hôtels présents dans l'échantillon possédaient des caractéristiques diverses et variées. Les différences étaient liées à leur localisation, leur taille, leur appartenance à un groupe hôtelier ou non par exemple. Les interviewés, représentant chacun leur hôtel, avaient des opinions différentes sur des thèmes identiques, de par le fait qu'ils ne faisaient pas face aux mêmes enjeux au quotidien. Idéalement, il aurait été plus intéressant de se focaliser sur une catégorie précise d'établissements hôteliers, ayant des caractéristiques similaires comme les établissements hôteliers appartenant à des groupes hôteliers et dont la clientèle business est dominante, pour obtenir moins de divergence sur les thèmes abordés et essayer davantage de les comparer. Cependant, recruter un nombre suffisant d'établissements d'hôteliers susceptibles de consacrer du temps pour une interview et possédant des caractéristiques équivalentes en Wallonie s'avère compliqué.

Enfin, cette recherche s'est focalisée sur les éléments qui permettaient aux établissements hôteliers d'être compétitifs face à la réorganisation du secteur du tourisme. Les résultats obtenus ne pourront donc pas être généralisés à l'ensemble des acteurs traditionnels du tourisme. D'autres recherches portant sur les autres acteurs traditionnels du tourisme, tels que les agences de voyage, pourraient alors être menées.

## Conclusion

Ce mémoire a eu pour objectif de générer des pistes de recommandations pour les établissements hôteliers en Wallonie afin d'être compétitifs face à la concurrence qui s'est intensifiée dans le secteur, suite à l'augmentation de la visibilité de l'offre.

Dans une première partie consacrée à l'élaboration d'une revue de littérature sur le sujet, plusieurs concepts ont été mis en avant. Tout d'abord, un premier concept relatif à l'explication des dynamiques entre les différents acteurs au sein du secteur a été développé. Puis, le concept du marketing des services, appliqué au tourisme, a permis de voir sur quels éléments opérationnels les hôteliers se basaient afin de répondre aux besoins des touristes. Enfin, le concept de la chaîne de Porter a permis de voir comment il était possible d'ajouter de la valeur à un service et posséder un avantage concurrentiel.

Pour approfondir le sujet de ce mémoire, une étude qualitative a été menée auprès d'établissements hôteliers en Wallonie. Dix intervenants sont venus donner leurs points de vues sur trois thèmes : l'impact de la réorganisation du tourisme, ajouter de la valeur au service, et utiliser le marketing des services comme source d'avantage concurrentiel. Grâce à l'analyse des propos recueillis, il a été possible de constater le changement des dynamiques du secteur ces dernières années ainsi que les enjeux auxquels faisaient face les hôteliers notamment une concurrence plus accrue, mais aussi de voir quels étaient les éléments sur lesquels ils s'appuyaient afin de se démarquer et de rester compétitifs plus généralement.

Plusieurs recommandations, se basant sur l'analyse effectuée, ont alors été faites. Celles-ci sont relatives à la qualité des interactions entre les différentes parties prenantes liée au service, aux ressources humaines, au service en lui-même, à la qualité du service, à la fluctuation du prix, à la relation client, aux nouvelles technologies mais aussi à la remise en question perpétuelle face à un secteur très dynamique. Cependant, malgré l'identification d'éléments d'attention, il est avant tout nécessaire pour les hôteliers de miser sur un processus fiable et complet, contenant des activités et des éléments particuliers, mais aussi répondant aux attentes des touristes. En effet, une faille dans celui-ci entraîne davantage de conséquences négatives que le manque d'excellence dans la gestion de tous les éléments cités précédemment.

Dans des recherches futures, il serait intéressant de tester l'ensemble de ces recommandations, grâce à une analyse quantitative, afin de voir s'il est possible de les confirmer.

Pour finir, ce mémoire aura donc permis de mieux comprendre les dynamiques présentes dans un secteur hautement compétitif comme le tourisme, et de voir comment les établissements hôteliers en Wallonie pouvaient garder une place concurrentielle dans celui-ci. Cependant, l'industrie touristique ainsi que les nouvelles technologies ne cessant d'évoluer, d'autres études futures portant sur le sujet devront être effectuées afin d'actualiser les données de ce mémoire, pour que celles-ci soient concordantes avec la réalité.

|                      |
|----------------------|
| <b>Bibliographie</b> |
|----------------------|

Ahoroni, Y. (1993). Search for the unique: can firm specific advantages be evaluated?. *Journal of Management Studies*. 30(1). pp. 31-44.

Alderbert, B., & Loufrani-Fedida, S. (2010). Repérer les compétences pour mieux comprendre le processus d'innovation. Le cas d'une TPE touristique. *Revue Internationale P.M.E.*, 23(1). pp. 33-61.

Aminu, S. A. (2012). Empirical investigation of the effect of relationship marketing on banks' customer loyalty in Nigeria. *Interdiscip. J. Contemp. Res. Bus.* 4(6). pp. 1249-1267.

Andersen, B., Metcalfe, J-S., Tether, B., S., (2001). *Distributed innovation systems and instituted economic processes*. ESSY working paper Services Sectors in Europe. TSER DG 12.

Ansoff, H. I. (1965). Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion. *McGraw-Hill*.

Arnett, D. B., Laverie, D. A., Mclane, C. (2002). Using job satisfaction and pride as internal-marketing tools. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quartely*. 43(2). pp. 87-96.

Barma, J.-L. (2004). *Marketing du tourisme de l'hôtellerie*. (3<sup>ème</sup> éd.). Paris : Editions d'Organisations.

Barnay, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 17(1). pp. 99-120.

Belvaux, B., & Notebeart, J.-F. (2015). *Crosscanal et Omnicanal – La digitalisation de la relation client*. Paris : Dunod.

Berry, L. L. (2000). Cultivating Service Brand Equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 28(1). pp. 128-137.

Bitner, M. J. (1990). Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses. *Journal of Marketing*. 54(2). pp. 69-82

Bolton, R. N., Drew, J. H. (1991). A longitudinal analysis of the impact of service changes on customer attitudes. *Journal of Marketing*. 55(1). p. 1.

Blocker, C. P., Flint, D. J., Myers, M. B. et Slater, S. F. (2011). Proactive Customer Orientation and Its Role for Creating Customer Value in Global Markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 39(2). pp. 216-233.

Böckmann, M. (2013). The Shared Economy: It is time to start caring about sharing; value creating factors in the shared economy. [Pdf en ligne]. (Page consultée le 17/02/2016).

<http://thelovettcenter.com/wp-content/uploads/2014/11/bockmann-shared-economy.pdf>

Booking (N.A). *A propos de Booking.com*. [En ligne]. (Page consultée le 01/06/2016).

<http://www.booking.com/content/about.fr.html?aid=309654;label=booking-be-fr-32kEwfYoUpYSTOIGntWhlQS63640032532%3Apl%3Aata%3Ap1%3Ap2812.000%3Aac%3Aap1t1%3Aneg%3Afi%3Atikwd-21085524309%3Alp1001319%3Ali%3Adec%3Adm;sid=220dbde4368efae4bc56ee84e1b9cce7;dcid=4>

Boswijk, A., Thijssen, T., Peelen, E. (2007). *The experience economy: A new perspective*. Amsterdam : Pearson Education.

Brousseau, E. (2001). Commerce électronique : ce que disent les chiffres et ce qu'il faudrait savoir. *Economie & statistiques*. 339-340. Mars. pp. 147-170.

Callot, P. (2007). *Le marketing des services : une fonction majeure pour le secteur du tourisme*. Marketing des services. Paris : Vuibert. pp. 69-92.

Camelis, C., Llosa, S., Maunier, C., (2015). Gestion de la satisfaction et de l'insatisfaction des touristes : les apports du modèle Tétraclasses. *Management & Avenir*. 77(3). pp. 137-162.

Capie (2002). *Le Yield Management*. France : Editions Hermès.

Carlsson, B., Staffan Jaccobsson, S., Magnus Holmen, M., Annica Rickne, A., (2002). Innovation systems : analytical and methodological issues. *Research policy* 31. pp. 233-245.

Ciomei, F. (2010). La distribution multicanal – Réalités, enjeux et perspectives. *Distribution touristique*. Cahier espaces 107. Décembre 2010.

Chandler, A. (1962). *Strategy and culture: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: M.I.T. Press.

Chatterjee, S. (1998). Delivering Desired Outcomes Efficiently : The Creative Key to Competitive Strategy. *California Management Review*. 40(2). pp. 78-95.

Clergeau, C., Spindler, J. (2016). Tourisme et Création de valeur. *Management & Avenir* 2016/2. 84. pp. 135-140.

Cockburn, I. M., Henderson, R. M. et Stern, S. (2000). Untangling the Origins of Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*. 21(10-11). pp. 1123-1145.

Comeos (2014). E-commerce en Belgique : 30% du chiffre d'affaires dans le tourisme. [En ligne]. (Page consultée le 11/05/2016).

<http://comeos.be/menu.asp?id=11158&lng=fr&niveau1=0>

Comeos (2015). E-commerce Belgium 2015. [Pdf en ligne]. (Page consultée le 11/05/2016).

[http://www.comeos.be/files/docs/COMEOS\\_E-commerce-2015.pdf](http://www.comeos.be/files/docs/COMEOS_E-commerce-2015.pdf)

Daft, R. L., Sormunen, J., Parks, D. (1988). Chief Executive Scanning, Environmental Characteristics and Company Performance: An empirical Study. *Strategic Management Journal*. 9(2). pp. 123-139.

Day, G. S. (1994). The Capabilities of Market Driven Organizations. *Journal of Marketing*. 58(4) pp. 37-53.

De Carlos, P., Araùjo, N., Fraiz, J. A. (2015). The new intermediaries of tourist distribution: analysis of online accomodation booking sites. *The international Journal of Management Science and Information Technology*. Special Issue: 2015 Spanish-Portuguese Scientific Management Conference. pp. 39-58.

De Ketele, J.-M. & Roegiers, X. (2009). *Méthodologie du recueil d'informations. Fondements des méthodes d'observation, de questionnaire, d'interview et d'étude de documents*. (4<sup>ème</sup> éd.). Bruxelles : De Boeck.

Deloitte (2014). Les tendances du tourisme et de l'hôtellerie. [Pdf en ligne]. (Page consultée le 02/05/2016).

[http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/consumer-business/Deloitte\\_TendancesHotellerie\\_2014.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/consumer-business/Deloitte_TendancesHotellerie_2014.pdf)

Deloitte (2016). Les tendances du tourisme et de l'hôtellerie 2016. [Pdf en ligne]. (Page consultée le 07/05/2016).

<http://www.deloitte-france.fr/formulaire/deloitte-tendances-tourisme-hotellerie-2016/>

Deloitte (2015). *Les réseaux sociaux : un média encore sous exploité par les acteurs du tourisme*. Communiqué de presse. (Page consultée le 03/05/2016).

<http://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/presse/2015/reseaux-sociaux-dans-le-tourisme.html>

Destiné, E., (2014). Le tourisme: un secteur clé pour l'économie wallonne. [En ligne]. (Page consultée le 11/05/2015)

<http://www.rtbef.be/info/economie/detail le-tourisme-un-secteur-cle-pour-l-economie-wallonne?id=8249404>

Direction générale des entreprises (2015). Mémento du tourisme. [En ligne]. (Page consultée le 11/05/2015)

[http://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions\\_services/etudes-et-statistiques/stats-tourisme/memento/2015/2015-12-Memento-tourisme.pdf](http://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/etudes-et-statistiques/stats-tourisme/memento/2015/2015-12-Memento-tourisme.pdf)

DH (2015). Le Belge part de plus en plus en vacances (INFOGRAPHIE). DH. [En ligne]. (Page consultée le 24/05/2016).

<http://www.dhnet.be/conso/vacances/le-belge-part-de-plus-en-plus-en-vacances-infographie-556f499635709a87ac6d3788>

Eigler, P. & Langeard, E. (1987). *Servuction, le marketing des services*. MacGraw-Hill.

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

[http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tourism\\_statistics/fr](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tourism_statistics/fr)

Fernandez, E., Junquera, B., et Ordiz, M. (2003). Organizational Culture and Human Resources in the Environmental Issue : A Review of the Literature. *International Journal of Human Resources Management*. 14(4). pp. 634-656.

Fevad (2015). Chiffres clés 2015. [PDF en ligne]. (Page consultée le 02/05/2016).

[http://www.fevad.com/uploads/files/Enjeux%202015/CHIFFRES\\_CLES\\_2015.pdf](http://www.fevad.com/uploads/files/Enjeux%202015/CHIFFRES_CLES_2015.pdf)

Freeman, C. (1987). Technology Policy and Economic Performance. London: Pinter.

Frochot, I., & Legohérel, P., (2007). *Le marketing du tourisme*. Paris : Dunod.

Harris interactive (2014), Les français et le numérique, *Note détaillée* [Pdf en ligne], (page consultée le 02/05/2016)

[http://harris-interactive.fr/wp-content/uploads/sites/6/2015/09/CP\\_HIFR\\_NDP\\_20062014.pdf](http://harris-interactive.fr/wp-content/uploads/sites/6/2015/09/CP_HIFR_NDP_20062014.pdf)

Garnsey, E., Longhi, C. (1999). Auto-organisation et émergence des milieux innovateurs, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*. 1999. 3. Juillet. pp 513-532.

Gensollen, M. (2001). Internet : marché électronique ou réseaux commerciaux ?. *Revue Economique*. 52(6). pp. 133-158.

Gotlieb, J. B., Grewal, D., Brown, S. W. (1994). Consumer satisfaction and perceived quality: complementary or divergent constructs?. *Journal of applied psychology*. 79(6). p.875.

Granata, J., Marques, P., (2014). *Coopétition*. Paris : Pearson.

Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage : Implications for strategy formulation. *California Management Review*. 33(3). pp. 114-135.

Grönross, C. (2000). *Service management and marketing*. Chichester : John Wiley & Sons, Ltd.

Hamel, G. et Prahalad, C. K. (1993). Strategy as stretch and Leverage. *Harvard Business Review*. 85(6). pp. 75-84.

Harrigan, P., Soutar, G., Choudhury, M. M., Lowe, M. (2015). Modeling CRM in a social media age. *Australian Marketing Journal (AMJ)*. 23(1). pp. 27-37.

Hikkerova, L. (2010). E-tourism : players and customer behavior. *Problems and Perspectives in Management*. 8(4).

Hikkerova, L., Arlotto, J., Mutte, J-L., (2011). E-Tourisme : comportements d'achat et canaux de vente. *Gestion 2000* 4/2011. 28. pp. 67-79.

Hofer, C. W. et Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation : Analytical Concepts*. (The West Series in Business Policy and Planning), West Group, St. Paul.

Holloway, J. C., (2004). Marketing for tourism. (4ème éd.). France: Person.

Kaul, A. (2002). Technology and Corporate Scope: Firm and Rival Innovation as Antecedents of Corporate Transactions. *Strategic Management Journal*. 33(4). pp. 347-367.

Klein, J. (2002). Beyond Competitive Advantage. *Strategic Change*. 11(6). pp. 317-327.

Kor, Y. Y., Mahoney, J. T., Michael, S. C. (2007). Resources, Capabilities and Entrepreneurial Perceptions. *Journal of Management Studies*. 44(7). pp.1187-1212.

Kotler, P., Amstrong, G., Saunders, J., Wong, V., (2001). Principles of Marketing. (4ème éd.). New Jersey: Prentice Hall.

Lacaze, D. (2010). Le management du personnel en contact avec la clientele dans l'hôtellerie-restauration : une enquête sur la proactivité des salariés au cours de leur intégration. *Gestion 2000*. 27(1). pp. 119-133.

Lefranc, O., (2014). Le développement du tourisme en ligne (marché de consommation et plaintes des consommateurs). [Pdf en ligne]. (Page consultée le 02/05/2016).

[http://www.economie.gouv.fr/files/files/directions\\_services/dgccrf/documentation/dgccrf\\_eco/dgccrf\\_eco27.pdf](http://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/dgccrf/documentation/dgccrf_eco/dgccrf_eco27.pdf)

Leiblein, M. J., Miller, D. J. (2003). An empirical Examination of Transaction and Firm-Level Influences on the Vertical Boundaries of the Firm. *Strategic Management Journal*. 24(9). pp. 839-859.

Leiper, N., (1979). The Framework of Tourism : Towards a definition of tourism, tourist, and the tourist industry. *Annals of Tourism Research*. 6(4). pp. 390-407.

Lescurieux, R., (2014).Tourisme: Comment les Français traquent les petits prix. *20minutes*. [En ligne]. (Page consultée le 11/05/2016)

<http://www.20minutes.fr/economie/1326506-20140318-tourisme-comment-francais-traquent-petits-prix>

Levinthal, D. A. et Wu, B. (2010). Opportunity Costs and Non-Scale Free Capabilities : Profit Maximization, Corporate Scope and Profit Margins. *Strategic Management Journal*. 31(37). pp. 875-896.

Lee, J., Morrison, A. M. (2010). A comparative study of web site performance. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*. 1. pp. 50-67.

Longhi, C., (2004). Internet et dynamique des marchés dans le tourisme – Enjeux analytiques et développements empiriques. *Revue d'économie industrielle*. 108. 4<sup>ème</sup> trimestre 2004. pp. 67-90.

Longhi, C., Quéré, M. (1993). Systèmes de production et d'innovation, et dynamique des territoires. *Revue Economique*. 44(4). 1993, pp. 713-724.

Loziato-Giotart, J-P., Balfet, M., Leroux E. (2012) Management du tourisme : territoires, offres et stratégies. (3<sup>ème</sup> éd.). Paris : Person.

Lucchetti, R., Sterlacchini, A. (2004). The Adoption of ICT among SMEs: Evidence from an Italian Survey. *Small Business Economics*. 23. pp. 151-168.

Malerba, F. (2002). Sectoral systems of innovation and production. *Research policy*. 31. pp. 247-264.

Mehrtens, J., Cragg, P. B., Millis, A. M. (2001). A model of Internet adoption by SMEs. *Information and Management*. 39(3). pp. 165-176.

Middleton, V., T., C., Fyall, A., Morgan, M., Ranchhod, W., A., (2009) Marketing in travel and tourism. (4<sup>ème</sup> éd.). Royaume-Uni: Routledge.

- Mintzberg, H. (1987). Crafting Strategy. *Harvard Business Review*. 65(4). pp. 66-75.
- Morrow, J. L., Sirmon D. G., Hitt, M. A. et Holcomb, T. R. (2007). Creating Value in the Face of Declining Performance: Firm Strategies and Organization Recovery. *Strategic Management Journal*. 28(3). pp. 271-283.
- Mukerjee, K. (2013). Customer Oriented Organisations : A Framework for Innovation. *Journal of Business Strategy*. 34(3). pp. 49-56.
- Mukerjee, K. (2016). Factors that Contribute Towards Competitive Advantage: A Conceptual Analysis. *The IUP Journal of Business Strategy*. 8(1). pp.26-39.
- Newbert, S. L. (2008). Value, Rareness, Competitive Advantage and Performance : A Conceptual-Level Empirical Investigation of the Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*. 29(7). pp. 745-768.
- OECD (2010). Tourisme 2020 : Les politiques pour promouvoir la compétitivité et le développement durable du tourisme. [Pdf en ligne]. (Page consultée le 04/05/2016).  
<https://www.oecd.org/fr/cfe/tourisme/48599778.pdf>
- Pellemans, P. (1999). *Recherche qualitative en marketing. Perspectives psychoscopique*. Bruxelles : De Boeck Université.
- PIPAME (2011). Prospectives du m-tourisme. *Dgcis prospectives*. Novembre 2011.
- Porter, M. E. (1982). Choix stratégiques et concurrence. Techniques d'analyse des secteurs de la concurrence dans l'industrie. *Economica*. 1982. pp. 426.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1986). L'avantage concurrentiel. Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance. *InterEditions*. 1986. pp. 647.
- Porter, M.E. (1990). The competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*. Mars-Avril. 1990. pp. 75.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy ?. *Harvard business review*. 74(6). pp. 61-78.

Powell, T. C. (2001). Competitive Advantage : Logical and Philosophical Considerations. *Strategic Management Journal*. 22(9). pp. 875-888.

Smithson, S., Alberto Deceve, C., Lapienda, R. (2011). Online visibility as a source of competitive advantage for small- and médium-sized tourism accomodation enterprises. *The Service Industries Journal*. 31(10). August 2011. pp. 1573-1587.

Swaen (2015). *Advanced marketing*. Syllabus, Louvain School of Management - Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.

Tan, S. K., Luh, D. B., Kung, S. F. (2014). A taxonomy of creative touristes in creative Tourism. *Tourism Management*. 42. pp. 248-259.

Tether, B., S., Metcalfe, J-S., (2003). Innovation systems and services. Investigating “systems of innovation” in the services sectors. *An overview, ESSY working paper and CRIC discussion paper n°58*. CRIC, University of Manchester, February.

Thompson, S. H., Teo Nishant, R., Goh, M., Agarwal, S. (2011). Leveraging Collaborative Technologies to Build a Knowledge Sharing Culture at HP Analytics. *MIS Quartely Executive*. 10(1). pp. 1-18.

Tremblay, P. (1998). The economic organization of tourism. *Annals of Tourism Research*. 25(4). pp. 837-859.

Trends Tendance (2013). Le tourisme, c'est 235.000 emplois à Bruxelles et en Flandre. [En ligne]. (Page consultée le 10/04/2015)

<http://trends.levif.be/economie/politique-economique/le-tourisme-c-est-235-000-emplois-a-bruxelles-et-en-flandre/article-normal-212965.html>

TripAdvisor (N.A). *Fiche Info*. [En ligne]. (Page consultee le 01/06/2016).

[https://www.tripadvisor.fr/PressCenter-c4-Fact\\_Sheet.html](https://www.tripadvisor.fr/PressCenter-c4-Fact_Sheet.html)

Ulrich, D. et Lake, D. (1990). *Organizational Capability : Competing from the Inside-Out*, Wiley, New York.

UNWTO (1994). *Recommandations on Tourism Statistics*. Series M No 83.

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

UNWTO (2015). Tourism Highlights. 2015 Edition. [Pdf en ligne]. (Page consultée le 04/05/2016).

<http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416899>

Van de casteele, M., (2016). *La génération Y adore la mobilité collaborative*. La tribune. (page consultée le 07/05/2016)

<http://www.latribune.fr/technos-medias/innovation-et-start-up/la-generation-y-adore-la-mobilite-collaborative-569555.html>

Vellas, F., (2011). L'impact indirect du tourisme : une analyse économique. [Pdf en ligne]. (Page consultée le 11/05/2016).

<http://dtxtg4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/111020 - vellas rapport t20 fr.pdf>

Victor, F., (2007). La commercialisation des produits et des destinations touristiques : en quoi internet change-t-il la donne ?. Etude réalisée à la demande de la Direction du Tourisme, Ministère du Tourisme. Cabinet Kanopée. [Pdf en ligne]. (Page consultée le 26/05/2016)

[http://archives.entreprises.gouv.fr/2012/www.tourisme.gouv.fr/stat\\_etudes/etudes/tic/rapport\\_innovation.pdf](http://archives.entreprises.gouv.fr/2012/www.tourisme.gouv.fr/stat_etudes/etudes/tic/rapport_innovation.pdf)

Walters, P. (2008). Adding value in global B2B supply chain: Strategic directions and the role of the Internet as a driver of competitive advantage. *Industrial Marketing Management*. 37. pp. 59-68.

Yi, Y. (1990). Cognitive and Affective Priming Effects of the Context for Print Advertisements. *Journal of Advertising*. 19(2). pp. 40-48.

Zhang, Y., Gregory, M., Shi, Y. (2008). Global Engineering Networks (GEN): Drivers, Evolution, Configuration, Performance and Key Patterns. *Journal of Manufacturing Technology Management*. 19(3). pp. 299-314.

Zeithaml, V., A., Bitner, M-J., Gremler, D., D., (2010), Services marketing strategy. *Wiley International Encyclopedia of Marketing*. pp. 1-11