

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA

MARKETING DANS LE DOMAINE DE L'HÔTELLERIE

CAS DE LA RÉSIDENCE NEW ROCHELLE

Diplomová práce

Autor: Bc.Sylva Křenková

Vedoucí práce: Doc. Mgr. Jaromír Kadlec, Dr.

Olomouc 2014

Podklad pro zadání DIPLOMOVÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Bc. KŘENKOVÁ Sylva	Jahodová 10, Olomouc - Nový Svět	F120351

TÉMA ČESKY:

Marketing dans le Domaine de l'Hôtellerie

NÁZEV ANGLICKY:

Hotel Industry Marketing

VEDOUcí PRÁCE:

Doc. Mgr. Jaromír Kadlec, Dr. - KRF

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

- 1) Shromáždění zdrojů, literatury a informací
- 2) Vytvoření, šíření a zpracování dotazníku na téma vnímání ubytovacích zařízení ze strany potencionálních klientů s důrazem na marketingové aspekty
- 3) Vypracování podrobnější osnovy práce:
 - a) Úvod do problematiky hotelnictví, jako jednoho z typů služeb
 - b) Specifika hotelového marketingu
 - c) Zpracování dotazníku a studií v návaznosti na problematiku rezidence New Rochelle
 - d) Marketing v rezidenci a návrhy pro zlepšení
- 4) Vypracování samotné práce, konzultace s vedoucím, korektury

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

- 1) Barma, J-L.: Marketing du tourisme et de l'hôtellerie, Editions d'Organisations, Paris, 2004
- 2) Cariou, J-J.: Dictionnaire de marketing, Editions BPI, Paris, 2005
- 3) Kotler, P. et col.: Marketing Management, Pearson Education, Harlow, 2009
- 4) Lecinski, J.: Winning the Zero Moment of Truth - ZMOT, Vook, 2011
- 5) Leproust, B., Hartbrot, M.: Accueillir Héberger Communiquer, Editions BPI, Paris, 2011

Podpis studenta:



Datum:

19.3.2014

Podpis vedoucího práce:



Datum:

19.3.2014

Déclaration sur l'honneur

Je déclare sur l'honneur avoir rédigé le mémoire de master « *Marketing dans le Domaine de l'Hôtellerie* » sous la responsabilité du directeur de mémoire et avoir cité toutes les sources d'informations disponibles.

À Olomouc le ..5.5.2014....

Signature 

Remerciements

En préambule à ce mémoire, je souhaitais adresser mes remerciements les plus sincères aux personnes qui m'ont apporté leur aide et qui ont contribué à l'élaboration de ce mémoire ainsi qu'à la réussite de cette année universitaire.

Je tiens à remercier sincèrement Monsieur Jaromír Kadlec, en tant que Directeur de mémoire, ainsi que Monsieur Geoffroy Yrieix Bletton qui s'est toujours montré à l'écoute et très disponible tout au long de la réalisation de ce mémoire, pour l'inspiration, l'aide et le temps qu'ils ont bien voulu me consacrer.

Mes remerciements s'adressent également à Madame Sabine Renaudin pour sa générosité avec laquelle elle m'a offert des informations fondamentales de mon mémoire.

Je tiens à exprimer ma reconnaissance envers Monsieur Sébastien Hanssens qui a eu la gentillesse de lire ce travail.

Merci à tous et à toutes.

Sommaire

INTRODUCTION.....	3
1. HÔTELLERIE, UNE COMPOSANTE DES SERVICES	6
1.1. Les caractéristiques de l'hôtellerie.....	6
1.1.1. <i>Essor du tourisme et le développement de l'hôtellerie.....</i>	6
1.1.2. <i>Différents types d'établissements d'accueil.....</i>	9
1.2. Le marketing des services.....	12
1.2.1. <i>Caractéristiques des services.....</i>	12
1.2.2. <i>Servuction face au marché.....</i>	14
2. MARKETING HÔTELIER	18
2.1. Le service.....	20
2.1.1. <i>Concept de qualité.....</i>	20
2.1.2. <i>Normes, certifications et labels.....</i>	23
2.1.3. <i>Classement hôtelier.....</i>	25
2.2. Le Prix.....	28
2.2.1. <i>Facteurs qui influencent le prix.....</i>	28
2.2.2. <i>Méthodes de détermination du prix de location journalier.....</i>	33
2.2.3. <i>Yield management.....</i>	35
2.3. Les canaux de distribution.....	38
2.3.1. <i>Dilemme délicat entre les intermédiaires et la vente directe.....</i>	38
2.3.2. <i>Réservation directe.....</i>	40
2.3.3. <i>Tour-opérateurs.....</i>	43
2.4. La Communication.....	48
2.4.1. <i>Bases de communication.....</i>	49
2.4.2. <i>Outils de communication.....</i>	52
2.4.3. <i>Méthodes promotionnelles.....</i>	59
3. CAS DE LA RÉSIDENCE NEW ROCHELLE ET SA POSITION SUR LE MARCHÉ	63
3.1. Description de l'établissement.....	63
3.2. Facteurs décisifs pour créer une stratégie marketing.....	65
3.2.1. <i>La position des résidences touristiques en France.....</i>	65
3.2.2. <i>La situation en Poitou-Charentes.....</i>	67
3.2.3. <i>L'enquête sur la perception du marketing dans l'hôtellerie.....</i>	70

3.2.4.	<i>Le questionnaire de satisfaction de New Rochelle</i>	78
3.2.5.	<i>Les commentaires sur Booking, premier canal de vente</i>	80
4.	MARKETING À NEW ROCHELLE.....	83
4.1.	Service et ses clients.....	83
4.1.1.	<i>Les pratiques</i>	83
4.1.2.	<i>Les modifications à apporter</i>	89
4.2.	Politique de prix et distribution.....	91
4.2.1.	<i>Les pratiques</i>	91
4.2.2.	<i>Les propositions d'améliorations</i>	96
4.3.	Communication.....	98
4.3.1.	<i>La réalité actuelle</i>	99
4.3.2.	<i>Les changements à apporter</i>	102
4.4.	Prévision vers le futur	108
4.4.1.	<i>SWOT</i>	108
4.4.2.	<i>Prédiction de l'évolution</i>	109
	CONCLUSION	111
	RÉSUMÉ.....	115
	SUMMARY	116
	BIBLIOGRAPHIE	117
	TABLE DES ABREVIATIONS.....	120
	TABLE DES FIGURES ET TABLEAUX	121
	TABLE DES IMAGES	122
	ANNEXES.....	123

Introduction

Le tourisme est un des secteurs les plus dynamiques au sein de l'économie mondiale. L'hôtellerie, au cœur de toute l'industrie touristique, joue un rôle irremplaçable. Dans le monde actuel, les personnes circulent de plus en plus librement. Le transport aérien est désormais plus accessible, les réseaux routiers plus denses et les restrictions formelles, dont les visas, disparaissent peu à peu. Les gens voyagent pour se reposer, pour découvrir, pour travailler. Pour revoir leur famille, célébrer des événements importants de leur vie ou assister aux spectacles ou matches sportifs. Ceci signifie une nécessité de plus en plus flagrante au niveau des capacités d'accueil. Néanmoins, si certains hôtels, campings, etc. sont complets des semaines en avance, d'autres se battent pour leur survie.

L'hôtellerie est un des services les plus dépendants de la satisfaction du client, de l'art de l'attirer et fidéliser. S'orienter donc dans le marketing qui peut être considéré comme « *un art de vendre* », et l'appliquer, est complètement nécessaire, si l'établissement désire avoir un futur glorieux. Si certaines mesures peuvent se faire intuitivement, d'autres demandent l'apport d'un savoir-faire professionnel.

M'intéressant au marketing depuis le début des études et ayant eu l'occasion de passer 4 mois dans une résidence de tourisme en France en tant que stagiaire, j'ai décidé de consacrer mon travail à la thématique du marketing hôtelier. Mais quelles sont les spécificités du secteur hôtelier ? Quel impact le marketing peut-il avoir sur la gestion et les résultats d'exploitation ? Quelles sont les pratiques obligatoires à connaître et appliquer, afin de satisfaire le client ? La réponse à ces questions permet de se faire une image de la situation actuelle et sert de départ de l'analyse du fonctionnement d'un établissement concret, la résidence New Rochelle à La Rochelle, en France.

La problématique peut alors être présentée ainsi : Comment utiliser les stratégies et outils marketing, pour rendre le fonctionnement d'une capacité d'accueil plus efficace, considérant les spécificités de l'établissement, avec en vue l'amélioration

de son positionnement et par conséquent une évolution positive de son image et de ses résultats financiers ?

Ce mémoire a donc pour but de décrire le secteur de l'hôtellerie, en tant que service, tourné vers la clientèle. Le marketing s'applique au quasi-ensemble du fonctionnement des capacités d'accueil. Vu que le sujet est assez vaste, nous nous concentrerons notamment sur le fonctionnement des hôtels et résidences indépendantes et ceci sur le territoire européen, notamment en France. Si les autres types de capacités d'accueil, les groupes hôteliers ou des établissements situés sur les autres continents sont mentionnés, ceci servira notamment de comparaison. Cette délimitation a été choisie pour pouvoir traiter le sujet plus en profondeur et ensuite mieux appliquer les résultats au fonctionnement et aux pratiques de la Résidence New Rochelle.

L'analyse de la résidence du point de vue de ses activités marketing réelles, permettra ensuite d'appliquer les acquis des parties précédentes et proposer des mesures d'amélioration. Celles-ci ont pour but d'améliorer la visibilité et la perception de la résidence par les clients à court terme et donc ses résultats économiques à long terme. Pour pouvoir faire la proposition la plus valide et efficace, le sondage sur la clientèle potentielle a été réalisé sous forme de questionnaire papier et électronique, distribué entre des répondants français et tchèques. Le but ultime est donc de proposer à la fin un ensemble de modifications à apporter à toutes les composantes du marketing mix de la résidence.

Les pratiques utilisées dans ce domaine évoluent sans cesse, suivant les changements dans le secteur et les tendances concurrentielles, mais surtout le progrès technique qui apporte des nouveautés, notamment en ce qui concerne des moyens de communication et de la distribution. C'est pour cela que de nombreuses sources proviennent non de la littérature classique, mais plutôt d'articles publiés sur Internet par des passionnés et professionnels du marketing hôtelier. Néanmoins, nous pouvons nous baser sur certains ouvrages essentiels, dont ceux de Barma ou Hartbrodt et Leproust. Or celles-ci sont plutôt rares et manquent d'actualisation fréquente, nécessaire dans ce domaine. Ce texte devrait donc offrir une vision globale actualisée de la problématique.

D'abord il faudra donc introduire le secteur d'hôtellerie avec toutes ses caractéristiques, y compris celles, qui sont communes pour le marketing de tous les services.

Nous développerons ensuite le marketing hôtelier, en nous basant sur la décomposition classique de Marketing Mix de McCarthy et ses « 4P » : *Product/Service* (Produit/Service), *Price* (Prix), *Placement* (Distribution) et *Promotion* (Communication).

Après, l'exemple d'un établissement concret, la Résidence New Rochelle, va être introduit, ainsi que les circonstances importantes l'englobant et influençant sa politique, dont la situation dans le secteur et dans la région. L'accent sera mis sur la nécessité de tenir toujours compte des enquêtes sur la perception de l'hôtellerie par des clients, questionnaires de satisfaction internes et des commentaires des clients.

Enfin, la politique appliquée à New Rochelle pour chacune des « 4P » sera décrite, suivie d'idées d'amélioration, réalisables au sein de l'établissement.

1. Hôtellerie, une composante des services

1.1. Les caractéristiques de l'hôtellerie

Le secteur de l'hôtellerie, tout comme celui de la restauration, sont des acteurs principaux dans le domaine du tourisme, « *action de voyage pour son plaisir* ». L'Organisation Mondiale du Tourisme définit le tourisme ainsi : « *Activités déployées par les personnes au cours de leurs voyages, séjours dans des lieux situés en dehors de leur environnement habituel à des fins de loisirs, pour affaires et autres motifs.* » D'après cette deuxième définition, il est clair que la cause du voyage n'est pas importante. Comme le tourisme se définit aussi tout simplement comme un séjour de plus de 24 heures en dehors de son domicile, trouver une capacité d'accueil est indispensable. Le développement du tourisme et de l'hôtellerie sont donc interconnectés.

1.1.1. Essor du tourisme et le développement de l'hôtellerie

Michel Hartbrot et Bruno Leproust (2011, p. 6) décrivent l'essor du tourisme dans leur ouvrage « *Accueillir, Héberger, Communiquer* » de la façon suivante :

« *Depuis le XVIII^{ème} siècle et plus particulièrement au XIX^{ème}, avec l'essor des moyens de transport (train, voiture), on assiste à un fort développement du tourisme, lié avant tout à un besoin de découvrir d'autres horizons ainsi que l'attestent les nombreux ouvrages relatant les découvertes et témoignages d'écrivains-voyageurs.*

Cette évolution fut confirmée et amplifiée au XX^{ème} siècle par différents facteurs socio-économiques marquants, tels que l'introduction des congés payés, le fort développement industriel et celui des moyens de transport (chemins de fer, avion, etc.). » C'est à cette époque que le tourisme de masses apparaît. Les gens sont enchantés par la possibilité de passer le week-end à la plage ou à la montagne. Des stations balnéaires se développent, des lieux, réservés autrefois aux élites, s'ouvrent à la plupart de population. « *Les voyages n'ont pu alors se concevoir sans des lieux d'accueil appropriés* », poursuivent Hartbrot et Leproust (2011, p.6).

Aujourd'hui, le secteur de l'hôtellerie, se développe rapidement. De plus en plus de capacités d'accueil très diverses apparaissent. Ce phénomène, certes positif pour les touristes de loisir ou les voyageurs d'affaires, présente un piège pour des hôteliers, qui font face à une concurrence de plus en plus féroce. Des choix d'hébergement sont multiples. Nous différencions actuellement des hôtels non seulement selon des étoiles, mais aussi en fonction d'autres critères. Il existe des résidences, des appart'hôtels, des hôtels-boutique, des dortoirs, etc. La tâche devient donc de plus en plus compliquée, d'autant plus que des distributeurs en ligne se multiplient, tout est interconnecté et choisir son hôtel à Singapour par exemple, alors que nous sommes assis sur notre divan à Olomouc, n'est plus compliquée. Il est donc indispensable d'être non seulement bien connu, il est important de se positionner unique, se différencier.

Ceci n'était pas toujours le cas. Dans son article « *Hôtellerie : augmenter son revenu grâce aux nouveaux outils marketing* », publié sur le site (lhotellerie-restauration.fr) du journal quotidien spécialisé dans le domaine, « *L'Hôtellerie, Restauration* », Régis Morin décrit les débuts de l'hôtellerie moderne en France ainsi : « *Il y a 35 ans, les chambres d'hôtels étaient simplement équipées d'un lavabo et d'un bidet, elles étaient louées de 30 à 50 francs (6 €), à l'époque, les prix étaient bloqués. Au début des années 80, les prix furent débloqués, mais uniquement pour les chambres équipées de salles de bains et toilettes.* » La concurrence était donc très faible, les chambres plus ou moins identiques, ainsi que des prix. Ceci ne poussait pas des clients à chercher vraiment la meilleure solution pour satisfaire leurs besoins et des hôteliers à chercher à se différencier et se positionner clairement. Mais au « *milieu des années 80, tous les prix furent débloqués, la très grande majorité des établissements du centre-ville ont été rénovés, et les problèmes de concurrence apparaissent* », poursuit l'auteur.

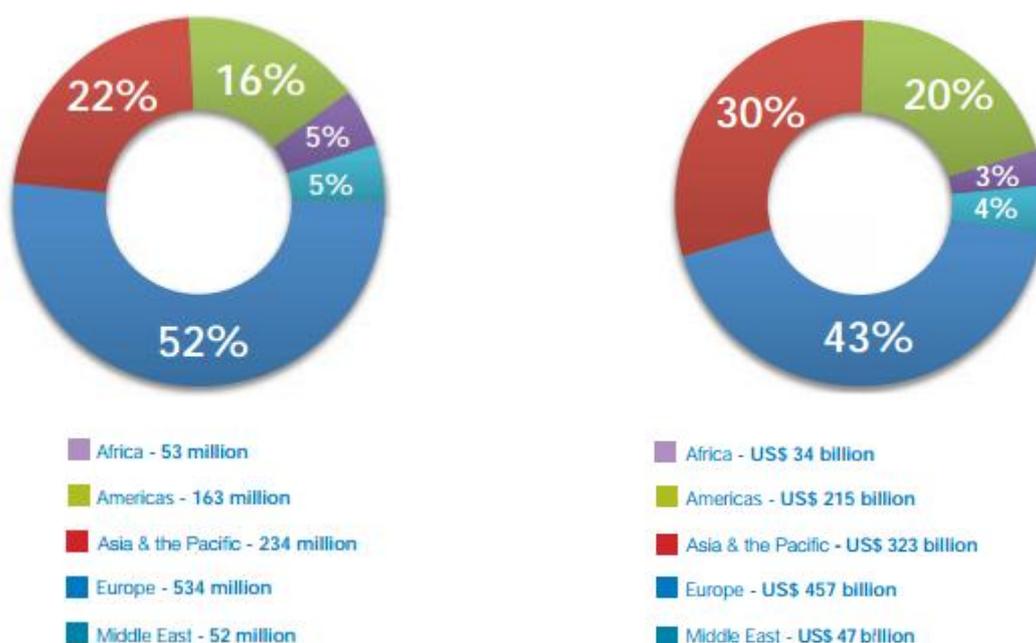
C'est à ce moment-là, que le marketing dans le domaine non seulement apparaît, mais devient indispensable. Si avant, des clients venaient principalement dans des hôtels qu'ils connaissaient déjà et en lesquels ils avaient confiance, des hôteliers, quant à eux, bénéficiaient aussi de cette clientèle. Ils savaient quelles sont ses attentes et n'avaient pas à se battre pour chaque client. Régis Morin constate aujourd'hui un phénomène opposé. Selon lui, cette époque est caractérisée par « *un directeur (directrice)*

d'avantage préoccupés par le remplissage et le prix moyen que par le résultat d'exploitation », ce qui résulte aux conséquences suivantes :

- « Peu ou pas de clientèle d'habités ;
- Importance relative de l'emplacement ;
- Commissions très élevées – couramment 10% du chiffre d'affaires ;
- Dans les périodes creuses, spirale des prix vers le bas. »

La situation dans la sphère est néanmoins positive. Aujourd'hui, le tourisme devient le moteur de nombreuses économies mondiales. Les chiffres proposés par OMT (Organisation Mondiale du Tourisme) dans leur « Annual Report - 2012 » (unwto.org/content/who-we-are-0) peuvent être considérés sans précédent. L'OMT constate ainsi une hausse de nombre d'arrivées de 4% en 2012, par rapport à l'année précédente, ce qui représente un total de plus d'un billion de visiteurs au total. L'Europe joue le rôle décisif dans le tourisme mondial, en attirant le plus de touristes en nombre, mais également en termes de recettes, ce qui est témoigné sur les graphiques ci-après.

Figure 1.1. : La répartition des arrivées et recettes touristiques mondiales en 2012



Source : OMT

(Résultats pour l'Afrique, les Amériques, l'Asie et Pacifique, l'Europe et le Moyen Orient respectivement.)

La France se classe en tête des destinations privilégiées et ceci depuis des années. Avec 83 millions d'étrangers accueillis (et donc le progrès de 6%), l'Hexagone devance en 2013 confortablement les États-Unis et l'Espagne.

Tout ceci profite bien évidemment aux hôtels. Mais beaucoup de facteurs entrent en jeu et certains établissements semblent privilégiés (pour raisons de notoriété, emplacement, équipement ou décor originaux...), alors que d'autres se battent contre la concurrence de plus en plus forte, mais aussi diversifiée.

1.1.2. Différents types d'établissements d'accueil

Généralement, la clientèle devient de plus en plus artificielle, elle n'est plus attachée à un établissement précis. Or, selon différents types de capacités d'accueil, il existe des disparités importantes. Il faut souligner ici l'importance de la diversité des types d'hébergement, offerts aux clients au sein du tourisme. Hôtellerie ne signifie pas qu'un « Hilton » ou « Formule1 ». Hartbrot et Leproust proposent dans « *L'hébergement, un métier, un marché* » (2003, p. 21) le classement suivant.

Tableau 1.1. : La classification de l'hôtellerie

HÔTELLERIE			
HÔTELLERIE COMMERCIALE		HÔTELLERIE À CARACTÈRE SOCIAL	
HÔTELLERIE HOMOLOGUÉE	HÔTELLERIE NON HOMOLOGUÉE	HÉBERGEMENT EN MILIEU RURAL	HÔTELLERIE DE PLEIN AIR
<ul style="list-style-type: none"> • Hôtels de tourisme • Motels de tourisme • Résidences de tourisme 	<ul style="list-style-type: none"> • Hôtels de préfecture • Maisons meublées • Chambres à louer 	<ul style="list-style-type: none"> • Auberges rurales • Gîtes ruraux • Logement à la ferme • Roulottes • Refuges de montagne • Chambres d'hôtes • Villages de vacances • Clubs de vacances • Maisons familiales de vacances • Auberges de jeunesse • Centre de vacances pour enfants 	<ul style="list-style-type: none"> • Camping et caravaning • Parcs résidentiels de loisirs • Hébergement à caractère nautique

Source : Hartbrot, Leproust

Dans ce travail, nous nous intéresserons principalement à l'hôtellerie dans le sens d'hôtellerie homologuée.

Voici la définition **d'hôtel de tourisme** selon Hartbrot et Leproust (2011, p.9) :

« Un hôtel de tourisme est un établissement commercial d'hébergement classé qui offre des chambres ou des appartements meublés en location à une clientèle de passage (contre rétribution en argent) ou à une clientèle qui y effectue un séjour caractérisé par une location à la journée, à la semaine, ou au mois, mais qui, sauf exception, n'y élit pas domicile. Il peut comporter un service de restauration. Il est exploité en permanence ou seulement pendant une ou plusieurs saisons. Il est dit "hôtel saisonnier" lorsque sa durée d'ouverture n'excède pas 9 mois par an, en une ou plusieurs périodes. » Il existe des formes spécifiques, comme « hôtel-boutique » (petit, accentue sur le décor, le design), « hôtel bureau » (situé en centre-ville, n'offre que de petits déjeuners)...

Une autre forme, la « **résidence de tourisme** », est décrite par Hartbrot et Leproust (2011, p. 10) ainsi : *« Une résidence de tourisme est un établissement commercial d'hébergement classé faisant l'objet d'une exploitation permanente ou saisonnière. Elle est constituée d'un ensemble homogène de chambres, studios ou appartements (meublés, avec coin cuisine), disposés en unités collectives ou pavillonnaires, en location (contre rétribution en argent) pour une occupation à la journée, à la semaine ou au mois, à une clientèle touristique qui n'y élit pas domicile. Elle est dotée d'un minimum d'équipement et de services communs. »*

La différence se fait donc principalement dans l'aménagement de chambres/appartements et espaces communs. Généralement, dans une résidence, le client est plus autonome, fait la cuisine, le ménage... lui-même (coin cuisine, laverie à sa disposition), alors que dans un hôtel, de nombreux services sont fournis (restauration...). Aussi, des séjours de plus d'un mois sont assez exceptionnels dans un hôtel, ce qui n'est pas le cas pour une résidence qui se spécialise aux séjours de longue durée et n'offre souvent pas d'option pour une nuitée.

Il est aussi important de distinguer des **hôtels indépendants et des chaînes hôtelières**. Si un **hôtel indépendant** dispose normalement de moyens réduits et il se trouve dans une position inégale vis-à-vis aux chaînes, cette position lui propose aussi des nombreuses libertés. Le management est indépendant dans son choix de positionnement et du segment de marché qui lui semble le plus avantageux

et de la réalisation de ses propres démarches marketing. C'est surtout son caractère plus personnel, plus familial et accueillant et son image inédite, qui attire des clients.

Par contre, un tel hôtel ne bénéficie généralement pas de la notoriété des grandes marques et doit clairement prouver qu'il répond aux standards de qualité. Aussi, l'accès aux moyens financier est plus limité (la méfiance des bancaires vis-à-vis une entreprise petite et parfois sans longue tradition...), il est donc habituel de choisir démarches marketing très différentes, en faisant accent sur l'originalité et la personnalisation.

Une chaîne hôtelière peut se caractériser par contre par une standardisation de ses services : des prestations proposées, au design des bâtiments et chambres. Ceci représente un avantage et inconvénient à la fois. Avantage, car le client sait exactement, quoi attendre, il ne risque généralement pas une mauvaise surprise. Il fait confiance à la marque, car il la connaît bien, il a été logé dans un de ses hôtels précédemment ou tout simplement, parce que la chaîne possède de nombreux grands hôtels, preuve de satisfaction de nombreux autres clients.

Un tel établissement ne sera néanmoins jamais aussi personnel, comme un hôtel indépendant. Le contact avec le personnel n'est pas dans la plupart des cas si familial comme ceci peut être le cas dans un hôtel indépendant. Aussi, les décors des chambres sont généralement plutôt fonctionnels. Un tel hôtel dispose néanmoins d'une grande notoriété, est clairement positionné et peut se permettre d'investir dans sa promotion. Dans certains cas, même des groupes apparaissent (Accor, Hilton, Marriott ou PVCP, pour citer quelques-uns), englobant plusieurs marques. Ceci offre au groupe une possibilité de cibler sur plusieurs segments, d'augmenter sa part de marché.

Qu'il s'agisse d'un hôtel minuscule avec 5 studios ou d'un groupe disposant de milliers de chambres, il existe des éléments qui sont communs pour toutes les capacités d'accueil, car l'hébergement, c'est tout d'abord la prestation d'un service, tourné vers la satisfaction du client.

1.2. Le marketing des services

Le marketing, c'est toujours un ensemble de pratiques et stratégies. Le marketing des services est néanmoins encore plus compliqué, car, à l'encontre des produits, les services présentent certaines spécificités.

1.2.1. Caractéristiques des services

Si le secteur de l'hôtellerie présente bien sûr de nombreuses spécificités par rapport aux autres services, mais aussi à l'intérieur de celui-ci (suivant le type concret de l'établissement), des règles marketing basiques, valables pour le tourisme, et plus généralement encore, pour les services, sont bien valides.

Commençons donc déjà par mentionner ce qui caractérise des services (et notamment par rapport aux produits). C'est leur :

- **intangibilité et immatérialité**
- **incapacité de les stocker et périssabilité**
- **indivisibilité**
- **variabilité**

Voyons donc certains de ces points plus en détail. Eiglier et Langeard (1994, p. 143) décrivent dans leur œuvre « *Servuction : le marketing des services* » de la façon exhaustive la thématique et constatent ainsi la première difficulté liée à la fourniture d'un service : (il est) « *difficile à montrer. Le vendeur pourra essayer de décrire, de citer des clients références, mais il lui est impossible d'en montrer à l'avance les résultats réels appliqués au cas précis du client* » S'il est possible de montrer des taux de satisfaction généraux, l'expérience vécue dépend tout de même fortement du client. Il faut néanmoins avouer que cette intangibilité ne soit pas absolue, certains secteurs étant considérés comme plus tangibles que d'autres. Eiglier et Langeard (1994, p. 144) constatent à ce sujet : « *les services d'hôtellerie et de restauration sont considérés comme plutôt tangibles et les services de banque et d'assurance ou de formation par exemple, à dominante intangible* »

« *La périssabilité traduit l'idée que, généralement, les services ne sont pas stockables* », poursuivent les auteurs (1994, p. 146). Certes, ceci est vrai dans tous les services et encore plus dans le cas de l'hôtellerie, transports ou prestation d'événements. Un service bancaire pas vendu peut se vendre le jour suivant. Par contre si la chambre n'est pas louée pour la nuitée, tout profit potentiel est perdu et ne pourra jamais être récupéré.

En plus ils ajoutent (1994, p. 146) : « *Contrairement à la gestion d'un produit, on ne peut jouer sur les stocks : la limite est imposée par la capacité de production. Dans l'activité de l'hôtellerie destinée à la clientèle intérieure ou à la clientèle touristique, la limite est liée à la capacité d'accueil.* » Par contre, la demande peut être très fluctuante.

Il est important de mentionner en ce moment la « *gestion fine* » (ou « *revenue management* », « *tarification en temps réel* », « *yield management* » en anglais), dont l'importance augmente considérablement. Eiglier et Langeard (1994, p. 146) le définissent ainsi : « *yield management consiste à proposer à des prix minorés les places restées disponibles quelques heures avant le décollage de l'avion ou le début d'un spectacle* ». Ce thème va être exploité plus en détail dans la partie destinée à la détermination de prix.

Ce qui différencie un service par rapport à un produit, c'est le fait qu'il peut être difficilement uniformisé. Nous parlons donc de sa **variabilité**. Les auteurs (1994, p.148) avancent : « *Dans la réalisation du service, entre en compte le facteur humain : plus celui-ci est important, moins la prestation sera uniforme, car elle est liée à l'individu qui l'assure.* » Il est donc très important, et même essentiel, de bien choisir et éduquer le personnel en contact avec le client tout comme celui responsable des différentes tâches à faire. Toutes les personnes responsables de la fourniture du service doivent donc répondre aux attentes.

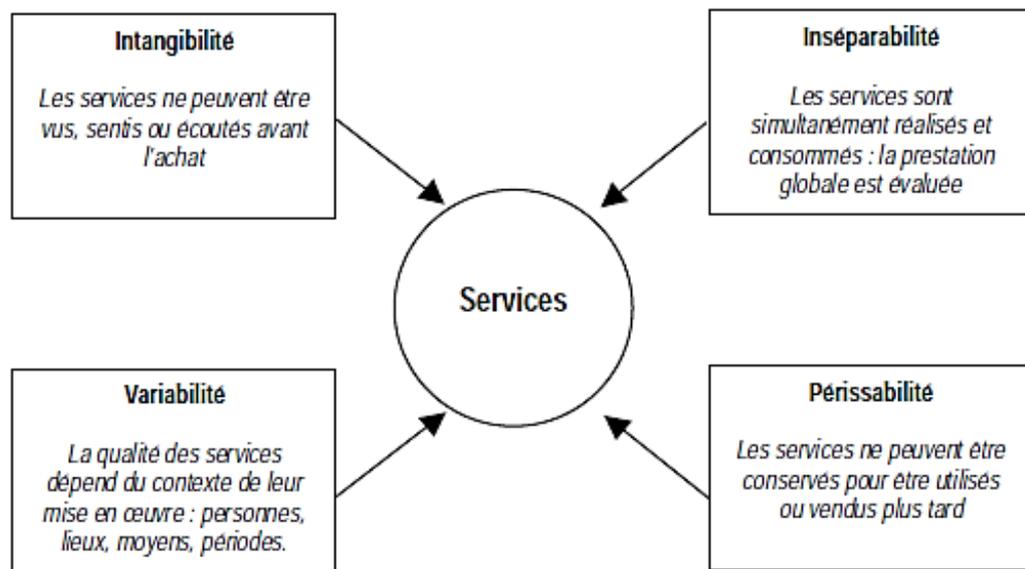
Si le service est de bonne qualité, mais le personnel au contact désagréable, voire rude ou incompetent, l'expérience du client sera mauvaise et tous les efforts réalisés auparavant peuvent être atténués. De même, si le service ne répond pas aux exigences (séjour dans un hôtel, repas au restaurant...), même une réceptionniste ou serveuse magnifique ne changeront pas le mécontentement du client. Eiglier et Langeard

(1994, p.148) expliquent que « *pour essayer de garantir une qualité standard, il s'agit de développer le contrôle de la qualité et d'investir en procédures pour calibrer les différentes phases des prestations.* »

Cependant, il ne faut pas oublier, que la deuxième source de la variabilité, c'est bien le client lui-même, sa perception du service, ses attentes, propres standards et opinions.

La figure suivante schématise ces caractéristiques principales des services, exprimées d'abord par Philip Kotler, le père fondateur du Marketing moderne, dans ses « *Principes de Marketing* » (Principles of Marketing, 1999).

Figure 1.2. : Les quatre caractéristiques des services



Source : Kotler, Principles of Marketing

1.2.2. Servuction face au marché

Comme pour tout autre service, ou produit d'ailleurs, la première préoccupation, c'est de bien spécifier le cœur du commerce, dans ce cas-là, le service lui-même. Toute activité marketing dépend de la définition parfaite de celui-ci. À partir de ce point, il est possible de commencer à travailler les fameux « **4Ps** », la notion évoquée pour la première fois par **Jerome McCarthy en 1960**. Pour Kotler, les composantes de marketing mix sont en fait au nombre de cinq, car il ajoute le « *personnel* »

en tant que cinquième « P ». Nous allons néanmoins suivre la distinction traditionnelle de McCarthy, pour qui les éléments principaux sont les suivantes :

- La politique du produit
- La politique du prix
- La politique de la communication (en anglais promotion)
- La politique de distribution (en anglais placement)

Chaque de ces composantes doit être profondément réfléchi. Il faut, qu'il y a une logique entre toutes les politiques, un équilibre. Mais avant de pouvoir passer à la description du marketing mix, il faut comprendre l'importance et le fonctionnement du marché visé et la position du service sur celui-ci.

Tous les entrepreneurs veulent logiquement toucher leurs clients et envisagent donc des stratégies de communication ou prix très poussées. Mais pour être efficace, il faut de nouveau être très précis, de bien spécifier quelle est **la cible visée**. Faut-il toucher des professionnels et des entreprises (« B2B ») ou bien des ménages (« B2C ») ? Des individuels ou des familles ? Des riches ou des populations moins aisées ? Des jeunes ou plus âgés ? Il existe énormément de possibilités et critères de divisions sociodémographiques. En tout cas, tous qui utilisent le type de service en question, forment son marché. Un des concepts les plus importants de marketing et même de toute l'entreprise apparaît : **la segmentation du marché**.

Jean-Louis Barma (2004, p. 181) explique l'importance de la segmentation, dans son œuvre « *Marketing du tourisme et de l'hôtellerie* » par des propos suivants : « *Comment agir de façon cohérente en terme de communication, produit, prix, distribution si la cible de la firme n'est pas ou peu déterminée?* », et continue « *entreprises essaient de concilier standardisation et personnalisation du service, il est quasiment impossible de briguer un marché sans en avoir préalablement déterminé les futurs acheteurs.* »

D'ailleurs, l'auteur exprime l'idée de la notion d'une « *hyper-segmentation* » qui a pour le but de répondre au mieux aux besoins des consommateurs. L'auteur (2004, p.181-182) conclut ainsi : « *Une bonne segmentation est celle qui permet à l'entreprise une certaine «standardisation» de ses produits et services tout en lui concédant certaines déclinaisons, adaptations et personnalisations.* » Et pouvoir

économiser ses moyens mis en œuvre au maximum, en gardant en même temps une touche plus personnelle, ceci semble une bonne route vers le succès, d'autant plus dans le domaine des services. Ici, plus que jamais, faire une bonne impression, toucher des sentiments des clients et rester longtemps dans leur mémoire, prédétermine un long et riche futur de l'entreprise.

Suivant cette logique, il est indispensable de mentionner ici la notion de « **positionnement** ». Se positionner, c'est avant tout créer une image de la marque, voire du produit ou service, la plus favorable dans l'esprit des consommateurs. Barma (2004, p. 182) définit le positionnement ainsi :

« Le positionnement est la place qu'occupe un produit dans l'esprit des consommateurs retenus en fonction de critères objectifs (qualité technologique, services associés, prix de vente...) et subjectifs (image de l'entreprise, prestige de la marque, évaluation comparative du produit par rapport aux alternatives concurrentes...). »

Prenons comme exemple le Groupe Accor (accor.com). Le 19 avril 2002 se déroulaient des « *Accor days* ». Lors de cette conférence, le groupe a été présenté, ainsi que le sujet du « *Marketing Hôtelier* ». Depuis, il a connu un développement important. Néanmoins, déjà en 2002, le groupe ciblait sur des segments de marché de 0* à 5* et était présente dans 90 pays. Le schéma suivant montre le positionnement de ses marques, de Formule 1 à Sofitel, c'est-à-dire de l'économique, par le milieu de gamme à haute de gamme.

Figure 1.3. : Les différentes marques du groupe Accor



Source : Accor.com

L'hôtellerie est donc un des secteurs en expansion, ce qui joue en faveur des hôteliers. Or ceci crée aussi une grande concurrence entre des hôtels de même type, mais aussi entre de différents établissements qui peuvent devenir une alternative intéressante pour les clients. Pour attirer un maximum de clients potentiels, une connaissance parfaite des spécificités de l'offre d'un service en général est obligatoire. Enfin, les connaissances théoriques ont peu d'impact, si le positionnement de l'établissement n'est pas déterminé. Connaître bien le service proposé et définir clairement la cible visée sert de départ pour la création d'une vraie stratégie marketing.

2. Marketing hôtelier

Il paraît que le secteur hôtelier est l'un des derniers à utiliser des pratiques marketing. Ceci est dû à la libéralisation tardive du secteur, décrite dans la partie 1. Barma (2004, p.183) parle de la situation actuelle : « *Si on peut globalement considérer que les hôtels super-économiques correspondent à une stratégie indifférenciée, au «marketing de masse»; Les hôtels luxueux, les palaces, à une stratégie concentrée, au «marketing individualisé»* »

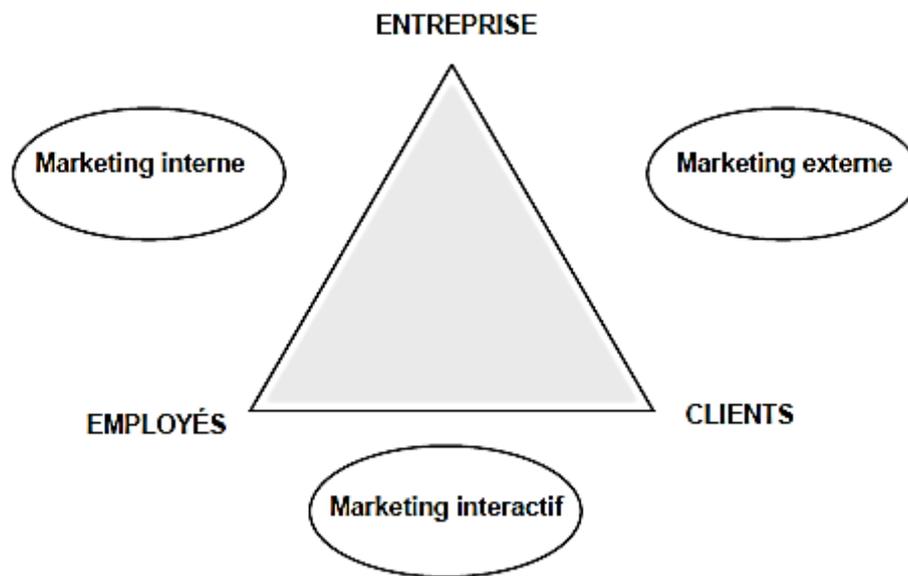
Les stratégies sont donc très différentes, selon l'établissement en question. L'auteur (2004, p.183) remarque une évolution importante dans la société : « *Si l'Europe féminine devient une réalité, le tourisme féminin également.* » Ce sont donc les femmes qui deviennent de plus en plus indépendantes et dont les désirs jouent de plus en plus de rôles dans le choix du logement. Barma (2004, p.183 - 184) avance :

« Les femmes sont diplômées, autonomes, travaillent, dépensent, ont moins d'enfants... et elles recherchent des offres et des structures capables de prendre en charge leurs enfants, la logistique ménagère... qui leur proposent de plus des équipements santé-beauté, de la convivialité et des vacances «sûres» » et conclut *« imaginaire, plaisir, fête, désir, rêve, bien-être, féminité... deviennent des maîtres mots, alors ils doivent être considérés comme des critères de segmentation à part entière ».*

Connaitre bien sa clientèle et son évolution est donc principal pour choisir une bonne stratégie. Le principe général : « **faire connaître, faire aimer, faire agir** » est complètement valable dans ce domaine. Pour « *faire connaître* », il faut communiquer vers l'extérieur, informer de son existence. « *Faire aimer* » correspond à l'offre d'un service qui satisfera des besoins et désirs des clients potentiels alors que « *faire agir* » représente la réservation, voire l'achat.

Pour un bon fonctionnement de l'entreprise, il faut faire le marketing sur plusieurs niveaux, avec un personnel soigneusement choisi. L'image suivante, apportée par Eiglier et Langeard (1994, p. 155), schématisent différents types de marketing et des acteurs qui entrent en jeu.

Figure 2.1. : Les trois composantes du marketing, adaptées aux services



Source : Eiglier et Langeard

Eiglier et Langeard (1994, p.156) décrivent les 3 composantes :

« **Le marketing externe** : il s'agit de l'ensemble des opérations de publicité et de promotion destinées aux clients. (...) Les principales entreprises d'hôtellerie, pour une clientèle d'affaires ou de loisir, doivent chercher en premier lieu à fidéliser les clients déjà venus avant de chercher à convaincre de nouveaux clients.

Le marketing interne : il s'agit tout d'abord de rappeler à l'intérieur de l'organisation l'importance de ceux qui sont en première ligne, en contact avec les clients. Il faut donc avoir vérifié que leur profil convient à ce type de poste, qu'ils apprécient leur emploi de service et de contact direct.

Le marketing interactif : la satisfaction du client ne dépend pas seulement de la qualité de la prestation, mais aussi de la manière avec laquelle elle est réalisée. La qualité perçue du service dépend souvent de la qualité des relations vendeur acheteur. »

Il est clair que les formes de marketing sont interconnectées. La gestion efficace demande un équilibre entre les trois. Voyons maintenant plus en détail le marketing mix, un outil de travail qui englobe ces composantes.

2.1. Le service

2.1.1. Concept de qualité

Que cela soit un produit ou service, la première préoccupation, c'est la qualité. Dans le domaine de l'hôtellerie, beaucoup d'acteurs entrent en jeu. La prestation englobe des facteurs internes qui influencent la satisfaction du client (le personnel au contact, la qualité des lits, la propreté de la piscine...) mais en même temps, des facteurs externes peuvent jouer un rôle (fournisseur de linge, de la connexion à l'Internet...) L'importance, c'est de mettre en place une vraie politique de qualité, d'éduquer des employés et de pousser toutes les personnes concernées à agir en conformité avec celle-ci.

Selon Hartbrot et Leproust (2011, p.6) « *Une démarche qualité est la mise en œuvre de tous les moyens (humains, matériels, services) dont dispose une entreprise pour fournir une prestation répondant aux besoins et attentes (exprimés ou non) de la clientèle.* »

Ils expliquent ensuite, que la « *qualité* », c'est donc « *le résultat de quatre préceptes qui doivent être appliqués simultanément* », dont :

- État d'esprit
- Interactivité/Interdépendance
- Contraintes
- Professionnalisme

Pour illustrer ceci, des auteurs proposent l'image suivante (2011, p. 7) :

Figure 2.2. : Les éléments fondamentaux du concept de qualité



Source : Hartbrot et Leproust

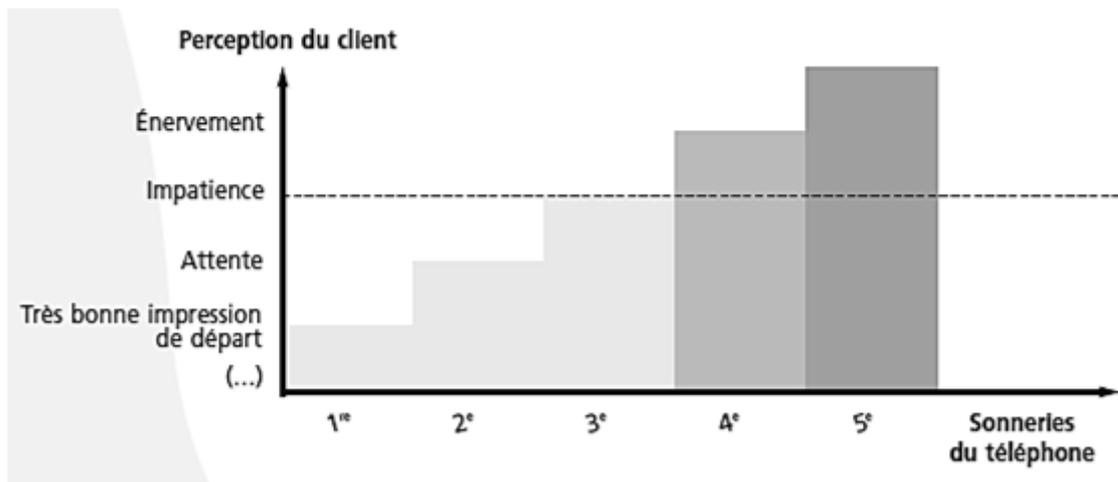
Il est utile de mentionner en ce moment le **concept de « Zéro Défaut »**. Pour Hartbrot et Leproust (2011, p. 8), il peut se définir ainsi : « *Tendre vers le zéro défaut, c'est agir, partout et à tout moment, dans un souci permanent de perfection.* »

Son auteur, Philip Crosby, était un homme d'affaires qui partait de ses expériences professionnelles pour décrire ses concepts les plus fameux (zéro défaut et coût de la non-qualité). Dans son œuvre « *La qualité, c'est gratuit* » (*Quality is free*, 1979), il mentionne aussi le concept DRIFT : « *Do It Right First Time* » (« *fais le bien dès la première fois* »). Cette méthode doit se conclure alors par le zéro défaut. Il s'agit donc plutôt d'un état d'esprit, du perfectionnisme, que d'un ensemble de procédés à suivre.

Si ces concepts peuvent paraître utopiques, il est néanmoins important d'essayer s'approcher du zéro défaut, car tendre vers l'idéal, c'est le meilleur moyen d'atteindre un état d'esprit professionnel. Hartbrot et Leproust (2011, p.8) illustrent ce concept sur l'exemple suivant : ils utilisent la situation d'appel client.

« *La norme usuelle de réponse à un appel est comprise entre 1 et 4 sonneries. Elle peut être représentée ainsi...* »

Figure 2.3. : Représentation graphique du Zéro Défaut en pratique



Source : Hartbrodt et Leproust

Il est donc clair que le zéro défaut, ce n'est pas un point précis, mais plutôt une limite, un espace acceptable ou bien une tolérance. Dans cet exemple-là, il est compris entre la 1^{ère} et 4^{ème} sonnerie (zone délimitée par des pointillées). Nous pouvons comprendre le zéro défaut même comme une norme. En tout cas, la valeur limite doit être chaque fois bien définie.

Une fois le concept adopté par tout le personnel, les résultats seront rapidement et facilement visibles. Le client content, c'est celui, qui revient dans l'établissement, qui prolonge son séjour, qui conseille l'hôtel à ses amis, sa famille ou sur Internet. Tout ceci agit de manière très positive sur le chiffre d'affaires.

L'étude « *Relation client : Satisfaction ? Fidélisation ?* », réalisée par la région Provence-Alpes-Côte d'Azur (PACA, chiffres-tourisme-paca.fr) souligne l'importance de la satisfaction du client : « *Un client satisfait a une propension plus importante à revenir, alors que recruter un nouveau client coûte beaucoup plus à l'entreprise* ». D'ailleurs, la satisfaction générale du client englobe beaucoup de composantes différentes. L'étude propose la décomposition suivante :

*« Sourire, amabilité du personnel
Horaires d'ouverture
Qualité de l'accueil réservé aux touristes
Informations fournies pour faciliter le paiement
Moyens de paiement proposés
Disponibilité, écoute du personnel
Propreté et entretien des lieux
Rapidité de prise en charge des clients
Réponses aux besoins, problèmes des clients »*

Chaque hôtel doit naturellement choisir ses propres points critiques de satisfaction client. L'étude de la région PACA constate néanmoins : « *La satisfaction est un indicateur de l'attitude vis-à-vis d'une entreprise à un moment donné, mais elle s'avère peu prédictive des comportements futurs* ». Généralement, la satisfaction est ensuite mesurée par les enquêtes de satisfaction (sous forme d'un questionnaire sur papier, sur le site officiel...) Des résultats devraient être pris en compte très sérieusement. Il n'est pas possible de répondre à tous les désirs des clients, or un client, qui remplit le questionnaire pour la troisième fois en remarquant les mêmes problèmes, ne reviendra probablement pas pour la quatrième fois.

2.1.2. Normes, certifications et labels

Nous comprenons ici la qualité comme un certain état d'esprit, du point de vue de marketing. Mais il existe tout un tas de normes à suivre (légalles et nationales, internationales, professionnelles).

À la fin des années 80, de nouveaux systèmes internationaux de certification de qualité sont mises en place. Parmi eux, la plus connue **ISO** (d'après le nom anglais de l'organisation non gouvernementale « *International Organisation for Standardisation* » qui le gère). Aujourd'hui, **ISO 9000** représente une certification officielle de « **Management de la qualité** » qui est universellement reconnue et avoir ISO 9000 (voire ISO 1400 pour Management Environnemental) n'est plus exceptionnel. De nombreux managers comprennent cette certification même comme un avantage non négligeable. D'abord, pour l'obtenir, mais aussi pouvoir la garder (le label est attribué pour 3 ans et des contrôles d'audit se font chaque année), il faut répondre aux standards spécifiés. Ceci force tout le personnel de l'entreprise à faire des efforts continus, à agir en conformité avec des règles. Mais avoir cette certification, c'est aussi un signe important vers l'extérieur. Elle garantit aux clients, fournisseurs, partenaires... un certain niveau des prestations. Dans ce sens-là, c'est un élément important de la communication et fait partie du marketing.

La certification ISO est utilisée dans tous les domaines. Dans le secteur d'hôtellerie, il existe d'autres certifications, classifications... Comme c'est souvent

un organisme national qui s'occupe de l'évaluation de l'hôtel, des disparités peuvent exister.

En France, c'est L'AFAQ (*Association Française pour l'Assurance Qualité*), qui s'occupe de certaines normes. Jean-Jacques Cariou dans son « *Dictionnaire de Marketing : Hôtellerie, Tourisme, Restauration* » (2005, p.7) définit AFAQ comme un organisme qui « *délivre la certification du respect de certaines normes et définit lui-même certaines de ces normes, par exemple HotelCert* » et précise aussi la signification exacte du terme « *assurance qualité* » (2005, p.17) qui est pour lui : « *Procédure mise en place par une entreprise pour attester de son niveau de qualité. En marketing la certification est utilisée pour apporter aux clients la preuve d'un niveau de qualité grâce à l'obtention d'une attestation (un certificat), délivrée par un organisme habilité et indépendant.* »

HotelCert s'adresse aux professionnels de l'hôtellerie pour des établissements français, ou situés dans le monde entier. Hartbrot et Leproust (2011, p.13) décrivent son fonctionnement ainsi : « *Le référentiel comporte 622 critères applicables ou non à chaque catégorie d'hôtels selon le pays. C'est un référentiel de services qui recouvre les 7 domaines suivants :*

« *Le sourire • La disponibilité • Les informations pratiques et touristiques • La tranquillité • La propreté • La bonne literie • La qualité contrôlée* » Ils précisent ensuite qu'un « **visiteur mystère** » évalue les deux parties du référentiel :

« *• les prestations de l'hôtel sont vérifiées depuis la réservation téléphonique jusqu'au paiement de la facture et le départ,*

• *la partie documentaire : l'évaluateur vérifie en particulier le traitement des éventuelles réclamations des clients.* »

Des contrôles sont réguliers, un audit a lieu tous les 18 mois.

Image 2.1. : Représentation des marques des labels HotelCert et ISO



Source : HoterCert, ISO

Mais Hartbrot et Leproust (2011, p.14) mentionnent, que d'autres certifications peuvent être attribuées en même temps, dont :



La Clef Verte est un label volontaire, attribué par un jury professionnel aux établissements écologiques. Il existe 119 critères, réévalués chaque année et divisés en 7 sections : politique environnementale, gestion de l'eau, gestion des déchets, gestion de l'énergie, achats responsables, cadre de vie, sensibilisation à l'environnement.



L'Eco-label européen est né en 1992 comme le seul label officiel international au sein de l'Union européenne.



Excel Place est une certification des services de l'hôtellerie haut de gamme.



Qualité Tourisme est la marque, qui rassemble les acteurs dans le domaine du tourisme, s'engageant dans la démarche de qualité.

2.1.3. Classement hôtelier

Le classement, les fameuses étoiles, c'est ce qui joue souvent un rôle significatif dans la perception d'hôtel. En fonction de son classement, l'établissement cible une clientèle précise, choisit sa politique de prix et de la promotion. C'est COFRAC (*Comité Français d'Accréditation*), qui accrédite des « *faiseurs d'étoiles* » en France. Par exemple en République tchèque, le Ministère a chargé de l'accréditation AHR (*Association d'Hôtels et Restaurants*)

Le site marketing-professionnel.fr a publié l'article « *Dossier marketing et hôtellerie* » de Serge-Henri Saint-Michel qui décrit le fonctionnement du classement des hôtels : « *La mission et le rôle du COFRAC est d'accréditer les organismes d'évaluation de la conformité et, parmi eux, les organismes d'inspection dont ceux chargés de l'inspection des hôtels en vue de leur classement.* »

Un exemple de tels organismes, c'est **Atout France**, qui accrédite des hébergements touristiques, dont hôtels, résidences, hôtellerie de plein air et villages de tourisme. Son site officiel, classement.atout-france.fr précise :

« Les clientèles touristiques sont de plus en plus exigeantes et les étoiles demeurent un repère important et universel. La qualité de service et d'accueil est un facteur clé de succès de l'économie touristique française. L'État français a donc décidé de mieux garantir la qualité de son offre touristique en améliorant le système de classement officiel grâce à une plus grande adaptation de celui-ci aux attentes des clients et aux pratiques internationales (loi du 22 juillet 2009 de développement et de modernisation des services touristiques). »

Les critères de classification sont multiples. Ils sont énumérés de façon exhaustive dans « *Le Tableau de Classement des Hôtels* », disponible sur le site d'Atout France et dont la source est l'arrêté du 23 décembre 2009, fixant les normes et la procédure de classement des hôtels de tourisme. Tous les critères sont ensuite expliqués dans le « *Guide du contrôle du tableau de classement hôtelier* »

Les critères sont divisés en 3 chapitres :

a) Équipements : Extérieur (enseigne, façades...), Hall de réception et salon (bar, restaurant, sanitaires...), Chambre, Salle de Bain et Sanitaire (affichages de sécurité, surfaces minimales en m², équipement et mobilier, literie, accès internet, coffre-fort, climatisation ...) et Équipements spécifiques (parkings et garages, ascenseurs, terrains de tennis...)

b) Service au client : Qualité et fiabilité de l'information client (site internet, supports en langues étrangères...), Traitement de la réservation (24/7...), Réception et accueil (présence minimale pour l'accueil en heures, compétences et services en réception, dont changement des devis...), Chambres (service de réveil...), Service de restauration, petit déjeuner et boissons.

c) Accessibilité et développement durable : Accessibilité aux personnes handicapées ou à mobilité réduite, Environnement et développement durable (gestion de l'énergie et de l'eau...)

L'évaluation se fait en utilisant le « *client mystère* », qui visite les chambres. Le guide (2009, p.73) précise que l'organisme accrédité doit évaluer au moins : 1 chambre par bâtiment, par étage et par catégorie de chambre. L'échantillonnage des chambres respecte aussi le nombre des chambres à contrôler, déterminé selon la capacité de l'établissement. Par exemple pour un hôtel avec 6 chambres, il faut évaluer la totalité, alors que pour un établissement avec 50 chambres, il faut visiter 19 et un hôtel disposant de 500 chambres doit prouver sa qualité sur 55 exemplaires.

La propreté ou l'état (de chaque critère, y compris la surface des lieux...) s'évaluent de la façon suivante (2009, p.4) : « 1 : *Insuffisant* - 2 : *Moyen* - 3 : *Bien* - 4 : *Excellent* » et « *Le niveau à obtenir pour les catégories 1 à 3* est supérieur ou égal à 3. Le niveau à obtenir, sauf précision contraire, pour le 4* et le 5* est supérieur ou égal à 3,5.* »

Chaque classement est volontaire, l'hôtelier n'est donc pas forcé de laisser inspecter son établissement. Néanmoins, un hôtel non classé peut provoquer la méfiance des clients. Aussi, le nombre d'étoiles est attribué pour une période limitée, donc afin de conserver son classement, l'établissement doit être réévalué tous les 5 ans, ce qui garantit son niveau qualité stable.

Même si les classements officiels englobent la forte majorité des critères, donnant l'image de la qualité, il ne faut pas oublier que celle-ci aura toujours une part de subjectivité. Ce qui paraît de haut niveau à une personne ne l'est pas forcément pour l'autre. Certains privilégient l'atmosphère chaleureuse de l'établissement, alors que pour d'autres, ce sont avant tout des équipements de qualité qui les intéressent.

De plus en plus, des clients cherchent une expérience. Et certains hôteliers sont ouverts à préparer une expérience inoubliable. « *Désormais, le client doit vivre une expérience et plus seulement se contenter d'une belle chambre* », affirme Frédéric Josenhans, directeur marketing global de Novotel. Ava Eschwege cite ensuite dans son article « *Révolution marketing en vue dans l'hôtellerie* », paru dans « *Marketing Magazine* » Eric Lepleux, directeur général marketing, hôtellerie et marques du groupe Accor ajoute : « *Cela n'est pas spécifique aux établissements de luxe. Même dans les hôtels Formule 1, nous essayons de générer de l'émotion.* »

Des mots de « *design* » et de « *confort* » deviennent de plus en plus importants. La couleur des peintures, la présence des fleurs vivantes, le sentiment des grands espaces et de la luminosité font une partie des clés au succès. Et des efforts pour créer un bon design intéressant ne sont certainement plus réservés aux hôtels de luxe. Au contraire, des petits hôteliers indépendants sont ceux qui ont compris, que préparer un séjour agréable, grâce aux belles peintures sur les murs, une literie personnalisée ou un vase original ne coûte pas autant, mais change complètement la perception du client et offre à l'hôtelier une voie vers l'augmentation de ses prix et donc de son chiffre d'affaires.

2.2. Le Prix

Le prix est une composante essentielle du marketing mix. Il influence fortement le revenu de l'établissement. D'abord, le chiffre d'affaires dépend directement du prix et de la quantité vendue. Mais la quantité vendue, quant à elle, est liée étroitement au prix.

2.2.1. Facteurs qui influencent le prix

Aujourd'hui, le prix est un des facteurs décisifs de la décision d'achat. Ceci n'était pas toujours le cas dans tous les pays. Comme mentionné précédemment, en France, des prix étaient rigides. Barma (2004, p.223) constate à ce sujet : « *L'ordonnance du 1er décembre 1986 a abrogé toutes les précédentes ordonnances qui réglementaient le niveau des prix quel que soit le secteur concerné.* » Ceci a fortement marqué le secteur et la politique de prix a apparue. Des prix ne sont désormais déterminés que par rapport aux coûts de production ou de service, mais aussi du point de vue marketing. Nous nous intéressons de plus en plus à la demande, aux clients.

L'hôtellerie n'est pas une exception du point de vue de la perception des prix par le consommateur. De plus en plus souvent, nous entendons dans les médias, mais aussi personnellement, des plaintes sur la hausse des prix. La « *Grande étude sur les clientèles hôtelières* » a été réalisée par la société d'études spécialisées Coach

Omnium pour le Comité pour la Modernisation de l'Hôtellerie Française (et publiée sur coachomnium.com). Les sondages, réalisés en juin 2008 et donc juste avant la crise économique mondiale, montrent déjà la **perception négative des prix d'hébergement**, vues par les clients français, mais aussi étrangers. Le sondage (2009, p.31) décrit que des hôtels français sont « *considérés comme chers ou excessivement chers par 42 % des personnes interrogées. C'est une progression négative puisqu'en 2005, 35 % des clients d'hôtels trouvaient les tarifs trop salés* » et « *À l'inverse, seulement 17 % des personnes interrogées pensent que l'hôtellerie française est abordable et 41 % que les tarifs y sont normaux.* »

L'étude souligne également que ce sont notamment des femmes (qui jouent par contre de plus en plus d'influence dans le choix de l'hôtel) et des « *plus de 51 ans* », qui trouvent les hôtels trop chers. En ce qui concerne les catégories socioprofessionnelles, 50 % des employés/ouvriers sont mécontents (ainsi que chômeurs et retraités). Suivant cette logique, ce sont surtout des clients des hôtels 0, 1 et 2* qui se plaignent le plus : « *L'hôtellerie 0 à 2 étoiles (73 % de l'offre hôtelière classée) recueille paradoxalement le plus de déclarations de cherté. 62 % des personnes qui fréquentent les 0 et 1 étoile trouvent que les établissements de cette catégorie ont des tarifs prohibitifs et 48 % pour les 2 étoiles.* » Pourtant, ceci n'est pas si surprenant. Des personnes s'offrant des séjours dans 3* et plus sont généralement suffisamment aisées.

Face à cet état d'esprit, les hôteliers sont forcés à balancer pour trouver un prix rapportant le profit désiré en même temps que le taux d'occupation satisfaisant.

Guilain Denisselle constate dans son article « *Marketing hôtelier : y-a-t'il un pilote dans l'avion ?* », paru sur tendancehotellerie.fr, une évolution historique dans la compréhension et des pratiques de la gestion des prix. Avant, le principal devoir, c'était de **gérer des prix suivant des saisons**. Il précise sur ce sujet :

« *Historiquement, gérer les prix se limitait à décider de :*

- ▶ *l'augmentation des prix d'une année sur l'autre*
- ▶ *des dates précises des saisons* »

Il s'agissait donc d'augmenter des prix pendant des périodes critiques, qui ne se limitaient parfois pas à la période estivale, mais englobait :

- **vacances scolaires d'été** (touchent généralement tous les établissements, mais notamment ceux, se situant à proximité de mer ou des hôtels montagnards)
- **vacances d'hiver** (notamment pour des établissements se situant à la montagne)
- toutes autres périodes de **vacances et fêtes** (vacances de Pâques...)

Il existait une prévision de l'augmentation de la demande de logement pendant ces périodes, liée surtout au désir, de passer des vacances avec enfants dans un cadre agréable. La prévision n'était pas liée aux chiffres actuels réels, mais aux expériences passées pendant la même période.

Aujourd'hui, le phénomène de saisonnalité se traduit par des politiques différentes du point de vue marketing, selon Barma (2004, p.225) « *par une politique d'écrouissage en haute saison et une politique de pénétration en basse saison.* »

Guilain Denisselle poursuit en citant des changements récents : « *Aujourd'hui, les prix sont établis dynamiquement en fonction du marché. Dans le meilleur des cas, un algorithme complexe issu d'un système RMS ou plus simplement issu de feuilles de calcul Excel a déterminé le meilleur prix à pratiquer à un instant T pour tel jour.* »

Certes, ceci n'est pas la vérité pour tous les hôtels et notamment de nombreux hôtels plus petits, indépendants ou ceux qui n'ont pas une gestion professionnelle et qui travaillent sous un système traditionnel, utilisent toujours des prix plus ou moins fixés. Néanmoins, gérer des prix en temps réel, selon l'offre et la demande, devint de plus en plus fréquent.

Des prix sont influencés par de nombreux autres facteurs. La qualité du logement (type de l'hôtel, classement touristique et le nombre d'étoiles, équipement des chambres et d'espaces communs, services proposés...) joue un rôle prépondérant. Le statut de l'hôtel, exprimé par le nombre d'étoiles prédestine le niveau des prix.

De la même façon, **la situation géographique** a une importance significative. Un hôtel situé dans la capitale, voire ville très touristique peut se permettre offrir ses services à prix élevés.

En 2012, KPMG a publié la 35^e édition de « *L'Industrie Hôtelière Française* » (kpmg.com). Dans son étude annuelle, l'entreprise montre l'évolution des prix moyens

par chambre louée (en €, HT) entre 2007 et 2011. Ci-dessous, les exemples pour des 5* et 3, 2 et 1* (2012, p.76).

Tableau 2.1. : Comparaison des prix appliqués entre des régions

	2007	2008	2009	2010	2011	Évol. 2010/2011	TCAM/CAGR* 2007/2011
5 étoiles Supérieur NN							
Paris	432,9	442,3	397,1	401,8	461,4	+14,8%	+1,6%
Provence-Côte d'Azur	341,5	376,6	367,0	361,7	371,0	+2,6%	+2,1%
Autres Régions	229,8	240,7	228,8	216,6	246,5	+13,8%	+1,8%
Moyenne France	357,7	382,3	351,8	345,6	409,1	+18,4%	+3,4%
3 étoiles NN							
Paris	70,8	74,1	76,7	79,0	80,1	+1,4%	+3,1%
Île-de-France hors Paris	62,0	69,9	71,5	70,9	73,1	+3,2%	+4,2%
Province	56,7	60,3	62,6	64,5	66,0	+2,4%	+3,9%
Moyenne France	59,9	64,4	66,4	67,9	69,5	+2,4%	+3,8%
1/2 étoiles NN							
Paris	44,6	46,5	49,2	48,4	62,8	+29,7%	+9,0%
Île-de-France hors Paris	35,6	38,4	40,7	41,7	50,2	+20,2%	+8,9%
Province	36,4	35,5	38,4	38,6	39,7	+2,9%	+2,2%
Moyenne France	36,6	36,6	39,4	39,7	43,5	+9,7%	+4,4%

Source : KPMG

Nous pouvons constater une évolution des prix assez forte (par exemple plus de 10 % pour 3* à Paris en 5 ans), ce qui explique le mécontentement des clients, évoqué précédemment. Également, une différence non négligeable entre des prix à Paris et la moyenne nationale est bien visible.

Des disparités sont néanmoins importantes même à l'intérieur des classes. Ceci est le mieux visible sur un 5* supérieur (2012, p. 78).

Tableau 2.2. : Disparité des prix pour des hôtels 5*

	Minimum Minimum	1 ^{er} quartile Lower quartil	Médiane Median	3 ^e quartile Upper quartil	Maximum Maximum
5 étoiles Supérieur NN					
Paris	217,9	289,4	365,5	648,0	919,4
Provence-Côte d'Azur	250,4	318,0	397,7	443,4	994,4
Autres Régions	229,2	238,3	266,3	309,5	325,6

Source : KPMG

Des différences peuvent s'observer aussi à l'intérieur d'une ville. Tout détail a son importance. La situation à proximité d'une plage, d'un monument touristique, d'une station de transport... tout ceci augmente la valeur de l'établissement.

Pour une comparaison objective, prenons comme exemple **la chaîne B&B Hôtels** (www.hotel-bb.com). Ce réseau, disposant de plus de 200 hôtels en France et d'autres en Espagne et Allemagne, se positionne comme un établissement économique, mais dont le standard et la qualité de services sont très hauts. Les hôtels, étant situés aux périphéries des villes, peuvent proposer des prix inférieurs aux prix standards, alors que les services sont assez complexes (accès WiFi gratuit, chaque chambre équipée de sa propre salle de bain avec une baignoire, chambres spacieux, accès à l'hôtel 24 /7, petit-déjeuner...).

À l'intérieur de la chaîne, nous pouvons observer néanmoins des disparités importantes : prix variant de 37 € à 99 € pour une nuit dans une chambre identique (1 à 2 personnes, avec salle de bain). Dans la région Ile-de-France, le réseau dispose de 29 établissements. Dans la même chambre, la nuit du 24 au 25 mars 2014 (en cas de réservation le 23 février) varie entre 52 € (hôtels se situant à quelques kilomètres du Périphérique), 65 € et 72 € pour des hôtels à proximité d'aéroports (*B&B Roissy CDG* et *B&B Orly Rungis Aéroport*, respectivement) jusqu'à 99 € (*B&B Hôtel Paris Malakoff, Parc des Expositions*, option la plus près du centre, situation idéale par rapport au parc, métropolitain...)

D'un autre point de vue, dans de grandes villes touristiques, la concurrence est beaucoup plus grande ce qui pousse des prix de certains hôtels vers le bas, tandis que dans des villes petites, des hôteliers ont plus de liberté et en même temps, des clients ont moins de choix.

Selon hotelhotel.com, le site comparateur de prix de plus de 400 000 hôtels, proposés par 17 marchands distributeurs, dont booking.com, HRS, ebookers.fr, hotel.info... des disparités sont énormes. Ce site a donc pour le but de faciliter l'orientation des clients, afin de choisir l'option la moins chère. En France, il y a plus de 34 000 hôtels utilisant la vente indirecte à l'aide des centrales de réservation en ligne (contre 6 000 pour la Russie, 5 000 pour la République tchèque, 30 000 pour l'Allemagne et 32 pour l'Espagne), dont plus de 2 600 à Paris. À Lyon, la troisième ville française en termes de population, nous trouverons seulement 241 hôtels, alors que La Rochelle, ville dix fois plus petite, mais « *vedette* » de la façade Atlantique, offre 60 options.

Mais si à Paris, des prix commencent à 20 €/personne et il existe une multitude de choix parmi des dortoirs... à La Rochelle, l'option la moins chère hors saison, c'est un Hôtel Formule 1 pour 26 €.

Si ces sites et de nombreux distributeurs facilitent le choix pour des clients, ils facilitent et en même temps compliquent la vie des hôteliers. Facilitent, car ils sont une vitrine magnifique pour promouvoir l'établissement. Compliquent, car chaque site similaire prend une commission pour ses services. Par exemple, Booking.com demande une commission de 15 % et en même temps garantit à ses clients le prix le plus bas. Cela signifie que déjà à la base, l'hôtelier perd 15 % de son chiffre d'affaires provenant des « ventes Booking ». Il est donc essentiel de trouver un bon équilibre entre des différents canaux de distribution. Le thème des tour-opérateurs sera expliqué plus tard.

2.2.2. Méthodes de détermination du prix de location journalier

Certains hôteliers se contentent à déterminer le prix selon leur expérience ou en fonction de la demande anticipée, de la concurrence... D'autres procèdent en fonction du coût de la servuction ou de la valeur de l'hôtel.

Barma (2004, p. 224) propose l'exemple suivant :

*« Pour établir le prix journalier de location, l'hôtelier pourra se fier à la **“loi du millième”** qui stipule qu'il doit correspondre au “millième” du coût de la construction (millième qui est plutôt le 750e et qui a tendance à diminuer, mais par exemple, le nouveau concept Suitehôtel lancé par le Groupe Accor, respecte quasiment la “loi du millième” puisque le coût de la construction par chambre, foncier compris, a été de 61 000 € avec un prix de vente unitaire de 66 € pour une ou deux personnes). »*

Louis Dupont décrit dans son œuvre « *Contribution à l'étude des dimensions économiques du tourisme et des voyages* » la « **Méthode d'Hubbart** » (2002, p.179) qui permet de calculer le prix « *afin qu'il couvre tous les coûts de production et offre*

en même temps un retour sur investissement de 15 % ». L'auteur propose l'exemple suivant (2002, p. 179). Supposons l'existence d'un hôtel avec caractéristiques suivantes:

- 100 chambres
- Recette annuelle nécessaire pour couvrir les dépenses : 400 000 \$
- Taux d'occupation de chambres prévu : 70 %

Le nombre des chambres vendues sera par conséquent 25 500.

- Le coût hôtelier : 4 000 000 \$
- Le responsable attend un retour annuel sur investissement de 15 %, soit 600 000 \$

Pour calculer le tarif journalier, il faut donc calculer « *dépenses + retour sur investissement / le nombre des chambres vendues* ». Concrètement, du tarif journalier le calcul est donc le suivant :

$$(400\ 000 + 600\ 000) / 25\ 500 = \underline{39,14\ \$}$$

D'autres méthodes mathématiques plus basiques (dont le calcul du **point mort**, la valeur limite du nombre des chambres vendues à partir de laquelle l'hôtel commence à générer le profit) ou très poussées existent. Or elles font plutôt partie de la comptabilité et financement de l'hôtel et ne seront donc pas exploitées dans ce travail.

D'ailleurs, dans certains cas, le vendeur prend en compte différents segments en question ou des groupes des clients précis et utilise différentes méthodes pour fixer le prix. Barma (2004, p.225) précise que des tarifications tiendront compte de nombreux critères dont :

- « – *La remise en marchandise : phénomène de gratuité qui intervient surtout en basse saison (la 11^e nuit d'hôtel, la troisième semaine d'hôtel)*
- *Les tarifs sociétés,*
- *Les tarifs spécialisés (Novotel a été le premier à proposer la gratuité du couchage pour les enfants jusqu'à 16 ans, les seniors, les familles nombreuses...),*
- *Le type de marché ou segment de marché (groupes, individuels, entreprises),*
- *La rémunération des intermédiaires,*
- *Le type de prestations (séminaire, pension, symposium...)... »*

Ces différentes pratiques servent aussi comme un élément promotionnel assez important. Certaines autres méthodes, utilisées afin d'optimiser la politique de prix, et maximiser des recettes et donc le chiffre d'affaires, sont par exemple :

- Adaptation d'offre en fonction des moments de la journée – baisser les prix aux heures creuses
- Pratiquer le Yield management (YM)

2.2.3. Yield management

Yield management, ou la « *gestion fine* » en français, essaye de résoudre le dilemme principal : Vaut – il mieux vendre tout de suite à prix réduit ou il faut attendre jusqu'au dernier moment un client potentiel qui payera le plein tarif ? Ce problème dépend fortement de la stratégie de prix, mais aussi des taux d'occupation et d'une grande manière de la personnalité de l'hôtelier. En tout cas, le but devrait toujours être simple. Celui, d'optimiser ses ventes.

Pour prouver l'importance de cette approche, Barma (2004, p. 230) décrit l'optimisation de remplissage des hôtels dans le groupe Accor en citant Corinne Gaillard, responsable du « *revenue management* » qui explique : « *c'est d'abord un état d'esprit, une culture d'entreprise, une façon d'appréhender les ventes d'une entreprise de services* » et ajoute « *Une chambre, c'est un produit périssable. Si elle n'a pas été vendue le soir, c'est perdu.* »

Le fonctionnement est le suivant : « *Accor se dote d'un nouveau système de réservation qui permettra de connaître, en temps réel, les disponibilités des 300000 chambres qu'il gère aux quatre coins du monde et des 100000 situées dans l'Hexagone. Cette nouvelle approche, plus connue sous le nom de "yield management", revient à faire de l'ingénierie des ventes. En s'appuyant sur un historique des ventes, on arrive à faire des prévisions d'occupation des hôtels et définir des stratégies de vente ou des stratégies marketing pour, in fine, optimiser le revenu.* »

Si cette approche était plutôt révolutionnaire au début du nouveau millénaire, ceci n'est plus du tout le cas. Louis Dupont définit YM (2002, p.182) comme : « *une technique de fixation de prix différenciés, visant à maximiser le chiffre d'affaires par*

obtention du meilleur taux d'occupation possible. » Il illustre ensuite ses propos par l'exemple de l'hôtel suivant (2002, p.182) :

- 2 étoiles
- 400 chambres
- Taux d'occupation 70 – 90 %
- Le prix moyen entre 400 – 450 F

Cependant, il est considéré que le taux d'occupation satisfaisant ne génère pas un revenu global en rapport. Le tableau ci-après montre la situation avant et après l'introduction du YM.

Tableau 2.3. : Gestion classique contre le Yield management

Hôtel de 400 chambres	Chambres vendues 500F	Chambres vendues 350F	Nombre total des chambres vendues	Taux d'occupa tion	Revenu global	Revenu moyen/c hambre
<u>Gestion classique des capacités</u>						
1. <i>L'hôtelier cherche avant tout à remplir le maximum de chambres. Il privilégie donc le taux d'occupation au détriment du rendement.</i>	80	280	360	90%	138	383
2. <i>L'hôtelier est préoccupé par le revenu moyen que lui procure chaque chambre louée, il suivra donc d'abord cet indicateur.</i>	248	40	288	72%	138	479
<u>Gestion des capacités par YM</u>						
3. <i>L'hôtelier cherche le meilleur équilibre entre le taux d'occupation et le revenu moyen par chambre pour optimiser son revenu global.</i>	132	192	324	81%	142	439
4. <i>L'hôtelier a arrêté la vente des bas prix le plus tard possible, atteint un taux d'occupation de 90 % tout en préservant le nombre de chambres vendues au prix fort.</i>	168	192	360	90%	155	430

Source : Louis Dupont

À l'aide du tableau, nous chercherons le meilleur revenu global. Sachant que la répartition de la vente des chambres en fonction du prix est suivante :

- en 3. 350F : 40,74% et en 4. 500 F : 53,33%
- et le taux d'occupation en 3. est de 81% et en 4. de 90%.

Nous calculerons donc le revenu global, le revenu moyen par chambre et le nombre de chambres vendues selon leur prix.

La solution d'optimisation est donc suivante – en 3. :

- Taux d'occupation 81%
- $400 \times 81\% = 324$ chambres
- 40,74% des chambres vendues à 350F, soit 132 chambres
(et donc $324 - 132 = 192$ chambres à 500 F)

Résultats pour 4. :

- Taux d'occupation 90%
- $400 \times 90\% = 360$ chambres
- 53,33% vendues à 500 F, soit 192 chambres
(à 350F : $360 - 192 = 168$ chambres)

Revenu global : en 3. $(132 \times 350F) + (192 \times 500F) = 142\,200\,F$ en 4. = 154 800 F

Revenu moyen par chambre : 3. $142\,200 / 324 = 439\,F$ 4. = 430 F

Revenu par chambre disponible : en 1. et 2. $138\,000 / 400 = 345\,F$

en 3. 355,5 F

en 4. 387 F

Nous pouvons donc constater que l'application du YM est la source d'augmentation du chiffre d'affaires de l'hôtel (entre 2 et 5% en moyenne) et du revenu global (entre 3 et 11%). L'utilisation d'une telle technique est donc très fortement recommandée.

Des stratégies de prix peuvent donc être très variées entre des hôtels, mais aussi à l'intérieur de celui-ci avec des différences selon saisons, selon groupes de clients spécifiés...

Pour comparer son hôtel avec la concurrence ou tout simplement se faire une image globale de la situation, il est possible d'utiliser l'indicateur de prix moyen.

Internationalement, il est connu sous l'abréviation d'origine anglaise **ADR**, **ADRR** ou **ARR**. Jean-Jacques Cariou (2011, p.7) le définit ainsi : « *Les trois expressions sont équivalentes (ADRR : Average Daily Revenue per Room, ADR : Average Daily Revenue, ARR : Average Revenue per Room), elles correspondent au 'prix moyen chambre.* »

$$\text{ADR ou ADRR ou ARR} = \frac{\text{Chiffre d'affaires HT hébergement}}{\text{Nombre de chambres louées}}$$

Enfin, le prix n'est pas toujours identique selon les modalités d'achat/réservation. Les intermédiaires entrent en jeu de la façon très significative. Le prix, proposé par une agence de voyages, par une centrale de réservation en ligne ou bien le site officiel de l'hôtel peut varier considérablement, suite, notamment, aux conditions de partenariat entre l'établissement et l'intermédiaire et la politique interne de celui-ci.

2.3. Les canaux de distribution

2.3.1. Dilemme délicat entre les intermédiaires et la vente directe

Il peut sembler que la méthode la plus simple, ou plutôt la plus profitable au niveau financier, consiste à vendre directement. Ceci peut se faire *via* un système de réservation en ligne, facilement accessible du site officiel, par téléphone, par courriel ou personnellement (par exemple réserver sa prochaine visite au moment du départ, réserver par l'intermédiaire d'un proche vivant à proximité...).

Ces méthodes ne permettent pas pour autant d'acquérir des réservations de toute la clientèle potentielle. D'une part, ceci peut être dû au fait que des clients ne connaissent pas l'hôtel précis. Ils ne cherchent pas un hôtel à cause de ses caractéristiques ou conseils des proches, mais plutôt par rapport à son emplacement, voire son prix. Certains n'ont aucune idée concrète de ce qu'ils cherchent et dans ce cas-là, ils peuvent soit procéder par Internet (utilisation de Tripadvisor entre autres) ou bien même venir et chercher sur place (*via* l'Office de Tourisme...). Beaucoup de personnes n'ont toujours pas de confiance envers

les réservations individuelles et encore moins envers Internet et cherchent à réserver par l'intermédiaire d'une agence de voyages, qui préparera leur voyage en avance, « à la carte », leur offrira une relation personnelle et s'occupera des problèmes, s'il y a lieu.

Pour toutes ces raisons, il est indispensable de créer plusieurs canaux de distribution qui toucheront le maximum de cible, mais en même temps n'iront pas à l'encontre de la bonne gestion au niveau économique. Il faut compter avec la règle économique générale : plus d'intermédiaires entrent en jeu, plus c'est coûteux. Chaque intermédiaire doit logiquement faire des bénéfices et, pour cela, il demande une commission qui peut varier considérablement selon le circuit choisi. Parfois, l'hôtelier se trouve dans la situation, où il est plus profitable de ne pas louer, que de louer la chambre « *sous prix* ».

C'est aussi pour cette raison que des hôteliers essaient de diminuer le nombre d'intermédiaires au minimum et de choisir des canaux, apportant un maximum de profit, et donc transformant le plus de visites en réservation.

Guilain Denisselle constate à ce sujet pour tendancehotellerie.fr : « *Dans un monde d'hyperconsommation, on peut comprendre ce raccourci simpliste qui consiste à n'être présent que sur les canaux qui génèrent des réservations* », mais ajoute « *en agissant de cette manière, on affecte à Internet une fonction de vente et uniquement de vente, alors qu'Internet est avant tout une formidable vitrine.* » Il ne faut donc jamais oublier, que si un site n'apporte pas directement une réservation, il peut servir comme une référence qui amènera le client vers l'hôtel dans le futur.

Le plus important reste donc à choisir des canaux qui génèrent le plus d'effet avec le moins de dépenses. Et pour que le partenariat marche, la relation doit être gagnante pour les deux parties.

Josiah Mackenzie décrit dans son article intitulé « *How to succesfully open a hotel* » (*Comment ouvrir un hôtel avec succès*) et publié sur le « *Hotel Marketing Blog* » de **Martin Soler** (mirarmedia.com), des points les plus importants selon l'auteur, lui-même. Soler, consultant en marketing hôtelier, Directeur du département de marketing et de la vente chez WIHP (*World Independent Hotels Promotion*),

entreprise leader de Marketing Hôtelier en Europe, et ancien directeur de Tyler Hôtel Paris, est un des spécialistes du marketing en ligne les plus reconnus aujourd'hui.

Il constate ainsi 2 règles d'or :

« 1) Assurez-vous de ne payer la commission que pour des réservations effectuées. Évitez des sites qui demandent des frais importants avant d'afficher votre hôtel, si vous n'êtes pas certains qu'ils ont un potentiel énorme. 2) Assurez-vous de faire suffisamment de réservations directes via votre site officiel. Faire 20% des ventes par des agences de voyages en ligne est un signe de bonne santé de votre système, mais si 80% de réservations provient des tiers, ceci peut être un signe de danger. »

Le mieux, c'est de trouver un équilibre entre des ventes directes et indirectes, un équilibre qui permettra d'atteindre :

- Le plus de profit ;
- avec le moins de dépenses ;
- et avec un maximum de visibilité et d'impact pour attirer de nouveaux clients ;
- et qui permettra la plus forte fidélisation.

Fidéliser ses clients, c'est d'ailleurs la base des activités marketing. Régis Morin explique sur ce sujet : *« Les distributeurs en ligne sont de grands professionnels et ils sont arrivés à fidéliser les touristes, donc, les touristes passent d'abord par ces sites, cela est ennuyeux pour les hôteliers. »* Les hôteliers se trouvent donc un peu coincés. Ils souhaitent maximiser des ventes directes, mais en même temps, pour la visibilité et la maximisation des ventes, ils ne peuvent pas passer à côté des centrales de réservation en ligne ou autres partenaires. Regardons maintenant les techniques de la vente directe, ainsi que les options pour la vente indirecte plus en détail.

2.3.2. Réservation directe

Les clients contents suite à leur visite sont généralement ceux, qui deviennent des clients directs lors de la prochaine visite. Une autre possibilité pour un hôtel

indépendant moins connu, c'est d'être référencé, soit par un site Internet, blog... soit personnellement par un proche du client. Par contre, les chaînes hôtelières bénéficient de la notoriété, mais aussi des réseaux Internet et de réservation très élaborés qui soutiennent fortement des réservations directes.

Bien sûr, il ne faut pas oublier la possibilité de **réserver par téléphone** ou **personnellement sur place**. Ceci reste toujours une des options utilisées, notamment par des générations plus âgées, mais son importance diminue considérablement. Les possibilités de réservation personnelle sont très limitées. Quant à la réservation téléphonique, elle a l'avantage d'être plutôt rapide et beaucoup de personnes préfèrent toujours le contact personnel. Or le coût d'appel, le manque de la confirmation de réservation immédiate « *sur papier* » ou les difficultés de connexion (liées aux heures de travail de la réception, plusieurs appels entrants...) peuvent présenter un piège.

Il est donc possible de constater la **place privilégiée d'Internet**, parmi les moyens de réservation directe. Mais pour répondre aux attentes de l'hôtelier, le site doit être en conformité avec des standards, dont notamment ceux de sécurité, être pratique, rapide, facile à naviguer et en même temps accueillant.

Il est utile de mentionner en ce moment la **conception ZMOT**. Jim Lecinski, le vice-président pour la vente chez Google, la décrit en 2011 dans son livre « *Winning the Zero Moment of Truth* ». Licinski ne parle pas seulement du secteur de tourisme, mais ses pensées sont bien applicables à tous les domaines commerciaux, y compris l'hôtellerie. Pour lui, le « *Zero Moment of Truth* » (ZMOT) est le moment auquel nous nous connectons à l'Internet pour trouver des informations sur un produit ou service qui nous intéresse et dont nous considérons l'achat. Ceci peut être un nouveau livre, une voiture ou un voyage. L'auteur souligne d'ailleurs l'augmentation considérable du ZMOT dans notre vie actuelle. S'il parle des consommateurs américains (parmi lesquels 70% cherchent des commentaires et avis en ligne avant de passer la commande), la situation est très similaire dans le reste du monde développé.

Martin Soler décrit sur son blog (mirarmedia.com) la conception du ZMOT du point de vue de marketing hôtelier. Toute la conception est en fait composée de 4 parties :

Stimulus : le moment où le futur client apprend l'existence de l'hôtel (par amis, distributeur en ligne...) et commence à le considérer comme une option.

ZMOT : le moment, où l'hôtel entre en concurrence avec d'autres et le client potentiel prend 90% de sa décision. Il compare l'hôtel avec d'autres options, juge la valeur qualité/prix et l'emplacement, regarde les photographies.

FMOT (First Moment of Truth) : le moment, où le client entre sur le site officiel. Et celui-ci doit répondre aux 3 questions les plus importantes le plus vite possible, idéalement en 3 à 7 secondes. Les questions des clients se traduisent aussi en questions pour l'hôtelier et ceci de la façon suivante :

« Cela va économiser mon temps ? »	→	« Quel est l'emplacement ? »
« Cela va économiser mon argent ? »	→	« Quelle est le prix ? »
« Cela va rendre ma vie meilleure ? »	→	« Quel est le confort / service / décorations ? »

Une fois ces questions résolues, le client devient finalement intéressé (ou pas). Il passe en moyenne 24 minutes sur le site, dont 13 en regardant son contenu et 11 minutes sur la plateforme de réservation. Mais pour que tout se passe comme décrit précédemment, il faut un bon site. Martin Soler souligne l'importance de la navigation facile, dont surtout l'accès immédiat aux informations regardant les chambres, les prix et l'emplacement et surtout, à tout moment, l'accès vers la réservation. Il a d'ailleurs été prouvé que, tous autres éléments inchangés, le seul design agréable et facile de l'espace réservations, augmente les ventes.

SMOT (Second Moment of Truth) : le moment, où le client arrive à l'hôtel. Si son expérience est bonne, il deviendra le stimulus pour les autres clients potentiels (sa famille, ses amis, les personnes lisant son commentaire...)

Pour que tout ce cycle fonctionne, il faut donc être bien visible sur Internet (ce thème sera exploité plus tard dans la partie suivante), mais afin de maximiser des réservations directes, un site officiel correct, rédigé au moins dans deux langues internationales et avec un système de réservation facile et sécurisé, est l'essentiel. Nous pouvons même conseiller d'investir dans la création du site par un professionnel. L'optimisation devient de plus en plus compliquée avec l'évolution continue

de l'espace virtuel, mais le design joue un rôle tout aussi important. Il est donc presque impossible de gérer le site tout seul.

Néanmoins, même avec des efforts maximaux, nous n'arriverons jamais à capter tous les clients potentiels directement. C'est pour cela que la collaboration avec des tour-opérateurs reste importante.

2.3.3. Tour-opérateurs

Le premier canal de distribution devrait naturellement être la vente directe. Dans de nombreux cas, ceci n'est néanmoins pas le cas. Notamment des petits hôtels indépendants ont souvent besoin de coopérer avec des distributeurs, qui contribuent fortement à leur promotion. Ces intermédiaires, que cela soit des distributeurs en ligne ou des agences de voyages classiques, jouent un rôle essentiel dans le fonctionnement de l'établissement.

Booking.com

Booking.com est un site exemplaire parmi des centrales de réservation et le leader européen. Certes, il peut servir pour faire une réservation rapide, mais il peut être utilisé aussi bien par le client, comme une source primaire d'informations, comme le ZMOT. Celui-ci peut ainsi comparer entre les 60 000 hôtels affiliés, situés dans 71 pays du monde entier, les situer sur la carte, visionner des photographies, lire des commentaires. N'ayant aucune idée pour organiser son logement lors du séjour, il peut facilement trouver plusieurs possibilités, les trier par le prix, l'emplacement, le type d'établissement... Il trouvera également des informations pratiques, des contacts... et tout ceci dans 21 variantes linguistiques. Hotelhotel.com décrit Booking.com comme la centrale avec la meilleure couverture des hôtels français, avec ses 7 500 affiliations.

La réservation est également très simple. Le client peut se créer un « *compte Booking* », qui facilite encore plus la tâche, en quelques clics, tout est fait. L'emprunte de la carte bancaire n'a que la fonction de garantie. Étant débitée, sauf exceptions, que lors de l'arrivée à l'hôtel (fait par l'hôtel, Booking n'intervient pas), le client peut

disposer de son argent librement jusqu'au début du séjour et ne doit pas se stresser avec des paiements en ligne. De plus, l'annulation est généralement possible jusqu'à la veille de l'arrivée et ceci sans frais, ce qui n'est pas la règle en réservant directement. Chaque hôtel peut néanmoins changer des conditions de vente et annulation selon sa volonté. L'image ci-dessous, montre l'offre d'une même chambre à « l'Hôtel Mercure Bratislava Centre » à Bratislava à deux prix différents, suivant des conditions de vente.

Image 2.2. : Disparité des prix selon conditions de vente

Chambres disponibles du vendredi 21 mars 2014 au samedi 22 mars 2014 Changer les dates					
Type de logement	Conditions	Max. ▼	Tarif	Nb chambres	Réservation
 <p>► Chambre Lits Jumeaux Standard</p> <ul style="list-style-type: none"> climatisation insonorisation télévision à écran plat <p>Tarif par chambre Compris: 20 % de TVA Non compris: 1.65 EUR de taxe de séjour par personne par nuit.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Réservez et payez dès maintenant 		 <p>€ 49</p> <p>Bon Plan</p>	<input type="text" value="0"/>	<p>Réserver</p> <p>Confirmation immédiate</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Annulation GRATUITE avant 18:00 le 21 mars 2014 PAYEZ PLUS TARD 		<p>€ 55,20</p>	<input type="text" value="0"/>	

Source : booking.com

La commission pour Booking est égale à 15% du prix de vente. En même temps, le site garantit les prix les plus bas. Ceci peut déranger l'hôtelier, car non seulement il perd les 15%, il est aussi limité dans ses pratiques promotionnelles. Il ne peut pas faire des remises librement, sur les autres canaux ou son propre site en laissant les prix sur Booking inchangés. Néanmoins, ce site, utilisé dans le monde entier, offre un avantage de visibilité très important.

Autres centrales de réservation

Il est inutile de décrire chaque centrale une par une. Elles se ressemblent toutes considérablement, les unes apparaissent et les autres disparaissent. Le fonctionnement est très similaire au booking.com, avec les commentaires, images... Mentionnons donc seulement les plus importantes en soulignant leur spécialisation et les divergences, par rapport à Booking.

Expédia.com est le leader mondial. Entreprise d'origine américaine, elle couvre aujourd'hui 90 000 hôtels du monde entier et offre aussi des billets d'avion et des « *paquets* » avion + hôtel, avion + voiture, avion + voiture + hôtel... Au contraire de Booking, le site encaisse les paiements.

HRS est spécialisé notamment sur des voyageurs d'affaires et propose récemment des « *tarifs business* » qui avantagent fortement ce segment.

Venere est le site d'origine italienne, sa couverture et notoriété sont donc les plus grandes en Italie, mais l'entreprise se développe rapidement. La centrale semble s'adresser plus à une clientèle de vacanciers et offre aussi l'hébergement dans des auberges de jeunesse, chambres d'hôtes, locations vacances, campings ou gîtes ruraux.

Hotel.info est intéressant à cause de son offre d'hôtels convenables pour des réunions. Si l'hôtelier dispose des grandes salles et espaces communs et veut travailler beaucoup dans le B2B, cette centrale peut être une bonne solution. D'ailleurs, ce distributeur d'origine allemande offre un nombre record de 210 000 hôtels.

Cityzen booking est une société d'origine française, basée à Paris. Elle se spécialise sur des résidences touristiques, des appart'hôtels et offre actuellement les séjours dans 1 200 résidences, situées aux 22 pays. Elle est intéressante avant tout pour les propositions de longs séjours.

Enfin, **Splendia** cherche surtout l'exclusivité. Si l'hôtelier gère un hôtel de luxe 5* avec caractère, c'est une centrale pour lui. Le site n'offre que 5 000 hôtels, tous soigneusement choisis et un service client 24h/24.

Pour l'hôtelier, travailler avec de différentes centrales peut s'avérer intéressant, car certaines ciblent des groupes de clients précis, alors que les autres touchent tout le marché. Aussi, il est possible de diversifier ainsi sa politique tarifaire. L'image suivante montre la différence de prix offerts par des distributeurs différents pour une même chambre.

Image 2.3. : Les écarts entre les tarifs selon les différentes centrales de réservation

The image shows two hotel listings from Hotel.com. Each listing includes a photo of the hotel, its name and star rating, distance from a point, average rating, and a table of prices from various booking platforms. A 'meilleur prix' badge is present for each, indicating the lowest price available on the platform.

Hôtel	Distance	Note moyenne	Booking.com	Venere	HotelClub	RatesToGo	meilleur prix
Goodwood Park Hotel ★★★★★	à 2.8 km	8,6/10 (657 notes)	146 €	-	172 €	172 €	146 €
Swissotel The Stamford ★★★★★	à 500 m	8,4/10 (1462 notes)	165 €	183 €	194 €	194 €	165 €

Source : Hotelhotel.com

Cette image des deux hôtels de Singapour prouve que le client peut économiser jusqu'au 30 € en choisissant la centrale la moins chère. Mais en même temps, l'hôtelier peut gagner jusqu'au 30 € (selon les conditions de commission...), si la centrale la plus chère (dans ce cas-là, *RatesToGo*) est capable de vendre toutes ses chambres au prix plus élevé. La connaissance de toutes les spécificités des différentes centrales et leur pertinence vis-à-vis l'hôtel est donc très importante, en vue du meilleur choix du partenaire commercial.

Circuits à mi-chemin

À la limite entre des centrales de réservations classiques et agences de voyages, ces distributeurs offrent des séjours préparés par des agences de voyages, rassemblés tous sur une place. Nommons entre autres par exemple **lastminute.fr**, site français, offrant non seulement des hôtels individuellement, mais également des séjours complets, avec tous services, y compris les transports des aéroports aux hôtels...

En République tchèque, le site **invia.cz** devient le leader du marché hôtelier en ligne, avec 10 ans de tradition, et plus de 1 000 000 de clients. Selon le site officiel, Invia rassemble des offres de 300 agences de voyages et promet une garantie des prix les plus bas. L'entreprise est consciente de la méfiance de certaines personnes envers des achats sur Internet et pour cette raison, elle crée de nouveaux bureaux partout

en République. Aujourd'hui, ils sont au nombre de 90. Des séjours proposés sont généralement d'une à deux semaines, la pratique standard des agences classiques.

Un tel séjour est réservable partout et à tout moment, le client n'est pas obligé à se déplacer. Aussi, il n'est pas obligé à gérer presque rien, de moindres détails sont préparés pour lui. Mais deux inconvénients pour le client entrent quand même en jeu : celui d'aucun contact direct avec l'hôtel et donc l'incertitude de la réservation réussie et celui de l'impossibilité de la personnalisation de l'offre.

Pour un hôtelier, il est important de connaître surtout la commission prise par l'agence qui utilise son hôtel en tant qu'hébergement pour son « *séjour à clé* ». L'affichage de l'hôtel sur un site partenaire de l'agence n'est que pour le bien, car la visibilité augmente. Il est néanmoins probable que l'agence va pousser la commission vers le haut (car elle devra aussi payer la commission d'affiliation à la centrale de réservation en ligne).

Agences de voyages

Les agences de voyages ont une importance plus ou moins forte, selon le pays. En République tchèque, elles sont toujours très demandées, notamment pour des séjours de vacances familiales, à la mer ou à la montagne. Mentionnons *ČEDOK*, *Fisher*, *CKM*,... Même si les médias informent chaque année de faillite de plusieurs agences (phénomène d'ailleurs complètement normal, chaque année des tas et des tas d'entreprises ferment, or, dans le tourisme, la tâche est plus compliquée, à cause des gens bloqués à l'étranger), certains groupes de gens les font toujours confiance, face aux centrales de réservation en ligne.

Il est vrai que le client achète en agence un « *paquet* » complet de services, du transport, par le logement et la restauration, aux services de délégué d'agence sur place par exemple. Elles sont aussi recherchées en cas de voyage dans des destinations plus exotiques (pays africains, Chine...), ou la barrière linguistique, administrative ou culturelle peut causer des soucis en planifiant le séjour. Un client sans des préférences peut venir dans l'agence même pour demander des conseils.

En tout cas, des clients qui procèdent par des agences cherchent souvent une destination et un standard de confort, pas d'hôtel précis. S'ils arrivent pour réserver

vraiment l'hôtel, c'est soit qu'il les a intéressés dans le catalogue, soit qu'ils en ont déjà une bonne expérience passée.

Pour l'hôtelier, il est important de garder une bonne relation avec l'agence et son personnel, qui est au contact direct avec le client et peut donc conseiller l'hôtel. Par contre, au niveau économique, ce partenariat n'est pas le plus profitable pour l'hôtelier. L'agence offre des services supplémentaires ainsi que le contact personnel avec le client, ses coûts de fonctionnement sont donc plus élevés, ce qui se traduit par une commission plus considérable. En tout cas, ce canal n'est pas convenable que pour certains types d'hôtels, notamment ceux, se spécialisant sur les voyageurs de loisirs, des vacanciers.

L'allotement des places doit donc être profondément réfléchi. En attribuant trop de chambres à un canal peu profitable, l'hôtelier risque de se retrouver rapidement dans une situation très compliquée. Pareil comme pour le YM, il faut se poser des questions. Vaut-il mieux d'attribuer des chambres à un distributeur, qui est capable de les toutes vendre, mais demande une commission de 25% et en plus une remise de 20% pour ses clients, où garder ses chambres pour Booking, par exemple, risquer de ne pas tout vendre, mais avec seulement 15% de perte par chambre vendue ? Chaque hôtelier doit donc trouver la meilleure stratégie, en prenant en compte ses taux d'occupation, son bénéfice financier, ainsi que les apports des distributeurs en termes de visibilité. Et si les sites Internet sont un énorme moyen de la promotion et plus généralement de la communication, ils sont loin d'être des seuls.

2.4. La Communication

Généralement, un premier constat très simple s'impose : il n'existe rien de plus important que de faire connaître son produit. Comment le vendre autrement ? Les possibilités et moyens de communication et publicité se multiplient et suite à cela, les dépenses.

2.4.1. Bases de communication

Barma (2004, p. 239) énumère des éléments à déterminer avant chaque communication :

- « – **L’objectif** poursuivi : *notoriété, fidélisation, image* ;
- **La cible** : *clients actuels, potentiels, leaders d’opinion* ;
- **Le thème** de la communication : *un seul message* ;
- **La zone géographique** : *régionale, nationale, internationale* ;
- **Le budget** imparti en fonction des supports choisis ;
- **Les retombées attendues** : *suivi et contrôle afin de mesurer les retombées en termes qualitatif et quantitatif.* »

Une fois tous ces éléments déterminés, il est possible de passer au message. Comme la réservation dans le tourisme n’est certainement pas un achat impulsif, un premier effet ne suffit pas, le contenu du message est très important.

Il existe beaucoup de conseils liés à la communication vers l’extérieur, très soigneusement expliqués par Barma. Selon l’auteur (2004, p. 238) nous pouvons nous appuyer sur les « **Huit principes de Lendrevie et Brochand** », dont « quatre principes de fond (*la clarté, l’adaptabilité, l’originalité et l’acceptabilité interne*) et quatre principes de forme (*l’existence, la continuité, l’honnêteté et la cohérence*). »

Tout se fait dans un seul but : celui, de persuader le client, de l’intéresser, de le pousser à chercher plus d’informations, à réserver et à finalement faire son séjour dans l’hôtel. Pour Barma (2004, p.239) ce principe est simple : « *Le dépliant d’un hôtel ou la carte d’un restaurant, doit servir à véhiculer une image positive et attractive de l’établissement.* » Pour faire ceci, il faut quand même préparer soigneusement toute la présentation d’établissement, que cela soit le choix des photographies et d’informations à présenter ou des détails, qui ont en réalité une grande importance : des mots clés dans le texte, la couleur ou le type de la fonte. Tout, joue un rôle dans l’image globale et chaque détail peut changer la perception du client potentiel.

L’auteur explique aussi la meilleure manière d’utiliser des **photographies** (2004, p.239). Selon lui « *les photographies sont censées représenter la vie et non des endroits vides de clients (une chambre vide, un parking sans voitures, une terrasse*

déserte, peuvent avoir un impact négatif sur le consommateur). » Il faut constater que ceci n'est pas toujours le cas. Très souvent, des hôteliers se laissent faire quelques photographies d'illustration par un photographe professionnel avant le début de l'exploitation. Ils les utilisent ensuite pendant beaucoup d'années.

Investir dans des photographies professionnelles vaut certainement le coup. Le principal est d'avoir des images de qualité, qui mettent en avant tous les points forts de l'hôtel. Mais deux problèmes apparaissent. D'abord, ces photographies promotionnelles ne montrent pas la vraie vie de l'établissement. Il faut que les photos semblent naturelles, accueillantes et surtout, qu'elles représentent la réalité ! Ensuite, si les images montrent un passé glorieux, alors que l'hôtel devient fortement abîmé, la réaction des clients sera sans doute très négative. Les clients sont très sensibles à la publicité mensongère.

D'ailleurs, des expériences montrent qu'un client mécontent partage son opinion négative avec ses amis ou tout simplement dans des commentaires sur Internet beaucoup plus souvent qu'un client content. Combien de fois pouvons-nous entendre (de nos amis, proches...) des plaintes sur la propreté, le bruit... ? Par contre si l'hôtel répond aux standards, notre ami ne commencera probablement pas à nous raconter que *« l'état hygiénique de l'hôtel est correct »*. Pour mentionner nos sentiments, l'expérience doit donc être plus que simplement satisfaisante, elle doit être très positive.

La communication, ce n'est que les images attractives. Le client a besoin d'un service le plus complet possible. Il veut savoir combien il va payer et pour quelles prestations, comment il va accéder à l'hôtel, mais aussi où se situe le centre-ville ou à la plage, si l'hôtel est accessible aux handicapés ou animaux... Toutes ces *« informations pratiques »* influencent sa décision. Barma (2004, p.239) ajoute à ce sujet : *« Le plan d'accès, les tarifs... font aussi partie de la communication d'un établissement, ils doivent être précis, clairs, sans ambiguïté. »*

Finalement, ce qui importe, c'est un message clair, positif et mémorable. Aujourd'hui, toutes les tâches peuvent être confiées à une **entreprise spécialisée**. Il existe beaucoup de spécialistes dans le domaine de la communication hôtelière. La pratique d'**outsourcing**, si largement utilisée dans de nombreux domaines, ne manque pas dans ce secteur. Bien qu'un petit hôtel indépendant ne puisse peut-être

pas se permettre de payer un service complet d'un fournisseur extérieur, cette solution peut être intéressante pour un grand hôtel, voire chaîne hôtelière. Des services peuvent varier, de la création du site officiel et son maintien, jusqu'à la planification des campagnes publicitaires... Il ne faut même pas chercher très loin. Nous avons déjà mentionné la société « *World Independent Hotel Promotion* » (wihphotels.com) dans le chapitre précédent. Ce n'est d'ailleurs pas surprenant, des entreprises pareilles se présentent souvent beaucoup sur Internet, des employés importants ou même directeurs (dans ce cas-là Martin Soler) maintiennent leurs blogs... Elles montrent ainsi leur engagement dans le domaine, leur professionnalisme. Concrètement WIHP propose aux hôtels indépendants des services de toutes natures. Mais à part des offres payantes, l'entreprise publie aussi beaucoup d'études, articles, enquêtes... qui sont librement accessibles et peuvent devenir une source d'informations et d'inspiration majeures pour chaque hôtelier.

Bien sûr, la communication est très différente, suivant l'établissement en question. Un hôtel indépendant, se situant sur la plage d'une station balnéaire, a tout autre besoin qu'une chaîne bien connue. Le premier va cibler les familles pendant les vacances scolaires. Il n'aura donc à priori pas de soucis avec le taux d'occupation pendant l'été, et ses principales activités de communication se dérouleront en hiver et printemps (actions « *first minute* », etc.). Une chaîne hôtelière aura toute autre stratégie, comme elle héberge principalement une clientèle d'affaires. Barma (2004, p.251-252) constate :

« Alors que les hôteliers accueillent tout au long de l'année une clientèle d'affaires, ils se trouvent brusquement confrontés à une forte baisse de fréquentation. Les chaînes essaient alors d'attirer les vacanciers au travers d'actions promotionnelles afin de remplir leurs hôtels durant les semaines creuses d'été. » Ceci se fait surtout avec l'aide d'avantages tarifaires visant des familles et individuels, car « *ces derniers constituent une population beaucoup plus sensible au prix a contrario des hommes d'affaires, dont les coûts d'hôtellerie, sont généralement pris en charge par leur entreprise.* » Ils basculent donc d'une clientèle à une autre, dont les besoins sont assez différents. Par exemple, les hôtels « *Première classe* » attirent leurs clients en offrant le petit déjeuner aux enfants. « *Novotel* » va plus loin, en offrant aux enfants jusqu'à 16 ans à titre gratuit non seulement le petit déjeuner, mais aussi l'hébergement.

« *Mercur*e » allait au-delà et essayait en même temps de fidéliser ses clients, en offrant des Chèques Vacances Fidélité, offrant ainsi la réduction pour le prochain séjour.

2.4.2. Outils de communication

Il existe énormément de choix parmi des différents supports et méthodes de communication. Le but, c'est de créer un mix médias idéal, afin d'acquérir la popularité maximale tout en prenant en compte le positionnement de l'hôtel, des cibles visées et l'image souhaitée.

Les classiques

Internet devient un outil majeur. Mais parlons d'abord des outils classiques. Certes, ils ne sont plus trop « *à la mode* » et leur l'importance diminue, mais ils ont toujours un impact sur certaines cibles.

Premièrement et avant tout, il ne faut jamais oublier, des éléments qui semblent peut-être logiques, mais qui sont parfois négligés. Personne ne communique avec le client autant, que le **personnel de l'hôtel**. Que cela soit une réceptionniste, serveuse ou femme de ménage, il est important de passer toujours une impression de professionnalisme, mais aussi amabilité. La parole correcte se comprend automatiquement, mais il faut être conscient que ce sont souvent aussi des gestes, des expressions de visage, la tenue de corps ou des vêtements qui parlent plus que des mots. Le sourire et l'attitude positive jouent un rôle irremplaçable.

Ensuite, il est important à penser à **l'enseigne de l'hôtel**. Normalement, c'est la première chose, que le client verra. Il faut donc avoir une enseigne suffisamment grande, illuminée la nuit, et dont le design respecte le design général de l'établissement. Sa visibilité est cruciale, il existe d'ailleurs la notion d'**ADV** (« *axe de visibilité* ») qui signifie pour Cariou (2011, p.7) « *voie (ou axe) de circulation d'où l'on peut voir une affiche.* »

En ce qui concerne **la promotion et des efforts publicitaires**, l'hôtellerie est en position assez spécifique. Des **médias** classiques, dont **la télévision, la radio et la presse** sont plutôt peu utilisées. La télévision état trop chère pour la plupart des hôteliers, sa cible est de toute façon trop large. La situation est pareille pour la radio.

Aussi des journaux nationaux ne sont pas pertinents (s'il ne s'agit pas de l'annonce de l'ouverture d'une nouvelle chaîne, d'une grande fusion...). Il existe des magazines et journaux spécialisés dans le domaine (*L'Hôtellerie Restauration, CHR Journal...*). L'hôtelier peut aussi annoncer dans des journaux régionaux. Même ces supports ne sont néanmoins pas idéals, car si des magazines ciblent plutôt des hôteliers eux-mêmes, des journaux locaux ciblent les lecteurs régionaux, or l'hôtelier veut toucher plutôt la clientèle qui ne provient pas de la région.

Les **communiqués de presse** sont désormais plutôt exceptionnels et s'utilisent par exemple, s'il faut informer d'un changement de propriétaire. Guilain Denisselle précise à ce sujet : « *Gérer des relations avec la presse ne signifie pas envoyer des communiqués. Le mot "relation" est le plus important dans l'expression et pourtant cette évidence est oubliée.* » À la place d'écrire des pages et des pages, il faut plutôt être au contact avec un ou plusieurs journalistes, qui communiqueront des informations nécessaires ou écriront une critique s'il en faut ou des « *leaders d'opinion* ».

Nous pouvons donc conclure en constatant que le marketing hors ligne a perdu énormément. La dernière exception reste peut-être des **petites brochures, affiches ou cartes informatives**, qui s'utilisent toujours. Ces supports peuvent être déposés dans des Offices de Tourisme et autres lieux, fréquentés par des touristes avec le but d'attirer de nouveaux clients. Elles peuvent être également offertes au moment du départ du client, afin de le fidéliser. Sur une telle brochure, il aura toutes les informations nécessaires, dont, avant tout, le numéro de contact. Si, après un séjour agréable, la réceptionniste fait un effort au moment du départ, présente une petite carte et souligne avec sourire certains atouts de la réservation directe pour le client, elle peut ainsi gagner un nouveau client direct.

Internet

La communication sur Internet est devenue aujourd'hui indispensable. Au cœur de toute la communication en ligne, un site officiel peut gagner, mais aussi perdre des clients.

Site officiel

Il y a 20 ans, avoir un site officiel bien fait représentait un avantage. Aujourd'hui, il s'agit d'un élément automatique de la présentation de n'importe quel établissement d'accueil. Si un bon site peut transformer l'intérêt en une réservation, un site non professionnel ou même inexistant détruira probablement la perception sur tout l'établissement et fera donc plus de mal que de bien.

Souvent, nous mentionnons la nécessité de créer « *un bon site* », voire bon système de réservation. Quels sont donc des critères ? Qu'est-ce qui fait de quelques informations basiques, mélangées avec quelques photos, un utile indispensable pour chaque hôtelier ? Régis Morin mentionne pour le quotidien « *L'Hôtellerie, restauration* » des points principaux, qui, considérés ensemble, font un site officiel de qualité :

- « **1** – *Qu'il se télécharge le plus rapidement possible (...) et qu'il soit simple et lisible ;*
- 2** – *Qu'il soit compatible tous supports (tous types d'écrans, de l'ultra portable au 24 pouces, en passant par les tablettes et Smartphones) ;*
- 3** – *L'adresse et le numéro de téléphone doivent figurer en première page ;*
- 4** – *L'hôtel doit être mis en valeur par de belles photographies (...) et, si possible, une vidéo ;*
- 5** – *Éventuellement, raconter une histoire relative au quartier et au thème de la décoration de l'hôtel. »*

La facilité d'orientation et le bon fonctionnement sont donc sans doute essentiels. Il faut comprendre que de plus en plus d'inventions techniques apparaissent. Ceci représente un atout tout comme un inconvénient. L'établissement peut être facilement retrouvé, et ceci, à n'importe quel moment, les appareils mobiles permettant la connexion instantanée. Or, pour rester à la hauteur des attentes technologiques actuelles, il faut continuellement investir dans l'entretien et actualisation du site. Internet évolue sans cesse, suivre son développement devient donc compliqué.

Aussi, un site peut être très beau, mais ceci n'a pas de sens, s'il n'est pas trouvable sur Google, le leader entre des moteurs de recherche aujourd'hui. **SEO** (« *Optimisation pour les moteurs de recherche* » de l'anglais : « **Search Engine Optimisation** ») devient une préoccupation de premier ordre ces dernières années.

Pour Régis Morin « *l'idéal est d'être visible sur la première page* » du Google. Il existe plusieurs méthodes afin d'acquérir ce résultat. Parmi elles, les deux

principales :

« a – Référencement payant : rémunérer le moteur de recherche, on paie à chaque clic.

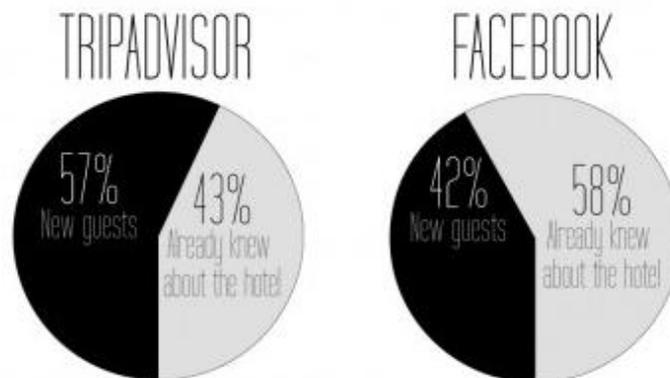
b – Référencement naturel : créer du contenu : faire vivre le site, c'est-à-dire publier régulièrement des informations, offres promotionnelles, plus il y a de publications, plus le site "remonte" vers la première page. »

Des études prouvent que 95% des utilisateurs ne visitent plus, que deux premières pages des résultats. Il est donc essentiel de se placer le plus haut possible. Google propose d'ailleurs avec son **Google Analytics** un outil très pratique pour mesurer la qualité et popularité du site, observer des nombres et origines des visiteurs, des parties du site les plus souvent ou les plus longtemps visitées...

Mais Google n'est pas une seule plate-forme intéressante. De plus en plus souvent, les activités marketing tournent vers des réseaux sociaux (dont Facebook, mais aussi Youtube ou Flickr). Guilain Deniselle, dans son article *« Marketing hôtelier : y-a-t'il un pilote dans l'avion ? »*, précise d'ailleurs à propos des réseaux sociaux : *« Dans un hôtel structuré, ceci est géré par une personne du service marketing, et bien souvent on a choisi la personne qui a le plus d'amis sur Facebook. »* Cette tactique vise, bien évidemment, partager des informations avec le plus grand nombre de personnes, le plus vite possible.

Soyons plus concrets. Martin Soler décrit des résultats de 2 études, réalisées par WIHP en 2011. La première s'intéresse aux sites, qui apportent le plus de nouveaux clients au niveau mondial, en comparant des réseaux sociaux aux moteurs de recherche traditionnels. Les résultats montrent que si les réseaux sociaux participent de plus en plus fortement à la promotion de l'hôtel, ce ne sont pas (pour l'instant !) des lieux privilégiés du premier contact entre le client et l'hôtel. Le graphique suivant montre la comparaison entre Tripadvisor (premier site de voyageurs, ce guide touristique va être décrit dans plus bas) et Facebook :

Figure 2. 4. : L'acquisition de nouveaux clients : Facebook contre Tripadvisor



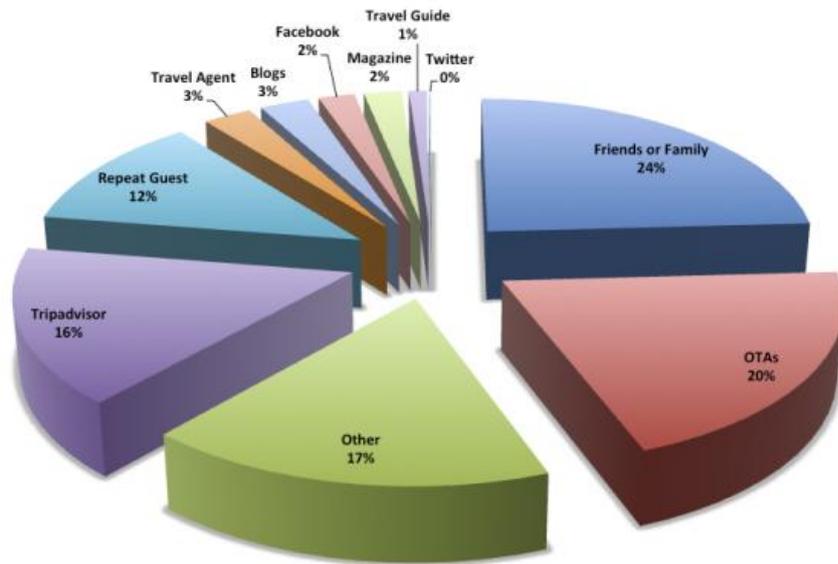
Source : WIHP

Nous pouvons constater que les nouveaux clients d'un hôtel (« *New guests* ») représentent 57% des visiteurs du Tripadvisor, alors que ce n'est que 42% pour Facebook. Par contre le pourcentage de ceux, qui connaissait déjà l'hôtel (« *already knew about the hotel* ») est opposé. Il ne faut néanmoins pas comprendre ce résultat comme un échec, loin de là. Mais ce résultat montre que des sites classiques, spécialisés aux voyageurs et des centrales de réservation jouent pour l'instant la prime.

Une autre étude, décrite dans l'article « *How do they find us ?* » (« *Comment nous trouvent-ils ?* »), a été effectuée par WIHP parmi les 6 000 enquêtés : clients des 100 hôtels indépendants. Des établissements d'accueil, quant à eux, ont été choisis parmi des hôtels variés (des hôtels 5* et des hôtel-boutiques aux hôtels économiques) se situant à Paris, Rome et Barcelone.

Des réponses à la question « *Comment avez-vous entendu parler de notre hôtel ?* » sont représentées sur le graphique suivant :

Figure 2.5. : Les sources privilégiées pour la recherche de logement



Source : WIHP

Des résultats peuvent paraître surprenants, comme la réponse la plus utilisée : « *amis ou famille* » (« *friends or family* ») représentait 24%, ce qui fait 4% de plus que des « *Centrales de réservation* » (« *OTAs* » : Online Travel Agencies) : parmi lesquelles Booking.com, mais aussi Expedia, Orbitz etc. L’auteur Martin Soler précise sur ce sujet : « *Si je ne m’attendais pas, que cela soit la réponse gagnante, ceci fait quand même sens. Nous retournons vers un “vieux marketing” et la règle de PR qui dit clairement : la bouche à l’oreille, c’est la meilleure publicité.* »

En même temps, la seconde place des centrales en ligne montre clairement, quelle est l’importance de ces distributeurs vis-à-vis des hôtels. Il existe longtemps une tendance à diminuer l’importance des intermédiaires, de transformer le plus de ces ventes indirectes en ventes directes. Certes, tout ceci est vrai. Or il ne faut pas oublier que ce sont souvent des distributeurs qui apportent de nouveaux clients. Les deux études présentes en sont une preuve parfaite.

L’auteur précise que la réponse « *autre* » (« *other* ») englobe une multitude de réponses différentes, y compris la recherche sur Google. Mais il faut souligner que nous parlons ici de la première recherche d’un hôtel inconnu avant, pas du fait d’y chercher un site précis d’un hôtel, dont nous connaissons déjà le nom.

Ensuite, **Tripadvisor** se place quatrième. Ce site d'origine américaine a été mentionné déjà plusieurs fois. Quelles sont donc ses caractéristiques ? Ce qui la fait si importante ? D'abord, c'est un site de référence quant aux commentaires des clients. Il existe une possibilité d'y acheter la publicité payante, y enregistrer les informations et les photographies officielles, regardant l'hôtel. Mais ce qui fait le charme de ce site, c'est la vraie participation des clients et leurs expériences. À part des commentaires classiques, utilisés aussi sur Booking..., ils évaluent aussi l'hôtel et enregistrent, eux-mêmes, leurs photos. Tout ceci contribue à l'image objective de tout le site.

En plus, le collectif de Tripadvisor choisit chaque année des meilleurs hôtels mondiaux et ceci dans plusieurs catégories. Le site publie également des études des destinations les plus visitées, mais aussi les plus attractives et accueillantes, etc., ce qui en fait un guide touristique par excellence.

Le reste des réponses atteignait des valeurs autour de 2 %. Les réseaux sociaux semblent donc peu efficaces. Faut-il alors utiliser Facebook, Twitter, etc. ? Bien que ceux-ci puissent donc paraître négligeables, il ne faut pas s'enfermer devant le potentiel que ces nouveautés représentent. D'autant plus, si l'hôtel cible sur une clientèle précise, dont par exemple des étudiants, qui sont plus sensibles aux réseaux sociaux, blogs...

Dans l'hôtellerie, le choix de la chaîne de distribution et des outils de promotion est assez interconnecté. Comme il a été décrit précédemment, de nombreux distributeurs en ligne ont pour l'hôtelier une double fonction, celle d'informer sur l'hôtel et de vendre en même temps.

Si l'établissement souhaite faire quand même une sorte de publicité, il vaut mieux de procéder par une publicité en ligne. Il est possible de payer Google (*Google AdWords*) pour afficher son hôtel parmi les publicités en haut ou à droite de la page des résultats. Il est également possible de placer une bannière sur Internet. Dans ce cas-là, ce qui importe, c'est de bien cibler, choisir des forums de discussion dédiés aux voyageurs, la ville ou la région où se situe l'hôtel... Il est néanmoins probable qu'une telle publicité n'aura pas un tel impact et il vaut probablement mieux de payer pour une publicité sur un serveur vraiment spécialisé, dont Tripadvisor.

2.4.3. Méthodes promotionnelles

Reprenons maintenant notre fameux « *faire connaître, faire aimer, faire agir* ». Généralement, les activités promotionnelles se concentrent sur l'acquisition du client.

Le plus souvent, les hôtels jouent sur le prix : des « *first minute* » et « *last minute* » sont devenus usuels à tel point, qu'ils commencent à représenter un piège pour les hôteliers. De plus en plus de clients attendent tout simplement la baisse des prix et n'achètent qu'au moment de la **mise en place de la** réduction, ce qui agit très négativement sur le chiffre d'affaires. À cela s'ajoutent d'autres méthodes. Chaque hôtel choisit une stratégie différente, l'un offre la remise pour une deuxième semaine consécutive, l'autre des séjours pour enfants gratuits ou séjour « *all inclusive* » au prix de la pension complète. En tout cas, l'acquisition du nouveau client coûte cher.

Le mieux, c'est donc de laisser une telle expérience, pour que le client « *n'agisse pas* » une seule fois, mais reviens périodiquement dans l'établissement, ou reste fidèle à la marque.

La fidélisation

La fidélisation devient cruciale. Des chaînes hôtelières sont dans une situation privilégiée, notamment celles, qui disposent de plusieurs marques au sein d'un groupe. Prenons comme exemple la chaîne américaine **Marriott Hotels**. Le groupe offre aux clients l'inscription dans le programme « *Marriott Rewards* » (marriott.com/rewards/rewards-program.mi) et ceci à partir de la première visite. Des membres reçoivent ensuite par la voie postale une carte de fidélité et brochure d'informations. Leur compte en ligne est également créé. Ils collectionnent des points pour chaque visite du n'importe quel hôtel du groupe (parmi les 16 marques, dont *Courtyard Marriott, AC Hotels Marriott, Renaissance Hotels, Residence Inn Marriott*, mais aussi *The Ritz-Carlton*, etc., réparties aux 3 800 destinations dans 72 pays du monde). Les points peuvent également être obtenus grâce aux achats chez les partenaires commerciaux, dont par exemple Hertz, l'entreprise spécialisée dans la location des voitures. Ils peuvent les échanger ensuite contre un autre séjour (nuitées libres), mais aussi contre les achats chez les partenaires. Les clients peuvent également faire le choix de collecter les points échangeables contre les réductions des prix

de billets d'avion... Bien sûr, les membres reçoivent des offres promotionnelles, et des réductions pour des réservations directes *via* le site officiel.

Un hôtel indépendant ne dispose pas d'un réseau dans plusieurs villes, ce qui limite ses possibilités. D'un autre point de vue, il existe beaucoup de personnes, qui préfèrent revenir chaque année dans le même établissement, dont ils ont déjà confiance et retrouver le personnel avec lequel ils sont en relation personnelle, parfois depuis des années. Ces clients ne sont pas obligatoirement des retraités qui viennent à l'esprit probablement les premiers, mais il peut s'agir également des familles avec petits enfants... Pourtant, il est possible de fidéliser des clients, leur offrir la réduction sur le prochain achat ou, par exemple, offrir des bons d'achat sur des produits de partenaires, ou une autre sorte de cadeau. Mais finalement, le principal reste d'avoir un système de réservation facile et souligner aux clients les bénéfices de la réservation directe.

Ceci dit, il faut comprendre que la fidélisation, c'est un **processus psychologique**. L'hôtel peut offrir à la fin du séjour des tas de cadeaux, mais si l'expérience n'est pas bonne, ceci ne changera rien. Par contre même si le client n'est pas satisfait à 100%, rien n'est perdu. Le principal, c'est d'écouter ses intérêts, de lui montrer l'importance de ses opinions. Il est possible de demander de remplir un questionnaire de satisfaction ou tout simplement demander le client, s'il a passé un bon séjour et quels sont des points à améliorer. De toute façon, chaque client individuel doit se sentir important.

Cependant, cette démarche ne peut fonctionner qu'à une condition : il faut obligatoirement réagir aux résultats des sondages et plus généralement aux opinions des clients (à condition qu'elles soient justifiées et réalisables). Si le client remplit pour la troisième fois de suite les mêmes reproches, il existe une forte possibilité qu'il ne revienne pas la quatrième fois.

Quelle que soit la stratégie de communication choisie au final, il est important de tenir en compte des **indicateurs généraux de l'efficacité de message publicitaire**, dont avant tout **l'affinité** : « *Adéquation entre un support publicitaire et la cible visée. (avec la couverture, la puissance, l'accessibilité, le pouvoir de répétition, la rapidité,*

et les critères de valorisation du message) ». Cariou, (2011, p.9) avance d'ailleurs la possibilité de calculer le taux d'affinité (plus le taux est proche de 1, plus l'affinité est forte) :

$$\text{Taux d'affinité d'un support publicitaire} = \frac{\text{Audience utile du support}}{\text{Audience totale du support}}$$

(Audience étant l'évaluation du nombre de personnes ayant reçu le message.)

Enfin, n'oublions pas de mentionner **l'attribution (score d'attribution)**, qui signifie pour Cariou (2011, p.19) : « *Dans l'évaluation de l'efficacité d'une publicité, le score d'attribution (évalué par enquête) est, parmi les personnes ayant vu la publicité, le pourcentage d'entre elles attribuant correctement le message publicitaire à la marque de l'annonceur.* »

Ces indicateurs ont pour le but de souligner surtout l'importance du bon choix de tous les supports et stratégies. Dans le secteur, des schémas classiques de publicité des produits ne marchent pas. Par contre, les hôteliers ont la chance d'être supportés beaucoup par des canaux de distribution. Néanmoins, chaque publicité ou communication aura finalement peu d'impact, si le contact direct avec le staff de l'établissement ne marche pas. Choisir bien le personnel au contact avec la clientèle et l'éduquer continuellement, en soulignant en même temps l'importance du travail de chaque employé, est la base du succès.

Pour conclure cette partie, nous pouvons donc constater que le marketing mix est un système extrêmement complexe de stratégies qui, étant en relation et supportant l'une l'autre, contribuent largement à l'image et attractivité de l'entreprise. Aucune composante ne peut pas être négligée. Le niveau des services est d'importance majeure. Or la stratégie des prix est tout aussi importante, car un prix trop élevé ou même bas peuvent décourager le client, mais surtout avoir de graves conséquences sur les ventes, se manifestantes par un taux d'occupation faible. Le mieux, c'est, en fait, de réagir instantanément à l'évolution de la demande et plus généralement du marché.

Souvent, les hôteliers désirent maximiser les ventes directes. Or il ne faut pas oublier que les centrales de réservation en ligne et autres intermédiaires servent aussi comme une vitrine magnifique. Vu, que les procédés publicitaires standards ne fonctionnent pas, il ne faut pas ignorer cette réalité. Internet joue la prime, mais les relations personnelles peuvent fortement influencer la perception de l'établissement. Tenant compte de tous ces acquis, passons maintenant à l'étude d'un cas pratique.

3. Cas de la Résidence New Rochelle et sa position sur le marché

3.1. Description de l'établissement

La résidence se situe au bord de l'Océan Atlantique, à La Rochelle, une ville très touristique, mais aussi étudiante. Ceci prédestine son fonctionnement. Pendant la période scolaire, la résidence offre ses appartements meublés et équipés aux étudiants. Lors des vacances d'été, elle ouvre ses portes aux touristes.

S'il n'est pas compliqué de « *faire le plein* » de septembre à mars (la nouvelle politique de l'entreprise interdisant des séjours de moins de 7 mois à partir de septembre) à cause de la pénurie de logements étudiants en ville, il n'est pas évident de trouver des locataires de mars au début de juillet. Une grande partie de plus de 10 000 étudiants quittent à cette époque la ville (partent en stage...), par contre les touristes ne sont pas encore présents. Ensuite, pendant des vacances scolaires d'été, la résidence entre en concurrence avec d'autres établissements d'accueil qui hébergent des touristes. Les activités marketing principales se déroulent donc pendant ces mois, visant à attirer des clients potentiels.

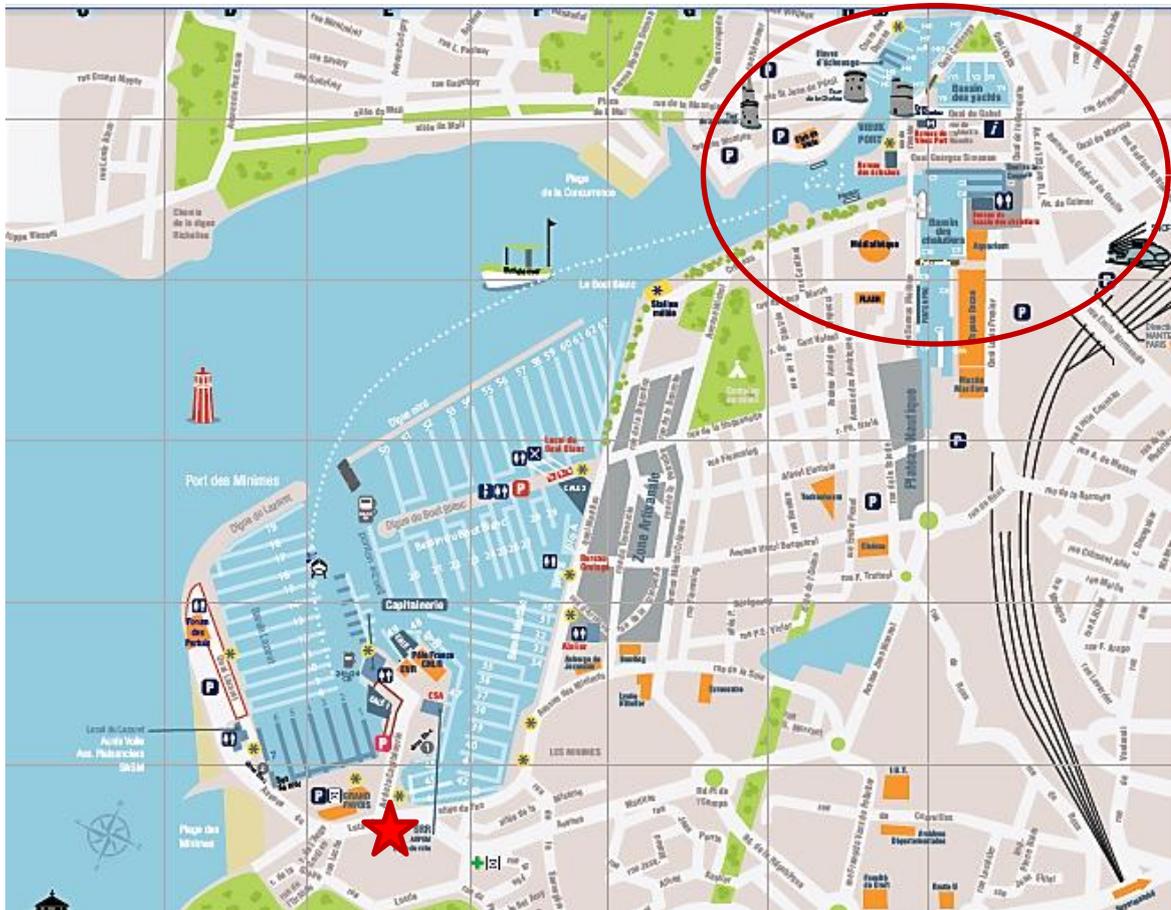
La période de mars à septembre est donc celle, à laquelle nous allons nous intéresser.

La résidence, exploitée sous forme de SARL, dont le siège social se trouve au 19 rue Carnot – 92 300 Levallois, bénéficie de nombreux avantages. D'abord, **sa situation** est quasi idéale. Elle se situe au bord de l'océan, au Port des Minimes, un énorme port de plaisance (4 500 places à flot, dont 440 places visiteurs et 1 100 autres places en construction, prévues pour l'été 2014) et 200 mètres de la plage, une des 2 plages de la ville et la seule qui reste utilisable à marée basse.

De plus, l'emplacement est très fort au niveau des connexions de transport vers le centre historique, accessible par une promenade par le bord du port de 30 minutes environ. Une autre possibilité représente le bus, la ligne ILLICO, dont l'arrêt se situe à 2 minutes de la résidence et qui dessert tous les points importants de la ville (Aquarium, centre commercial, Office de Tourisme, gare...). Néanmoins, touristiquement la plus

attractive, reste la liaison maritime avec le « bus de mer », un bateau qui offre une promenade pittoresque de 20 minutes, connectant ainsi le Port des Minimes avec le Vieux Port, classé UNESCO.

Image 3.1. : La carte de La Rochelle



Source : portlarochelle.com

La carte ci-dessus montre le centre de la ville. Le Vieux Port et le centre historique sont encerclés en haut de la carte, l'emplacement de la résidence est marqué par l'étoile rouge.

La Rochelle, elle-même est d'ailleurs une ville très favorable pour les hôtels et résidences et peut être considérée comme la perle de la façade Atlantique. La préfecture du département de la Charente Maritime en région Poitou-Charentes, la ville historique est devenue aujourd'hui aussi un centre industriel (avec son port de La Palice), mais surtout culturel et touristique très dynamique. Depuis XII^e siècle, la ville est reconnue comme un complexe portuaire de premier ordre. Aujourd'hui, c'est

le lieu de nombreux festivals et manifestations et le lieu de départ pour les magnifiques plages sur les îles l'entourant, notamment l'Ile de Ré.

Néanmoins, l'emplacement n'est pas le seul point fort. La résidence offre des logements dans ses **90 studios**, pour une période souhaitée par le client. Le minimum proposé est de 3 jours, la limite pour la durée maximale n'existe pas. Généralement, les séjours courts dominant, mais les aménagements des studios privilégient des longs séjours. Si les studios sont plutôt petits (31m² maximum), ils sont équipés pour y séjourner, faire la cuisine, le ménage... sans problème.

Il faut néanmoins avouer que le potentiel de la résidence ne peut être exploité à fond, notamment à cause de la nécessité de rénovation importante. Les studios donnent une impression « *vieillot* » et de nombreux problèmes au niveau technique apparaissent, ce qui limite forcément la politique de prix et influence aussi négativement l'image de l'établissement.

Même si les **taux d'occupation** étaient assez satisfaisants en 2013 et atteignaient pendant les mois de juillet et notamment août des chiffres dépassant 90%, il reste certains aspects à améliorer. Le but devrait être notamment l'amélioration du confort et des services et une meilleure stratégie de communication, qui devraient permettre de fidéliser plus de clients et faire un transfert des réservations par des canaux indirects plus coûteux vers la vente directe. Aussi, en faisant quelques changements, non nécessairement très exigeants financièrement, la résidence pourrait augmenter légèrement ses prix, tout en conservant ses clients.

Avant de passer à la description plus précise de la stratégie marketing de la résidence et des propositions d'amélioration, il est néanmoins intéressant de décrire les résultats de certaines études et enquêtes, liées à la gestion de la résidence.

3.2. Facteurs décisifs pour créer une stratégie marketing

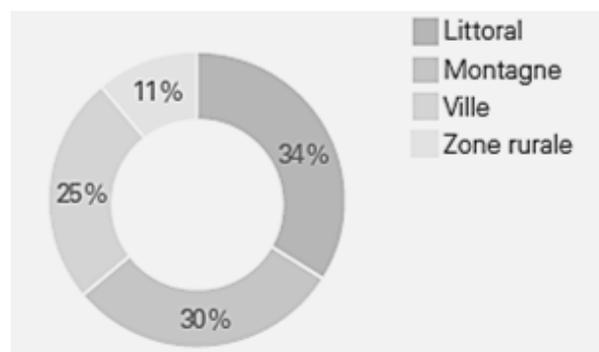
3.2.1. La position des résidences touristiques en France

Le secteur des résidences touristiques représente un contreponds très intéressant face aux hôtels traditionnels ou, au contraire, des gîtes ruraux. Il est possible

de constater d'ailleurs que l'appréciation pour ce type de logement augmente, notamment entre les Français, eux-mêmes. L'étude de KPMG « *L'Industrie Hôtelière Française en 2012* » (disponible sur kpmg.com) remarque certains points très importants vis-à-vis du secteur et donc aussi la résidence New Rochelle.

D'abord, la crise de 2009 n'a pas déstabilisé le secteur. En 2011 le chiffre d'affaires d'hébergement a atteint 2,9 milliards d'euros, soit une augmentation de plus de 7% par rapport à l'année précédente. KPMG constate à ce point « *Si les pressions sur le pouvoir d'achat des Français ont affecté leur budget vacances, les ménages ont continué à partir, en privilégiant les offres courts et longs séjours à proximité de leur domicile, avec une maîtrise de leurs dépenses.* » Cette évolution est très positive pour la résidence, qui peut compter avec une clientèle potentielle très large. Or, d'un autre point de vue, l'augmentation de la demande provoque un accroissement de la concurrence énorme. Si, sur le littoral, elle a augmenté de plus de 16% entre 2007 et 2011, en ville, c'était 88% sur la même période ! La répartition est représentée sur le graphique suivant :

Figure 3.1. : Répartition de l'offre d'appartements par zone géographique en 2011



Source : KPMG

Malheureusement pour New Rochelle, c'est donc le littoral et la ville, où la concurrence est la plus féroce. Afin d'attirer les clients, les efforts au niveau marketing sont donc nécessaires, d'autant plus que les groupes puissants avec des réseaux nationaux des marques connues se multiplient. Parmi elles les plus connues : *Pierre & Vacances*, *Lagrange* ou *Odalys*. Ceci provoque aussi une montée en gamme (des espaces fitness, resorts spa...) qui pousse des résidences individuelles à augmenter continuellement le niveau des prestations.

Les tarifs dépendent généralement de la longueur du séjour, avec des avantages financiers pour des séjours de longue durée (plus de 4 jours, d'une semaine, d'un mois...). Ceci peut devenir un piège, car des séjours font généralement plus d'une semaine (sur le littoral 7,9 jours en moyenne, selon KPMG). La résidence se trouve donc dans une situation compliquée. Si un long séjour de 8 jours peut pousser le taux d'occupation vers le haut, deux courts séjours de 3 nuits avec deux nuits inoccupés peuvent apporter autant ou plus au niveau financier. Il faut donc trouver une bonne stratégie tarifaire, en optimisant les tarifs par rapport aux durées de séjours prévues.

3.2.2. La situation en Poitou-Charentes

Ensuite, il faut tenir compte de la situation économique et touristique de la région. Celle-ci se place bien au niveau national, notamment grâce à son littoral, avec, entre autres 460 km de côtes, 110 km de plages de sable et 42 ports de plaisance.

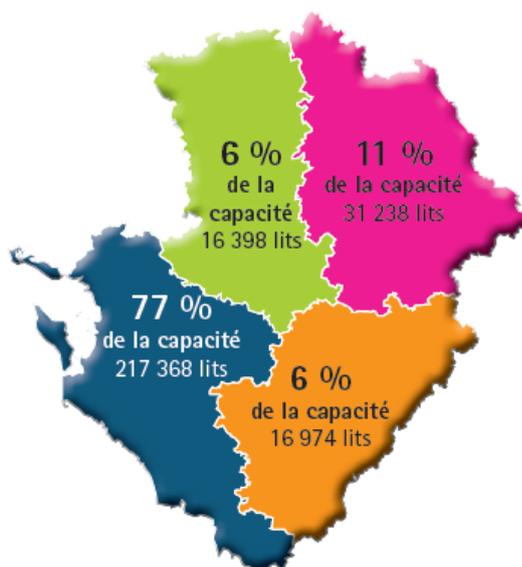
Le Comité Régional du Tourisme du Poitou-Charentes publie chaque année sur son site www.ort-poitou-charentes.com « *Les Chiffres Clés du Tourisme* ». Selon la dernière édition (2013), la région se place au 9^e rang des régions les plus visitées par les Français en nombre de nuitée et 10^e rang en nombre de séjours. La région est donc bien aimée par la clientèle nationale, ce qui est important, car la clientèle des résidences est d'abord domestique. Concrètement, nous parlons de 8,6 millions de séjours réalisés et 300 000 lits marchands, offerts aux touristes. Pour un directeur de résidence touristique, il est très positif de constater que la concurrence pour ce type d'hébergement est plutôt faible, par contre l'intérêt des clients augmente. La proportion parmi des capacités d'accueil est selon le Comité Régional du Tourisme (2013, p. 4) la suivante :

*« 60 % en Camping
14 % en Location de vacances
13 % en Hôtellerie
10 % en Centres de vacances
2 % en Résidences de tourisme
1 % en Chambres d'hôtes »*

La part de marché des résidences est donc toujours minoritaire. En réalité, ce chiffre se traduit par 22 résidences de tourisme, offrant 6 019 lits.

La situation n'est pas égale dans toute la région. C'est logiquement le département côtier, la Charente Maritime, qui attire le plus de touristes et concentre la majorité des capacités d'accueil. La carte suivante montre la répartition des capacités d'accueil.

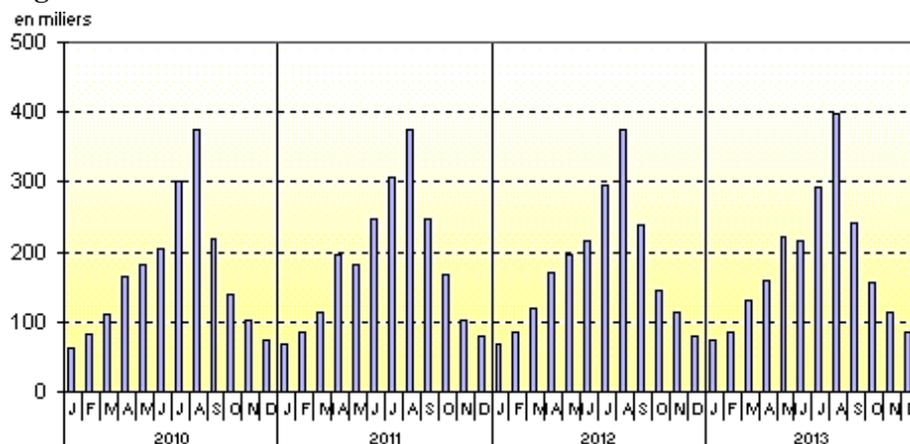
Image 3.2. : La répartition des capacités d'accueil en Poitou-Charentes



Source : INSEE

D'après les estimations, 2,8 millions de personnes sont accueillies dans l'hôtellerie pour un total de 4,6 millions de nuitées. La Charente Maritime compte 46% de nuitées, La Rochelle 19%. Parmi la clientèle de la région, seulement 10% sont des nuitées étrangères. L'évolution du nombre de nuitées en Poitou-Charentes est exprimée dans le graphique ci-dessous :

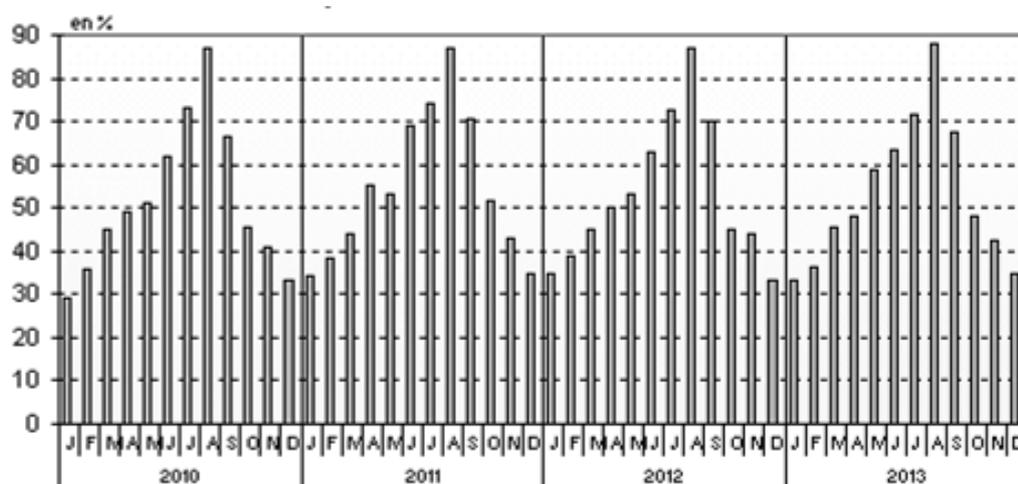
Figure 3.2. : Nombre de nuitées en Charente-Maritime



Source : INSEE,
ort-poitou-
charentes.com

Le graphique suivant montre des taux d'occupation, qui atteignent des chiffres très honorables en août. S'il est logique que les taux soient plus faibles en hiver, il reste quand même un potentiel d'amélioration significatif en juillet pour des vacances familiales et en juin et septembre pour des séjours des retraités, qui cherchent un temps plus modéré et le calme. De ce point de vue, la résidence New Rochelle peut être très fière de son taux d'occupation, qui a été au mois de juillet fortement supérieur à la moyenne départementale.

Figure 3.3. : Taux d'occupation des hôtels de Charente Maritime

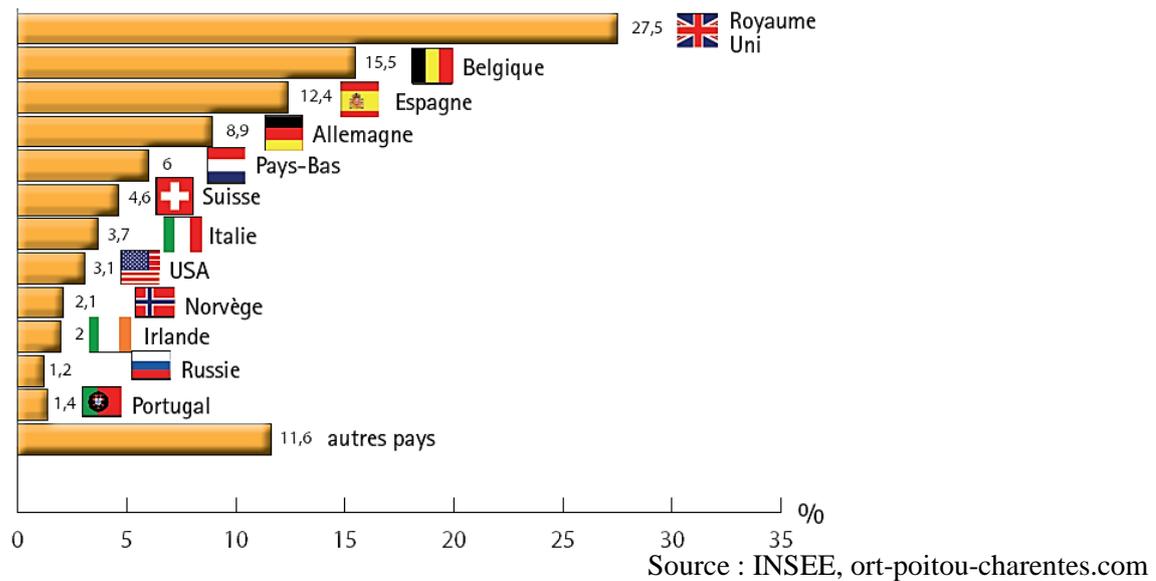


Source : INSEE, ort-poitou-charentes.com

En ce qui concerne les étrangers, ils ne sont généralement pas trop présents. La proportion de nuitées étrangères n'est pas si stable d'une année à l'autre, comme des résultats précédents. Nous pouvons observer une baisse assez importante en Charente Maritime en août 2013 (voir annexe 1). Par contre, ce chiffre ne correspond pas du tout avec des résultats de New Rochelle, qui a bénéficié du déroulement du Championnat du Monde de la Voile, entre autres.

L'origine des touristes étrangers, avec une dominance des anglophones, suivi des touristes de Belgique, Espagne et Allemagne, est représentée sur le graphique ci-dessous :

Figure 3.4. : Les principales nationalités des touristes en Poitou-Charentes



Bien connaître sa clientèle étrangère a une importance toute particulière. D'abord, pour ne pas casser totalement son image, il faut que le personnel au contact parle au moins une langue étrangère. S'il est généralement demandé que les réceptionnistes parlent couramment l'anglais, la première langue de communication officielle, ici, c'est une obligation absolue, étant donné le pourcentage d'anglophones natifs arrivants dans la région (30,6%). La connaissance de l'espagnol ou de l'allemand représenterait sans doute un petit plus assez agréable.

Néanmoins, la bonne connaissance de la clientèle est importante aussi du point de vue culturel. Des clients d'origine britannique n'auront sans doute pas les mêmes attentes et exigences que des clients espagnols. Les visiteurs venus des États-Unis attendront sans doute un standard différent des Français, que cela soit pour la composition du petit déjeuner ou de la grandeur des chambres. Une partie des situations désagréables peut être évitée en communiquant clairement toutes les caractéristiques du logement en avance. Ainsi, le client ne vivra pas une mauvaise surprise et l'hôtelier des plaintes désagréables.

3.2.3. L'enquête sur la perception du marketing dans l'hôtellerie

Une enquête, concernant les sentiments des clients vis-à-vis de l'hôtellerie en général et certaines activités marketing, a été effectuée par nos soins

sur un **échantillon de 210 clients potentiels**. 48% des répondants sont d'origine française (52% d'origine tchèque), afin de rendre des résultats plus objectifs, par rapport à leur application au fonctionnement de la Résidence New Rochelle. Néanmoins, la différence de résultats étant négligeable, les réponses sont considérées toutes ensemble.

L'intérêt du sondage a été d'analyser le comportement des clients potentiels et les facteurs et stratégies marketing, qui ont le plus d'impact sur leur choix d'hébergement. La participation des mineurs a pour le but notamment de montrer, à quel point le marketing peut influencer leur perception du séjour et quelles sont des caractéristiques principales, qui font pour eux des « *vacances inoubliables* ». L'enquête a été remplie en partie par la voie électronique ou sur des questionnaires en papier et présentée sous la forme suivante :

Sondage : Perception des capacités d'accueil : hôtels, résidences, appartements...					
1) Vous êtes :	un homme				une femme
2) Votre âge :	moins de 15 ans	- de 25 ans	- de 40 ans	- de 60 ans	+ de 60 ans
3) Je pars en vacances et je choisis l'hébergement :				a) avec agence de voyages	
	b) je planifie l'intégralité tout seul			c) Je n'utilise pas d'hôtels (logement privé, campings...)	
4) Je fais plus de confiance aux hôtels conseillés par une agence de voyages :				OUI	NON
5) Je fais confiance aux centrales de réservation en ligne (Booking.com, Invia.cz...) :				OUI	NON
6) Quels facteurs agissent sur ma décision :	a) le prix	b) l'emplacement	c) les photos		
	d) les conseils	e) les commentaires en ligne			
7) Je peux être influencé/e pour l'achat par :	a) la publicité			OUI	NON
	b) les promotions et remises			OUI	NON
8) Dans l'hôtellerie, je trouve important : (1 = accord total, 5 = désaccord total)					
	a) la propreté	1	2	3	4 5
	b) le personnel	1	2	3	4 5
	c) les services (la restauration, les procédures...)	1	2	3	4 5
	d) l'aménagement (piscine, terrains de sport...)	1	2	3	4 5
	e) les événements, animations	1	2	3	4 5
	f) l'emplacement	1	2	3	4 5
9) Conseillez-vous l'hôtel à vos amis, famille... si vous êtes content/e ?				OUI	NON
10) Publiez-vous des commentaires en ligne, suite à votre séjour ?					
	a) oui	b) non	c) seulement, quand je suis mécontent/e		
Merci de votre participation, Sylva Krenkova					

Les résultats sont exprimés dans les tableaux et graphiques ci-dessous.

Tableau 3.1. : Résultats de l'enquête « Perception des capacités d'accueil »

Les participants										
Le sexe	Hommes		75 (36% des enquêtés)				Femmes		135 (65% des enquêtés)	
L'âge	-15 ans		-25 ans		-40 ans		-60 ans		+60 ans	
	30	14%	32	15%	62	30%	64	31%	22	10%

Résultats (en %)					
			<i>Femme</i>	<i>Homme</i>	<i>Total</i>
Q°3	Intermédiaire de vente	<i>Agence de voyages</i>	51	26	42
		<i>Individuel</i>	42	51	45
		<i>Pas d'hôtel</i>	7	23	13
Q°4	Plus de confiance grâce à l'agence de voyages	<i>OUI</i>	61	44	55
		<i>NON</i>	39	56	45
Q°5	Confiance envers Booking.com,...	<i>OUI</i>	61	50	57
		<i>NON</i>	39	50	43
Q°7 a)	La publicité m'influence	<i>OUI</i>	26	13	21
		<i>NON</i>	74	87	79
Q°7 b)	Les promotions (remises) m'influencent	<i>OUI</i>	62	44	56
		<i>NON</i>	38	56	44
Q°9	Je conseille l'hôtel aux proches	<i>OUI</i>	92	82	89
		<i>NON</i>	8	18	11
Q°10	Je commente sur Internet	<i>OUI</i>	10	3	8
		<i>NON</i>	83	91	85
		<i>Oui, si mécontent/e</i>	7	6	7

Les résultats sont divisés en deux groupes : « hommes » et « femmes » à cause de l'attitude souvent assez différente envers les achats entre ces deux sexes. De plus, des études montrent que les femmes ont de plus en plus d'influence dans le choix

du logement, sans mentionner leurs perceptions et attentes très différentes de celles d'hommes. Néanmoins, beaucoup de questions ne montrent pas une grande disparité.

D'un autre point de vue, même si la tendance commence à disparaître et des femmes deviennent plus autonomes que jamais, c'est pourtant souvent l'homme qui paye, mais en même temps parfois la femme qui décide dans le couple. La comparaison reste donc intéressante. Voyons maintenant chaque question plus en détail.

Q°3 : Quel intermédiaire de vente ?

Les résultats montrent que les **agences de voyages** ont toujours une place très importante dans le planning des vacances. Notamment des femmes y sont très sensibles, avec **51% des clientes** utilisant ce mode de réservation. Pour un hôtelier, il est très important de prendre ceci en compte en se décidant sur les canaux de distribution, d'autant plus si sa clientèle est principalement féminine. Par contre, les **réservations individuelles** deviennent aussi appréciées. Plus de **50% des hommes** ont prononcé leur goût pour la planification individuelle et **42% des femmes** ne sont pas négligeables non plus. Cette évolution est très positive, du point de vue des réservations directes ou au moins, des réservations *via* centrale de réservation en ligne, qui restent toujours une option moins coûteuse, par rapport aux agences de voyages.

Au total, 13% d'interrogés préfèrent passer leur séjour dans un logement privé, voire un camping... à la place d'un hôtel ou d'une résidence.

Q°4 : Le patronage d'agence de voyages augmente-t-il la confiance envers l'achat ?

Ces résultats sont illustrés par les réponses à la question n°4. Si la majorité de femmes fait plus de confiance aux hôtels conseillés par un employé d'agence, pour 56% d'hommes, un tel conseil n'a pas autant d'importance.

Q°5 : Confiance envers les centrales de réservation en ligne ?

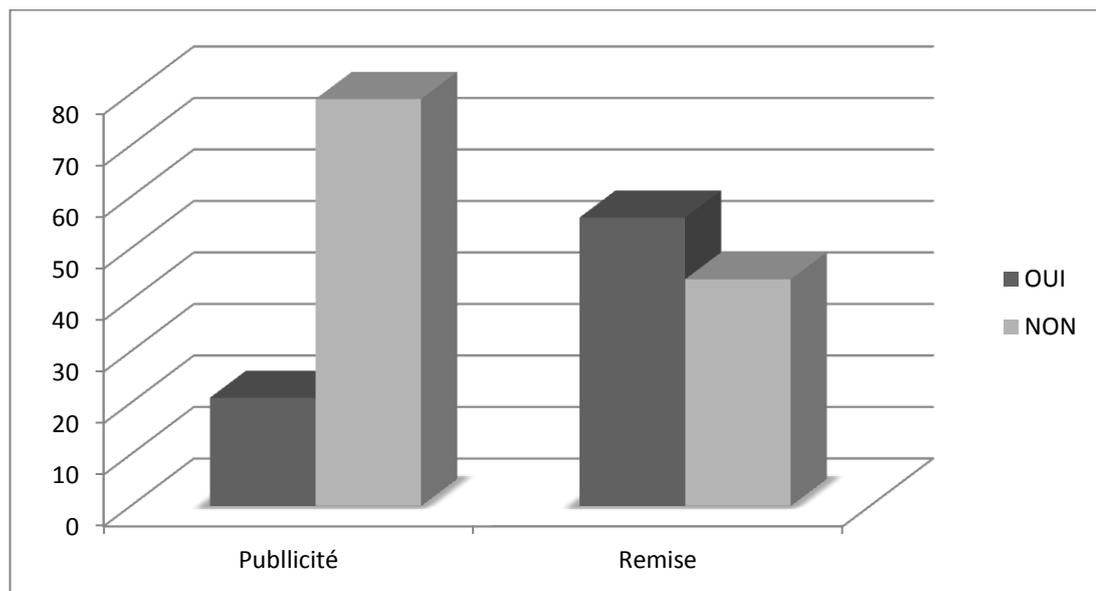
Il y a 10 ans, cette question n'aurait pas eu trop de sens. Aujourd'hui, les centrales de réservation en ligne sont devenues des acteurs majeurs dans l'hôtellerie. Il est intéressant à remarquer, que **61% des femmes font confiance** à ces intermédiaires en ligne, par contre que 42% planifient leur séjour individuellement. Ceci montre

une préférence pour un séjour préparé « à clé », du trajet aux derniers détails, offert par les agences. Il est surprenant que les hommes soient plus méfiants.

Q°7 : Quelle est l'influence des activités promotionnelles

Le graphique suivant montre une différence importante entre l'impact des différentes activités promotionnelles.

Figure 3.5. : Impact inégal de la publicité et des réductions et remises



Si les **supports de publicité traditionnels** (journaux, les petites affiches ou bannières sur Internet) ont peu d'effet, les activités promotionnelles offrant une **réduction sur le prix** ont un impact, qui, en plus, est reconnu par les consommateurs. Aussi, la disparité homme/femme est assez importante pour cette question, avec 44% contre 62% respectivement. Pour nuancer, il faut ajouter que certains hommes (et dans une plus petite mesure des femmes également), ont parfois plus du mal à d'abord admettre soi-même d'être influencé et ensuite de l'avouer.

De toute façon, ces résultats montrent que dans le domaine de l'hôtellerie, il est plus profitable de procéder par des remises ou offres promotionnelles diverses, dont les actions « *first* » ou « *last minute* », réductions pour les enfants, familles nombreuses, etc., que d'investir dans une publicité qui, en plus, est chargée de taxes. La seule exception étant peut-être des bannières, mais placées sur les sites des centrales ou guides de voyages qui permettent de cibler la clientèle, ou la publicité payante sur Google. Néanmoins, faire une remise semble plus avantageux, notamment si l'hôtel

attire davantage des femmes. Il peut s'agir des centres balnéaires par exemple. Pour New Rochelle, la stratégie d'offres « *last minute* » peut être envisagée, notamment dans le cadre de la pratique du YM.

Q°9 : Conseillez-vous l'établissement aux autres personnes ?

L'enquête montre également que les clients et surtout les clientes aiment partager leur expérience et conseiller l'hôtel à leur famille, amis... **82% pour les hommes et 92% pour les femmes avec la moyenne de 89% de réponses positives** montrent la presque unanimité entre des questionnés. Ceci est très important du point de vue des réservations directes. Un client qui reçoit au départ une carte d'information ou petite affiche sur l'établissement peut la passer ensuite à ses proches et ceux-ci peuvent réserver directement, en évitant le passage par des intermédiaires.

Q°10 : Partagez-vous votre expérience sur Internet ?

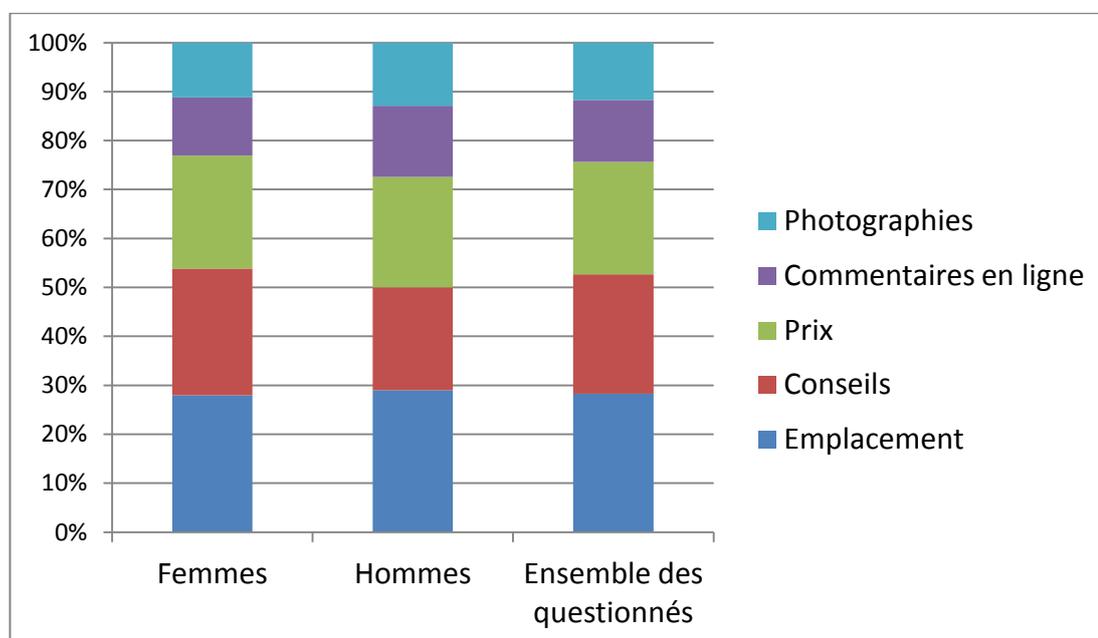
La dernière question a pour le but d'évaluer le nombre de personnes utilisant des commentaires en ligne (sur Booking, HRS, Tripadvisor, site officiel de l'hôtel, ...) pour partager leur expérience. Cette pratique, bien que son importance augmente, reste toujours plutôt marginale, avec **seulement 8% des réponses positives** (10% pour les femmes contre seulement 3% pour des hommes). Ce qui est plus inquiétant, c'est les **7%** (15 personnes en chiffre absolu) qui **avouent écrire des commentaires qu'en cas de leur mécontentement**. Pour un total de 15% des clients, décrivant leur séjour et des impressions du logement, presque la moitié est donc négative déjà au départ.

Il est très difficile de se battre contre cette tendance. La meilleure voie, c'est d'essayer toujours de s'approcher de la perfection. Mais en même temps, il faut aussi comprendre que des personnes très négativistes existent partout et il est quasi impossible de les satisfaire. Leurs commentaires peuvent ensuite influencer beaucoup l'image de l'établissement. Heureusement, des centrales en ligne ont commencé à contacter tous les clients par courrier électronique en leur demandant de laisser leur opinion après le séjour, ce qui peut motiver plus de personnes à commenter et donc balancer les commentaires des « *grognon*s ».

Q°6 : Quels éléments agissent sur le choix d'hébergement ?

Le but ici, était de s'intéressait aux facteurs principaux, qui influencent le choix d'hôtel (choix multiple a été permis). Si la **place gagnante de l'emplacement** pouvait être prévue, il est peut-être surprenant que **les conseils** (d'amis, famille, agents d'agence...) aient **plus d'importance que le prix** (pour femmes et sont en quasi-égalité pour les hommes). La bouche à l'oreille fonctionne donc parfaitement. Ceci confirme d'ailleurs la tendance, exprimé dans le sondage de WIHP, concernant les premières impulsions d'achat. **Les commentaires en ligne** ont une importance plus limitée par rapport aux **conseils venants du contact direct avec des personnes jugées fiables**. Les **images de l'établissement** n'ont pas d'impact décisif pour la plupart d'interrogés, mais avec plus de 10% de réponses, il est clair qu'elles ne peuvent pas être en aucun cas être négligées. Et si elles ne sont peut-être pas la motivation primaire de réservation, elles peuvent s'avérer décisives en cas de choix parmi plusieurs établissements, d'autant plus, si elles peuvent montrer un avantage par rapport à la concurrence (par exemple la piscine, la terrasse ou la vue de port à partir de la fenêtre pour New Rochelle).

Figure 3.6. : Poids des facteurs décisifs du choix d'hébergement



La disparité entre les opinions d'hommes et des femmes n'est pas si forte comme dans certaines questions précédentes. La différence principale repose sur le fait que la **clientèle féminine attribue plus d'importance aux conseils personnels**

(qui ont reçus que 6 votes de moins en chiffre absolu, par rapport à l'emplacement), alors que pour les hommes, la part des conseils en ligne est plus grande. Aussi, ils mentionnent prix en deuxième place.

Q°8 : Quels sont les facteurs décisifs de la satisfaction ?

Pour conclure, cette question s'intéressait aux facteurs décisifs de la satisfaction du client. Les notes attribuées ont été de 1 à 5 avec 1 pour un accord et importance absolue et 5 pour une indifférence absolue. Le tableau suivant affiche des notes moyennes, attribuées par des adultes, mais aussi des mineurs (plus exactement des 12 à 15 ans). Cette distinction a pour le but de montrer la différence de l'importance de certains aspects du service hôtelier. Si les adolescents ne prennent pas la décision finale, ils influencent fortement le comportement de leurs parents. Ces derniers agissent dans les meilleurs intérêts des petits, parfois même au détriment de leurs propres désirs.

Tableau 3.2. : Importance inégale des facteurs de satisfaction

	Propreté	Personnel	Services	Aménagement	Animations	Emplacement
Femmes	1,24	1,91	2,00	2,33	3,51	1,21
Hommes	1,32	2,24	2,21	2,79	3,82	1,66
Mineurs	1,27	2,55	2,45	2,55	3,63	1,18

Des résultats ne montrent néanmoins pas de grandes disparités. En fait, les **animations, événements et clubs pour enfants**, etc. semblent **plus importants pour les femmes que pour les adolescents**. Ceci peut paraître surprenant, mais des jeunes questionnées placent cette composante à la dernière place, tout comme le reste des questionnés, avec la note de 3,63. Il faut mentionner que les animations ont reçu le plus de votes de l'indifférence totale (64 fois, le numéro 5 a été entouré). Par rapport à ceci, la propreté n'a reçu aucun « 5 » et cette pire note a été attribuée à l'emplacement que 4 fois.

Un autre constat lié aux adolescents, c'est **l'emplacement**, qui **joue pour eux un grand rôle, alors que le contact avec le personnel n'a pas autant d'importance**. Pour les hommes, la propreté a plus d'importance que la situation géographique de l'établissement. Aussi, ils (et mineurs) attribuent plus de portée aux services, comparée au personnel. Les résultats sont néanmoins assez équilibrés,

avec **l'emplacement et la propreté comme leaders**, suivis de personnel, service et aménagement qui reçoivent la note moyenne totale aux alentours de 2,3 **et les animations, qui se placent dernières**.

Les **femmes** semblent **plus exigeantes**, et ceci, dans tous les domaines. Pour un hôtelier, il est positif de constater que la propreté, le personnel et les services, les éléments les plus facilement améliorables, ont une importance plus forte que l'aménagement des espaces.

En général, les résultats montrent tout d'abord **trois tendances principales** : l'emplacement de l'établissement est décisif dans le choix, mais aussi dans la perception du séjour. Ensuite, c'est le prix qui joue un rôle significatif et est le meilleur moyen de promotion. Enfin, les conseils personnels ont une force de premier ordre. Les gens aiment conseiller et font confiance aux conseils.

En créant la stratégie marketing, il faut donc avoir en tête que le prix est certes important et peut être un outil parfait de remplissage de capacité au dernier moment par exemple. Néanmoins, l'emplacement a une importance tout aussi grande et en cas du manque de cette composante, il est toujours possible d'impressionner, notamment par les prestations de qualité, logements propres, le personnel accueillant et les équipements convenables.

Ce questionnaire offre néanmoins une image plutôt globale de la perception des clients vis-à-vis de l'hôtellerie. Pour des besoins internes, il est bien de mettre en place une enquête de satisfaction propre à chaque établissement.

3.2.4. Le questionnaire de satisfaction de New Rochelle

La résidence distribue chaque été des questionnaires de satisfaction, afin d'améliorer ses prestations. Si certaines remarques des clients ne peuvent pas être réalisées pour des raisons financières, il existe plein d'opportunités de changements positifs. Généralement, la clientèle est très satisfaite de l'emplacement, de la valeur qualité/prix et de l'accueil/personnel. Ceci est très positif, car par exemple l'emplacement est une donnée inchangeable.

Les clients répondent sur une échelle allant de « *très satisfait* », par « *plutôt satisfait* » et « *pas trop satisfait* » au « *pas du tout satisfait* ». Plus de 85% d'enquêtés répondent sur des questions d'emplacement ou de l'ambiance (accueil, réception, personnel) par les deux premières réponses. La **question de sécurité** est aussi évaluée comme **satisfaisante**, ce qui est très important.

Par contre, des questions concernant l'équipement, le confort et les services présentent un souci, ainsi que la propreté. Des résultats « *pas trop* » et « *pas du tout satisfait* » apparaissent plus souvent, ceci étant dû notamment à la vieillesse et légère détérioration. La résidence étant à la fois une résidence étudiante, ceci ne permet pas des changements significatifs au passage à la clientèle touristique, mais contribue fortement à une vétusté et lente dégradation des lieux. L'entretien a aussi un impact considérable sur la **perception de propreté**. Bien que des clients soient censés de faire le ménage eux-mêmes ou de payer un supplément, les femmes de ménage passent pourtant dans chaque chambre avant l'arrivée du nouveau client. Il est donc possible à considérer que c'est d'abord l'état des équipements qui agit sur la perception des clients. Ceci est très désagréable, car des résultats de l'enquête précédente montrent l'importance maximale de la propreté pour le client.

En ce qui concerne des équipements et services, la tâche est compliquée. La résidence n'offre pas les services ou le confort d'hôtels 5*, loin de là. Mais en même temps, elle ne se positionne pas comme une résidence de luxe, mais plutôt une option économique très accueillante et de haute qualité.

Parmi des remarques les plus fréquentes, nous pouvons constater le **manque des éléments suivants** :

- Climatisation
- WIFI
- Cafetière
- Télévision gratuite

Autres plaintes concernent la qualité des lits ou la présence de moquette. Certains clients remarquaient également les heures d'ouverture de la piscine insuffisantes (la piscine étant ouverte de 9h à 19h, pour correspondre aux horaires des réceptionnistes, qui s'en occupent) ou des bruits, dont ceux, de l'extérieur.

Cette critique peut certainement détruire l'expérience du client, mais malheureusement, il s'agit d'une circonstance en dehors des compétences de la résidence.

Le questionnaire concerne également **le site officiel**, qui est jugé « *plutôt satisfaisant* » par environ moitié de questionnés, mais aussi « *pas trop satisfaisant* » par plus de 25% de ses visiteurs. Le sondage confirme également la forte majorité de réservations, provenant des centrales de réservation en ligne et d'autres intermédiaires.

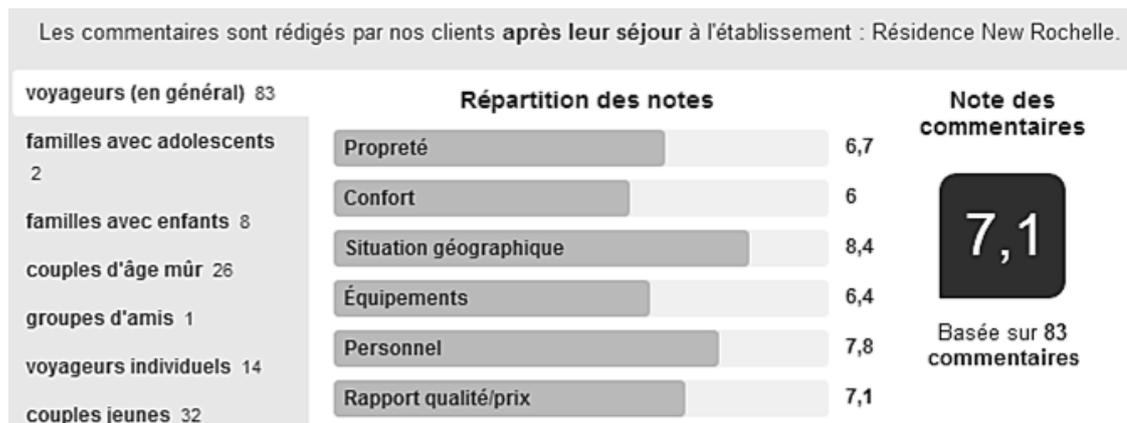
Enfin, même si des résultats ne sont pas complètement satisfaisants, **plus de 75% de questionnés aurait quand même conseillé la résidence à leurs proches**, ce qui est très positif, notamment par rapport aux réservations directes.

Pour la résidence, toutes les remarques sont d'une importance maximale. Si la solution à tous les reproches ne peut pas être parfois immédiate, c'est quand même un retour qui permettra de continuellement travailler, pour acquérir le « *zéro défaut* » dans le futur.

3.2.5. Les commentaires sur Booking, premier canal de vente

Des clients sont souvent demandés, parfois même *via* mail direct, de donner leur avis sur leur séjour, effectué par l'intermédiaire d'une centrale en ligne. Des commentaires sont accompagnés par une évaluation (en note de 1 à 10, en étoiles de 1 à 5, etc. selon le site concret). L'évaluation, elle-même, peut être divisée en sous-catégories. L'image ci-dessous montre la répartition des notes, attribuées à New Rochelle le 3 mars 2014 sur le site de Booking.com.

Image 3.3. : Évaluation de New Rochelle pas les clients de Booking.com



Source : Booking.com

Ces commentaires sont un indicateur pertinent non seulement pour des clients potentiels, mais aussi pour l'hôtelier. Celui-ci peut d'ailleurs choisir de visionner des résultats selon sous-segments, pour connaître mieux l'expérience de groupes de clients précis.

Les notes sur Booking.com sont en conformité avec des résultats de sondage interne de New Rochelle. L'emplacement est perçu comme le point le plus fort, suivi de personnel et du rapport qualité/prix. Propreté, équipement et confort ne dépassent pas le niveau de 7 points sur 10. Notamment le confort, avec 6 points, est un élément très faible.

Les commentaires ne dévoilent pas de grandes surprises. Le « moins » général, c'est la nécessité de rénovation, le « plus » la situation géographique et les réceptionnistes.

En créant une stratégie marketing, il est important de prendre en conscience toutes les données disponibles. Des résultats des enquêtes réalisés par l'établissement lui-même et les commentaires des clients ont une importance de premier ordre. Le contexte économique ou culturel a néanmoins un impact, qui peut être décisif. Agir en conformité avec tous les facteurs est donc la seule voie vers le succès. Dans le cas de la résidence New Rochelle, nous pouvons déjà constater son point fort, qui est sans doute l'emplacement, idéal pour les vacances à la mer, ainsi que les découvertes de la région et la ville historique et touristique, La Rochelle. La résidence est aussi forte

au niveau du personnel et ambiance, mais son état et âge ne permettent pas exploiter son potentiel à 100%, ce qui est témoigné par le sondage interne. Les problèmes ne sont néanmoins pas insurmontables, d'autant plus dans les conditions économiques sectorielles et régionales plutôt favorables. La bonne application du marketing est néanmoins obligatoire.

4. Marketing à New Rochelle

À New Rochelle, le marketing se faisait longtemps de manière intuitive. Une vraie stratégie ou de vraies activités marketing ne sont pas beaucoup utilisées, mais certains bons efforts sont pourtant présents, surtout les dernières années. Voyons maintenant la résidence du point de vue de marketing, en reprenant les « 4P », ainsi que les mesures d'amélioration pour chacune des composantes du marketing mix.

4.1. Service et ses clients

4.1.1. Les pratiques

Les studios

Comme mentionné précédemment, les studios sont meublés et équipés. Ceci signifie qu'ils disposent d'un coin-cuisine avec des plaques électriques, four microonde et réfrigérateur, ainsi que toute la vaisselle nécessaire. Le salon est doté d'un canapé clic-clac, utilisé comme couchage pour 2 personnes, table et chaises. Les appartements avec douche disposent d'un lit supplémentaire, ceux avec baignoire sont préparés pour 2 personnes uniquement. Il est possible d'ajouter un lit bébé. À part ces studios standard (de 16m² à 21m²), la résidence offre aussi 8 studios rénovés (de 19 à 32 m²), dont un pour 4 personnes. L'exemple d'un studio standard est pris sur le vif sur l'image ci-dessous.

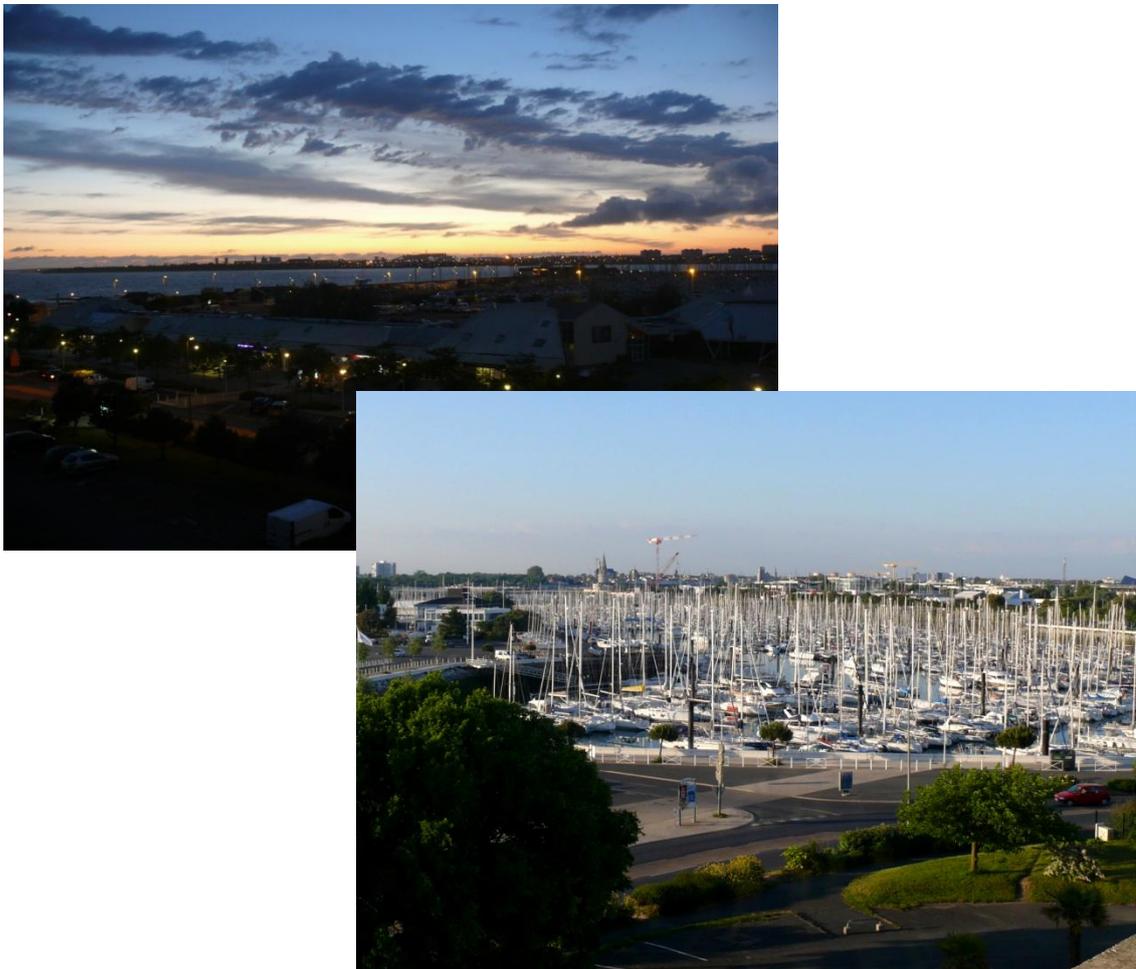
Image 4.1. : L'intérieur du studio standard



Source : Résidence New Rochelle

Les travaux de rénovation sont prévus pour 2014 et 2015 afin d'offrir un meilleur confort aux clients. La moitié des studios est orientée au Nord et donne la vue sur le port. Les studios à la 3^e et 4^e étages offrent une vue splendide sur le centre historique également. Ce côté est plus bruyant (restaurants à travers la route, le port), mais aussi plus froid. Des studios du côté sud sont plus calmes, car ils donnent dans le jardin et sur la piscine. De le 4^{ème} étage, l'océan, les îles d'Aix et d'Oléron, ainsi que le fameux Fort Boyard, sont bien visibles. Ce côté est plus chaleureux, ce qui peut être désagréable l'été, mais aussi plus calme.

Image 4.2.: La vue du 4^e étage, côté port



Source : archives personnelles de l'auteur

La piscine représente un « *plus* » assez important. Les piscines sont en réalité assez rares dans la ville, mais représentent une grosse avantage, notamment, car les plages manquent à La Rochelle et les marées très fortes ne facilitent pas la tâche. Dans tout le quartier, c'est d'ailleurs un des 4 hôtels ou résidences, qui possèdent

une piscine. Le terrain de sport et la terrasse sont aussi disponibles aux clients, ainsi que la laverie qui peut être très utile pour les séjours de plusieurs semaines.

La résidence dispose aussi d'un local à vélo, qui est très pratique et félicité par la clientèle. La Rochelle et notamment ses alentours, dont la fameuse Île de Ré, sont recherchés pour leurs pistes cyclables. Malheureusement, la ville est aussi connue pour des vols de vélos assez fréquents. La possibilité de stationner son vélo dans un local protégé représente de ce fait un atout non négligeable. Enfin, un parking privé et sécurisé est à la disposition des clients, ce qui est très pratique notamment en haute saison, pendant les samedis et dimanches, quand toute la ville se déplace vers la plage des Minimes, pendant de nombreux grands événements, dont « *Grand Pavois* » (exposition annuelle de bateaux de plaisance, réalisée au Port des Minimes au mois de septembre)...

Une autre différence avec des hôtels classiques, à part la restauration, c'est les services de ménage qui ne sont également pas inclus. Le client est lui-même censé de faire le ménage à la fin de son séjour ou bien payer un supplément de 40 €. Cette pratique est très bien acceptée par les Français, habitués au fonctionnement des résidences touristiques. Par contre, des étrangers peuvent parfois avoir du mal à comprendre. C'est pour cela que la communication claire (personnelle à l'arrivée tout comme indirecte *via* site officiel ou centrales de distribution) est indispensable.

Néanmoins, la résidence est très accueillante, notamment envers des enfants, qui ont beaucoup de jouets et balles à leur disposition à côté de la piscine. Des clients peuvent profiter aussi des jeux de table et de cartes, de raquettes de tennis et de badminton, mais également d'un petit gril ou de l'ensemble pour la fondue. Tout ceci contribue à l'image positive de l'établissement.

Les clients

La résidence vise notamment les clients moins aisés et ceux qui préfèrent de longs séjours et plus d'autonomie.

Pendant l'été 2013, plus de 25% de **la clientèle** représentait les étudiants, plus de 50% les employés (dont principalement les ouvriers et enseignants), les cadres n'occupaient même pas 10%. Les retraités, mais aussi les chômeurs étaient présents. Ces chiffres ne sont néanmoins pas 100% exactes. D'abord, elles se basent

sur le questionnaire de satisfaction réalisé au sein de la résidence et celui-ci était rempli volontairement et donc pas, par tous les clients. Ensuite, les chiffres sont légèrement faussés à cause du déroulement du Championnat du Monde de la Voile, classe 470, qui se a eu lieu au Port des Minimes et qui a influencé la répartition sociodémographique des clients.

Si les sportifs ne remplissaient généralement pas le questionnaire, ils, ainsi que leurs familles, supporteurs et fonctionnaires, étaient présents pour presque un mois. Ceci a résulté à un taux d'occupation de la résidence et des chiffres d'affaires bien supérieures à ceux des saisons précédentes. Mais s'il est vrai, qu'au mois de juillet, la résidence est devenue un lieu d'accueil de nombreux sportifs et leur entourage (l'équipe russe, biélorusse, sud-africaine, allemande...), qui ont préféré l'emplacement et le prix aux hôtels luxe du centre-ville, les tendances générales ont été pourtant prouvées pendant les périodes restantes. Les clients de la résidence, ce sont donc notamment des étudiants, des jeunes familles, en juin souvent des retraités.

Quant aux **nations présentes**, les Français sont en grande majorité. Les voiliers à part, les étrangers font à peine 15%. Parmi eux, ce sont des Espagnols, Allemands, Russes et notamment des Britanniques, qui viennent passer quelques jours à la résidence. Ces derniers aiment beaucoup La Rochelle, qui représente pour eux une option de séjour à la mer bien accessible avec des vols directs (Londres – La Rochelle, mais aussi Birmingham, Leeds, Dublin, Édimbourg ou Manchester – La Rochelle), mais accessible aussi au niveau financier (en comparaison avec la Côte d'Azur par exemple). La résidence accueille d'ailleurs une famille de clients britanniques, qui lui sont fidèles déjà 7 ans. D'un autre point de vue, il est possible de **différencier les clients et donc les cibles par rapport à la longueur de séjour**.

Ceux qui ne viennent que **pour 3, voire 4 jours**, sont généralement des « *passeurs* » qui viennent pour découvrir la ville ou la région et continuent leur voyage ensuite. Ils sont souvent attirés par un bon rapport qualité/prix et préfèrent le prix au confort. Ce qui compte pour eux, c'est de découvrir le plus possible en une période limitée ou bien de se reposer rapidement avant de continuer son voyage. Il existe une troisième possibilité : des clients venus pour un événement ou une manifestation concrète, dont « *Francofolies* ». Ce festival annuel de la musique, ayant lieu dans toute la ville sur plusieurs scènes pendant 4 jours au mois de juillet,

attire non seulement les Français de tout l'Hexagone, mais aussi pas mal d'étrangers. D'ailleurs, des clients étrangers sont le plus souvent des « *courts séjours* ». Aussi, ils viennent généralement seuls ou en couple.

Par contre, les « *longs séjours* » sont majoritairement Français, souvent des familles ou des jeunes couples qui cherchent la meilleure option pour passer les vacances à la mer, en évitant de voyager à l'étranger ou épuiser leur portefeuille sur la Côte d'Azur. En avant-saison, des retraités bénéficient souvent des vacances en Charente-Maritime : un lieu calme, avec climat agréable et nature splendide, qui propose néanmoins plein de divertissements.

Le marché – la concurrence

Aucun établissement ne peut fonctionner correctement ne connaissant pas ses clients, mais également sa concurrence. Une soixantaine d'hôtels et résidences diverses sont proposés par des centrales de réservation en ligne. Le choix en ville varie des hôtels de 5* aux hôtels et résidences non classés. Pour New Rochelle, la concurrence est créée par certains hôtels 1 et 2*, mais notamment par d'autres résidences, appart'hôtels et des locations privées, proposées par de nombreuses agences immobilières.

En fait **dans le quartier des Minimes** aux alentours de la résidence, la majorité d'hébergements est louée pour toutes les vacances ou des périodes d'un mois minimum par **des particuliers**. Des établissements commerciaux qui offrent des séjours courts à base hôtelière sont au nombre de 4, y compris New Rochelle. Le plus près, *FastHôtel*, 2*, offre des services hôteliers classiques pour le prix comparable avec celle de la résidence. Il dispose d'un restaurant, par contre il se situe à 300 mètres de la résidence et donc 500 mètres de la plage. *Quality Hôtel La Rochelle*, 3*, se trouve à côté de FastHôtel. Son évaluation sur Booking peut être considéré assez bonne avec 8 points sur 10. Par contre, le prix pour une nuitée est presque double. Cet hôtel vise clairement une clientèle plus aisée. La dernière offre n'est non plus en directe concurrence, car il s'agit d'un produit assez spécifique : l'hébergement sur les bateaux du port.

Un peu plus loin, la concurrence devient plus intéressante, avec des **résidences étudiantes** (CROUS ou privées), dont une partie importante change son mode

de fonctionnement en été, pour devenir des résidences touristiques, tout comme New Rochelle. La plupart des campus universitaires se situent à mi-chemin entre le centre historique et le quartier portuaire des Minimes. Ces résidences l'entourent et offrent un service assez similaire à celui de New Rochelle, la plupart est par contre nouvellement construite ou rénovée. Par contre, New Rochelle a un avantage concurrentiel très significatif dans son emplacement, à quelques pas de la plage et avec une liaison directe avec le centre par le bus de mer.

Les hôtels et résidences du centre historique offrent des atouts différents, étant placés au cœur du centre de la ville qui vit, bouge, joue et chante les soirs sans cesse. La vie y est très active, des restaurants, boutiques, marchés et artistes y sont présents et assurent le spectacle du matin au soir. Des capacités d'accueil du centre bénéficient de proximité avec tout, ce qui est typique pour un centre touristique. Par contre, elles ne sont pas un lieu idéal ni pour ceux qui cherchent un repos au calme, ni ceux, qui veulent profiter des baignades dans l'océan. Parmi les établissements les plus concurrentiels, mentionnons *Terrasses de Missy*, une résidence offrant des studios rénovés très modernes. Malgré son emplacement plutôt défavorable, avec une note de 9,3, elle se place actuellement comme le meilleur établissement à La Rochelle (sur Booking). Pareil, *I Apart* offre des studios très design, plutôt spatiaux, et obtient un score de 8,6 points, alors qu'il ne se trouve ni à la proximité de plage, ni de ville. Aussi la *Première Classe des Minimes* est mieux notée avec 7,6 points. Par contre, elle est concurrentielle notamment au niveau des prix et *Appart'hôtel Odalys* offre des séjours à prix inférieur (par rapport à New Rochelle).

Pour l'instant, la résidence attire notamment à l'aide des tarifs, qui la placent entre les 6 premières options (place varie selon la période souhaitée et le canal de distribution en question). Par contre en ce qui concerne son évaluation (par exemple 7,1/10 sur Booking), elle se retrouve dans le troisième tiers de la liste. Même si la résidence a donc de nombreux atouts, elle est concurrentielle notamment au niveau des prix.

New Rochelle dispose donc de nombreux attributs qui en font un lieu de vacances, ou bien de courts séjours, très attractif. Mais il existe également certaines lacunes. En faisant quelques changements, le positionnement de la résidence pourrait

changer considérablement, même si des améliorations ne sont nécessairement pas très coûteuses.

4.1.2. Les modifications à apporter

Le premier changement qui vient à l'esprit, c'est tout simplement **la rénovation**. L'état général des studios, c'est la première plainte d'après des commentaires, mais aussi le premier problème perçu par la direction. Les travaux sont d'ailleurs prévus pour les années à venir. Il est néanmoins conseillable de commencer par des « *sujets brûlants* ». Le **revêtement des sols** (changement de moquette) étant la première plainte exprimée. C'est logique, la moquette n'est pas exactement pratique au niveau de ménage, ni hygiénique. En plus, la vétusté y est très visible. L'utilisation du parquet sera également plus économique, car la nécessité de passer la tondeuse diminuera, ainsi que des effets négatifs, liés à l'existence de la moquette (odeurs désagréables, dont celui de cigarettes entre autres).

Suite à ceci, le changement des **clic-clacs** semble le plus important. Des clients sont souvent mécontents du confort, qui est d'ailleurs la composante la moins bien jugé sur Booking. Et qu'est-ce qui est plus important, que de bien dormir. En plus, déjà la transformation du canapé au lit, n'est souvent pas idéale, notamment pour des personnes plus âgées, mais en général pour tout le monde, qui commence le séjour en travaillant pour préparer son lit.

En ajoutant à ces changements aussi la peinture des murs, la perception envers des studios changerait sans doute considérablement, ainsi que la perception de la propreté des studios.

D'autres opportunités d'amélioration sont liées aux sentiments de confort (ou plutôt de l'inconfort pour l'instant). Tout d'abord, il faut envisager **l'installation du WIFI gratuite**. Jusqu'à cette saison, la connexion à l'Internet a été payante et en plus compliquée par la nécessité de brancher un modem dans le studio et à l'ordinateur et s'inscrire en ligne. Ce processus a été long, fatigant et énervant, notamment pour des personnes, qui venaient pour quelques jours. Aujourd'hui, l'accès à l'Internet est devenu non plus un avantage, mais une nécessité. Avec des spots WIFI

gratuits dans des restaurants, cafés ou gares et l'expansion de nouveaux appareils électroniques (smart phones, tablettes, ...), l'existence d'un accès payant *via* modem et câble s'avérerait un énorme anachronisme, d'autant plus que 4,50 € par jour n'est certainement pas une petite somme. Ce changement est également prévu pour 2014.

Un autre problème assez important, c'est la chaleur, qui, il faut l'avouer, devenait parfois insupportable, notamment dans des studios orientés vers le Sud. Installation de la **climatisation** dans toutes les chambres étant impossible, il a été envisagé d'acheter des rafraichisseurs d'air dans des studios « *premium* ». Néanmoins, il semble que l'achat des ventilateurs aurait autant d'effet et le coût serait considérablement plus petit (les prix des ventilateurs commençant à 18 €, contre 80 € pour rafraichisseurs, soit 4 fois plus) ce qui permettrait de les placer dans tous les studios, ou au moins ceux, côté sud. Le niveau de confort augmenterait ainsi beaucoup.

Enfin, au niveau de dépenses financières, la **cafetière** est souvent demandée. S'il est vrai que la cuisine est autrement complètement équipée, la préparation des boissons chaudes peut représenter un souci. Ce problème pourrait être néanmoins résolu par l'achat de bouilloires, qui faciliterait non seulement la préparation du café, mais aussi d'autres boissons, des pâtes...

Enfin, le **ménage de fin du séjour** n'est pas inclus dans le prix. Généralement, des clients, notamment les Français, connaissent le fonctionnement des résidences et le ménage ne les pose pas de problèmes. Par contre, ils ne sont souvent pas enthousiastes à l'idée d'acheter des **produits de ménage et hygiéniques** tout seuls. Il serait donc sympathique de leur offrir à l'arrivée la possibilité d'achat de certains produits basiques (kit de vaisselle et torchon) ou bien d'avoir préparé une dizaine de « *paquets ménage* » pour les prêter aux clients avant le départ. Aussi les petits savons, offerts généralement pas les hôtels, seraient sans doute les bienvenues, surtout pour les courts séjours ou les gens ne sont pas intéressés à aller à Carrefour et acheter un grand savon pour 3 jours. Ces détails ne sont pas trop coûteux, mais peuvent fortement influencer le positionnement de la résidence aux yeux des clients.

Avec ce dernier paragraphe, il est possible de conclure sur les plus fréquentes remarques des clients. Néanmoins, il existe des opportunités qui ne demandent pas de gros investissements au niveau financier, mais qui ont un impact énorme sur son image.

Ainsi, **certains espaces pourraient être plus exploités** sans engager de grosses sommes d'argent. Une partie du 4^e étage est ouverte et forme une énorme **terrasse** avec la vue splendide sur l'océan de chaque côté de la terrasse. Pour l'instant, elle est utilisée par des étudiants et quelques habitants stables pour sécher leurs vêtements. Il est vraiment regrettable de ne pas utiliser un tel potentiel pour le modifier en lieu de repos magnifique. Quelques palmiers, bains de soleil et tables suffiraient.

Une autre idée repose sur le fait d'exploiter plus l'espace à côté de la piscine, cette surface, qui ne sert pour l'instant à rien. Pourquoi ne pas en faire un terrain de pétanque par exemple ? La possibilité de pratiquer ce sport, très aimé par les Français de tous âges, serait sans doute très appréciée.

Pour conclure, la résidence n'est pas classée. Le **classement touristique** a par contre une signification non négligeable aux yeux des voyageurs, celle de la certitude, la confidentialité, du standard de qualité ou du professionnalisme. De plus, avec son équipement et après l'éventuelle rénovation, la résidence pourrait prétendre au plus, qu'une étoile, ce qui la permettrait d'augmenter les prix dans le futur.

4.2. Politique de prix et distribution

4.2.1. Les pratiques

Les prix et les réservations directes

La raison de cibler la clientèle, mentionnée dans la partie précédente, reste surtout l'état général de la résidence. Actuellement, il n'est pas possible d'offrir des studios luxueux à haut prix. Même si des travaux de rénovation importants sont prévus, le confort et l'aménagement resteront quand même plutôt basiques. De nombreux suppléments sont mis en place (en juillet et août) pour renforcer le caractère économique et pousser le prix de base par studio et nuitée vers le bas maximal. Le tableau ci-dessous représente la fiche tarifaire pour des prestations supplémentaires, offertes par la résidence.

Tableau 4.1. : Tarifs des prestations supplémentaires en saison estivale

SERVICES	A LA SEMAINE
LINGE	
Linge de toilette (2 serviettes de toilette, 2 draps de bain, 1 tapis de bain)	7,00 €
Linge de literie (1 drap de dessus, 1 drap de dessous, 2 taies d'oreiller)	7,00 €
AUTRES	
Ménage fin de séjour	40,00 €
Parking (sur réservation, selon disponibilités)	15,00 €
Télévision (sur réservation, selon disponibilités)	19,00 €
LAVERIE AUTOMATIQUE (24h/24h)	
Jeton de lavage	4,00 €
Jeton de séchage	1,50 €

Source : Résidence New Rochelle

Ces mesures peuvent sembler désavantager la résidence et la présenter en mauvaise lumière. Or il existe beaucoup de clients, notamment « *longs séjours* », qui préfèrent apporter leur propre linge et utiliser l'argent autrement. En même temps, certains « *courts séjours* » ne sont souvent pas intéressés à payer pour la télévision qu'ils n'utiliseront pas et sont contents que celle-ci ne soit pas incluse dans le prix. Ces pratiques ne devraient pas poser de problèmes dans le cas, où le client est informé en avance de la politique tarifaire et ces mesures ne le surprennent pas sur place.

Comme mentionné dans la partie dédiée à la concurrence, les prix sont plus que concurrentiels avec d'autres établissements dans la ville. En fait, ils sont même comparables aux prix d'hôtels de 1 et 2*, alors que la résidence offre des studios équipés, ce qui ouvre la possibilité d'économiser sur la nourriture par exemple. En général, **la politique de prix** suit de nombreuses règles basiques.

Les prix varient non seulement en fonction de la saison estivale et hors saison, mais aussi en juillet et août, suivant la demande anticipée. Le tableau ci-dessous montre la fiche tarifaire, appliquée en 2013.

Tableau 4.2. : Tarifs de location en 2013

TARIFS DE LOCATION – HEBDOMADAIRE Du samedi 16h (arrivée) au samedi 10h (départ)	STUDIO 2 personnes		STUDIO 4 personnes
	Standard	Premium ^o	Premium ^o
Semaine du 15 juin au 29 juin 2013	354,00 €	384,00 €	454,00 €
Semaine du 29 juin au 06 juillet 2013	395,00 €	425,00 €	495,00 €
Semaine du 06 juillet au 13 juillet 2013	425,00 €	455,00 €	525,00 €
Semaine du 13 juillet au 17 août 2013	502,00 €	532,00 €	602,00 €
Semaine du 17 août au 24 août 2013	425,00 €	455,00 €	525,00 €
Semaine du 24 août au 31 août 2013	395,00 €	425,00 €	495,00 €
TARIFS DE LOCATION – MENSUEL			
Juillet – Août	999,00 €	1059,00 €	1199,00 €

Source : Résidence New Rochelle

Pour les séjours directs de moins d'une semaine, le prix est calculé en pro rata.

Des remises de 10 et 15% sont appliquées pour des séjours de 2 et 3 semaines respectivement. La location pour 1 mois en haute saison est de 999€, ce qui la rend très attractive par rapport au séjour de 3 semaines, par exemple.

En supplément, la **taxe de séjour de 0,83€/nuit/personne** de plus de 13 ans est appliquée. Également, un **dépôt de garantie de 200€/studio** est demandé à chaque client à son arrivée. Il peut être encaissé, si l'état des lieux de départ est non-conforme.

Lors de la réservation directe, comme lors de la réservation par une centrale en ligne, le **règlement se fait à l'arrivée**. Par contre pour la réservation directe, **25% d'arrhes** sont demandés et **non remboursés en cas d'annulation à moins de 32 jours** avant l'arrivée.

Hors saison estivale, à partir de séjour de 3 mois minimum, le tarif de 435€ est appliqué pour la plupart des chambres.

Pour des **clients fidèles**, des remises spéciales sont parfois appliquées. Or il n'existe pas de méthode exacte pour les calculer. Parfois, à la place de faire une remise sur le prix, une place de parking, la location de draps et serviettes ou de la télévision est offerte à titre gratuit.

Mais ces prix sont valides seulement en vente directe pour les clients qui réservent soit par téléphone, soit par mail, soit personnellement. Le site internet, bien qu'assez concis et clair, n'offre pas un système de réservation en ligne, ni les détails de prix, ce qui complique assez les réservations et pousse les clients

à procéder par des centrales en ligne. L'image ci-dessous montre l'aperçu de la page web affichant des informations, relatives aux tarifs et à la réservation.

Image 4.3. : Le site officiel – informations relatives aux tarifs

The screenshot shows a web browser window with the address bar displaying 'residence-newrochelle.com/tarifs-logement.html'. The page content is organized into two columns. The left column is for 'Saison 2014 (14/06 au 30/08)' and the right column is for 'Hors Saison 2014-2015 (01/09 au 14/06)'. Each column lists weekly and monthly rates, taxes, and additional services like parking, TV, and linens. At the bottom of each column, there are details about reservation fees, deposits, and payment methods.

Saison 2014 (14/06 au 30/08)	Hors Saison 2014-2015 (01/09 au 14/06)
369 € (*) / semaine Taxe de séjour en supplément 0,83 € / nuit / personne	289 € (*) / semaine Eau, électricité, chauffage et linge inclus Parking et TV selon disponibilité
Sur réservation, selon disponibilité : <ul style="list-style-type: none">• Parking +15 €• Téléviseur +19 €• Linge de toilette +7 €• Linge de literie +7 €• Ménage + 40 €• Wifi (à partir de 04/2014)	425 € (*) / mois Eau, électricité, chauffage en supplément Hors assurance locative
Frais de réservation 25 % Dépôt de garantie 200 € non encaissé	Sur réservation, selon disponibilité : <ul style="list-style-type: none">• Parking +15 € / mois• Téléviseur +19 € / mois• Wifi (à partir de 04/2014)
Règlement : chèque, chèques vacances, espèces, CB (mai à août).	Sur devis : Linge de toilette, Linge de literie, Ménage
	Frais de dossier 200 € Dépôt de garantie 1 mois
	Règlement : chèque, espèces, virement CB (septembre).

Source : Résidence New Rochelle

Toutes les informations sont donc présentes, à part celle, qui est la plus importante : les tarifs exacts. La petite étoile à côté des prix peut être négligée par certains clients et s'ils la remarquent, ceci peut les décourager. Le « *tarifs à partir de* » n'est pas le meilleur choix, notamment quand il n'existe pas la manière rapide de recevoir des informations complémentaires. Le client peut procéder par envoyer le **devis personnalisé**. Celui-ci sera ensuite traité par la réceptionniste, qui retournera la fiche de tarifs, la fiche de réservation à remplir et communiquera les disponibilités et le prix final pour la période souhaitée. Le client est ensuite obligé à retourner la fiche de réservation et les arrhes, afin de recevoir, par courriel électronique, la confirmation de réservation.

Toute cette procédure est beaucoup plus compliquée, que la réservation *via* centrale de réservation et les délais sont importants. Déjà pour recevoir l'information relative aux tarifs exacts, le client peut attendre plusieurs heures, mais aussi une journée, suivant l'horaire de travail et l'occupation des réceptionnistes. Ceci décourage probablement la plupart des clients potentiels, qui n'ont pas envie

d'attendre des informations aussi basiques. Comme mentionne le concept ZMOT, un client décidé pour l'achat passe sur le site approximativement 24 minutes, mais pour connaître les informations élémentaires (prix, emplacement, niveau de services), il n'y reste pas plus de 7 secondes en moyenne.

De plus, en réservant en direct, **les arrhes** entrent en jeu. Ils sont souvent versés en forme de chèque de 25% du prix de séjour, ce qui peut représenter un grand obstacle, notamment pour des étrangers qui n'utilisent souvent pas ce moyen de paiement et doivent alors procéder par des transferts bancaires assez coûteux.

Étant donné le manque de système de réservation associé au site officiel, la coopération avec des tour-opérateurs est au cœur des affaires de la résidence.

Tours opérateurs

La plupart des ventes se fait ainsi par l'intermédiaire du site **Booking.com** (autour de 60%) où les prix varient de 47 € en hors saison à 71 € en haute saison (du 13 juillet au 17 août en 2013). Le grand avantage des réservations *via* distributeur automatique en ligne en général, c'est la facilité et rapidité de la réservation ainsi que la possibilité d'annulation jusqu'à la veille de l'arrivée. Un petit bémol, les clients ne peuvent pas choisir le type de studio précis (standard ou premium, côté port ou piscine). Si le studio premium leur est attribués, ils économisent donc 5 € par jour. Or si c'est le standard, ils perdent, par rapport aux réservations en direct.

La réservation par Booking est tout de même très appréciée. Trouver un logement est très simple, il suffit de taper la destination ou le nom de l'établissement. Tout est fini « *en 2 clics* ». De nombreux voyageurs connaissent bien le site, apprécient la facilité de la réservation, et préfèrent y revenir à la place de téléphoner à la résidence. Aussi, les clients peuvent y laisser des commentaires après leur séjour (option pas existante sur le site officiel) et juger ainsi la qualité de logement, confort et service, ce qui facilite l'orientation des clients futurs. Les photos, ainsi que la description de l'établissement, sont également disponibles pour New Rochelle. La résidence essaye de promouvoir ainsi son image par les photographies des studios, mais aussi des espaces communs, de la piscine, et ajoute des images de La Rochelle. Cette fonction des centrales, en tant qu'une vitrine de vente, sera développée dans la partie dédiée à la communication.

Un autre opérateur, utilisé par la résidence, c'est la **centrale HRS**. Vu sa spécialisation, le site vise les professionnels. Ceux-ci ne sont certainement pas les clients principaux de l'établissement. Les tarifs appliqués à HRS sont légèrement plus élevés que ceux du Booking (de 2 à 5 € selon la période).

La clientèle de ces deux opérateurs est internationale.

Le logement peut être réservé aussi par l'intermédiaire de tours opérateurs français, dont **TravelFactory et Octopode**. Ces opérateurs sont spécialisés aux ventes des séjours traditionnels d'une ou deux semaines en location. Les agences coopèrent ensuite avec des centrales en ligne, dont lastminute.fr, qui est le distributeur des séjours du groupe TravelFactory (se présentant sous la marque Locatour).

Pour vendre, ils poussent souvent l'hôtel à lancer des actions promotionnelles. La forte majorité des clients sont les Français, qui bénéficient souvent des réductions qui vont jusqu'au 20, voire 30%, ce qui a un effet non négligeable sur le chiffre d'affaires de la résidence. D'un autre point de vue, ces séjours ont aussi un côté pratique, car en proposant des séjours d'une semaine, les arrivés et les départs se font samedi, ce qui évite des « *trous* » qui sont créés à cause de l'incompatibilité entre les arrivées et départs des clients Booking, HRS, ...

Si les partenaires commerciaux contribuent largement à la visibilité de la résidence et font la grosse majorité des ventes (autour de 85% des ventes en 2013), il ne faut néanmoins jamais oublier que chaque intermédiaire prend une commission (22% pour TravelFactory, 15% pour Booking) qui agit sur le chiffre d'affaires. Les prix, pouvant d'ailleurs être considérés bon marché par rapport à la concurrence, il faut faire très attention à cette politique tarifaire, surtout du point de vue d'allotement des places, attribuées aux différents intermédiaires.

4.2.2. Les propositions d'améliorations

En envisageant des opportunités de la résidence du point de vue de sa stratégie tarifaire et celle de la distribution, le premier « *feu rouge* » s'allume sur le manque des réservations directes. Bien que certains clients fidèles contactent la résidence

directement, ce nombre reste extrêmement faible (autour de 15%). Avant de chercher comment persuader les clients à réserver directement, il est néanmoins indispensable de **créer un système de réservation en ligne**.

Avec les options présentes (téléphone, devis personnalisé), un accroissement significatif des ventes directes n'est certainement pas possible. Pour économiser et faciliter le système, il n'est même pas obligatoire d'acheter des systèmes électroniques complexes pour des paiements en ligne. Un système plus simple, avec la carte bancaire servant uniquement de garantie et des paiements à l'arrivée (selon le modèle de Booking par exemple), semble une option idéale pour une résidence indépendante. Aussi, une garantie en forme des coordonnées de la carte bancaire pourrait remplacer le système des arrhes, une énorme complication pour les étrangers.

Ensuite, un autre point lié au site officiel, c'est sans doute la **mise en place de la fiche tarifaire**. L'idée de départ étant probablement d'attirer des clients avec le prix très bon marché, cette tactique, utilisée par certaines agences de voyages, ne pourra jamais fonctionner. Les agences utilisent cette méthode pour créer une première impression, mais aussi pour économiser la place dans le catalogue, mais ajoutent avec celui-ci tout de suite un cahier supplémentaire avec les prix détaillés. Dans le cas de la résidence, le client ne souhaite certainement pas consulter sa boîte de réception plusieurs fois pour vérifier, s'il n'a par hasard pas reçu la réponse. Une fois toutes les informations nécessaires facilement disponibles, les clients pourront immédiatement comparer l'offre avec la concurrence et procéder vers la réservation.

Enfin, ce qui attire vers les centrales en ligne, c'est souvent les **conditions d'annulation**. Avec le système de réservation propre à la résidence, celle-ci pourrait facilement décider sur une date limite pour les annulations sans frais (par exemple une semaine en avance). Si les 24 heures de Booking ne permettent parfois pas de trouver un nouveau client pour remplacer le précédent, les 32 jours, appliqués par la résidence actuellement, peuvent dissuader beaucoup de clients.

Pour **renforcer des achats directs**, la distribution (ou au moins le dépôt à l'accueil) des petites cartes informatives ou autres prospectus sur la résidence semble convenante, notamment car la résidence dispose déjà de ce type de support. Vu les résultats de l'enquête sur la perception de l'hôtellerie par des clients tchèques et français, ils aiment partager leur expérience avec les proches. Il suffit donc seulement

de satisfaire le client et présenter bien les avantages de réservation directe (les remises pour longs séjours, le choix du studio...), le client fera ensuite la promotion tout seul et gratuitement !

Au niveau du **choix des opérateurs**, Booking représente sans doute un apport majeur avec 60% des ventes en moyenne. En plus, la commission est relativement faible. Ensuite, TravelFactory assure la forte majorité des séjours d'une et deux semaines. Octopode et HRS sont pour l'instant plutôt des distributeurs d'appoint, leur rôle est donc celui de promotion de l'établissement.

Pour toucher plus sa cible, la résidence devrait entrer en contact avec la centrale **Cityzen booking**. Cette dernière est spécialisée à la clientèle des résidences touristiques et appart'hôtel. Pour cette raison, elle représente non seulement un distributeur propice, mais aussi un espace de communication et de promotion bien ciblée. Elle est très compétitive, notamment pour l'option de ventes des séjours de longue durée.

Enfin, si pour l'instant la valeur qualité/prix est considérée satisfaisante par la plupart des clients, il est même discutable, si les prix ne sont pas trop bas. En tout cas, après des travaux de rénovation, il est souhaitable **d'apporter des modifications aux tarifs**. Se battre avec la concurrence par le prix n'est pas toujours une meilleure idée et encore moins dans la sphère de l'hôtellerie. Les prix trop bon marché peuvent même détourner les clients, sans parler de la perte financière pour la résidence. Pour pouvoir se permettre ceci, il faudra néanmoins revoir certains aspects de la politique de communication.

4.3. Communication

La communication au sens large comporte plusieurs composantes assez différentes. Elle englobe bien sûr aussi la communication interne, nous nous intéresserons néanmoins notamment à la communication vers l'extérieur.

Généralement, nous pouvons la caractériser en tant que toutes les messages qui sont envoyés vers l'extérieur (les clients potentiels, les partenaires, le public, dont la presse, etc.). En pratique, cela peut être les informations écrites sur le site officiel ou les impressions qui sont créés par la salle d'entrée de l'hôtel. De plus en plus

souvent, le personnel (« *people* ») est considéré comme un « 5^e P ». Néanmoins, nous respecterons la division traditionnelle et ajouterons cette composante, certes d'importante de premier ordre, dans la partie dédiée à la communication.

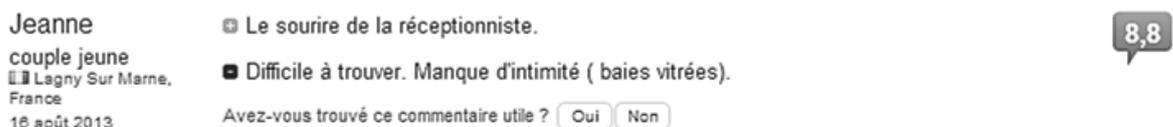
4.3.1. La réalité actuelle

La communication directe

La résidence est dirigée à distance par la direction à Paris et gérée par Mlle Sabine Renaudin, qui la représente sur place et assure la gestion, y compris le fonctionnement de la réception. Pendant la période estivale, l'accueil et la communication avec la clientèle sont assurés par une réceptionniste et une stagiaire. La connaissance de l'anglais est obligatoire, une autre langue représente un avantage. En 2013, la situation était proche de l'idéal, car la communication a été assurée en français, anglais, russe et espagnol, ce qui couvre des langues maternelles de la quasi-totalité des clients. Le fonctionnement de la résidence est ensuite assuré par un agent d'entretien et une ou plusieurs femmes de ménage (selon la nécessité).

Selon le sondage « *Perception des capacités d'accueil* », le personnel n'est pas un facteur primaire de la satisfaction, mais il est loin d'être insignifiant. Il a de toute façon la force d'influencer fortement l'expérience du client, du côté positif tout comme négatif et ceci surtout pour les femmes qui en sont plus sensibles. Pour New Rochelle, il représente une des plus grandes forces de l'établissement. C'est la deuxième meilleure composante d'évaluation sur Booking et également la composante la mieux jugée dans le questionnaire interne de la résidence. Le commentaire suivant prouve le sentiment général envers le personnel.

Image 4.4. : Commentaire d'un client Booking



The image shows a Booking.com review snippet. On the left, the reviewer's name 'Jeanne' is displayed, followed by 'couple jeune', the location 'Lagny Sur Marne, France', and the date '16 août 2013'. The review text consists of two lines: 'Le sourire de la réceptionniste.' and 'Difficile à trouver. Manque d'intimité (baies vitrées).'. Below the text is a question 'Avez-vous trouvé ce commentaire utile ?' with 'Oui' and 'Non' buttons. On the right side, there is a speech bubble icon containing the number '8,8'.

Source : Booking.com

Internet

La base de la communication sur Internet, c'est d'abord le site de la résidence. Comme mentionné précédemment, le site www.residence-newrochelle.com offre des informations fondamentales. Le contenu est limité néanmoins à ce minimum et ne passe pas un message très attractif vers la cible. Le positif, c'est la structure et le côté graphique du site qui est bien lisible et ordonné. La marque (voir ci-contre), utilisée sur le site ainsi que dans tous les documents officiels, est d'ailleurs très réussie du point de vue graphique et bien symbolique, vu l'emplacement de la résidence à côté du port de plaisance.

Le contenu à part, il reste néanmoins plusieurs aspects à revoir, notamment par rapport à l'optimisation qui permettrait une meilleure visibilité du site.

La mise en place des relations extérieures

La résidence commence peu à peu attribuer plus d'importance à ce fameux « PR » (Relations publiques, « *Public Relations* » en anglais). Pour l'instant, les relations avec le public général ne sont pas vraiment développées ainsi que celles avec la presse, mais des efforts au niveau des partenariats commerciaux apparaissent. La Résidence a créé quelques partenariats importants, dont celui avec **l'Office de Tourisme de La Rochelle**. Celle-ci réenvoie à la résidence des mails de demande de logement et informe des clients de l'établissement et ceci aussi *via* son site larochelle-tourisme.com.



Aussi, quelques petites affiches sur la résidence peuvent y être déposées entre des prospectus des autres capacités d'accueil. Si nous pouvons questionner l'efficacité d'une telle « *publicité* », elle ne peut de toute façon faire du mal. Afin de soutenir la résidence, ce partenariat signifie aussi la mise à disposition des brochures d'information sur La Rochelle, qui font certainement plaisir aux clients au moment de l'accueil, car elles contiennent non seulement des informations pratiques sur les restaurants, musées, monuments, etc., mais aussi des cartes de la ville, de son centre et du quartier des Minimes.

Si ce partenariat contribue peu au chiffre d'affaires, il est tout de même bénéfique au niveau de l'image de la résidence.

Un autre partenariat est beaucoup plus intéressant du point de vue commercial. C'est celui avec la **Société de Régates Rochelaise (SRR)**. Vu que la résidence est située à 100 mètres du siège de la société et à quelques pas du bord du port, c'est un lieu idéal pour accueillir des compétiteurs, juges ou officiels venus pour les compétitions, célébrations et autres festivités et événements, organisés par le club. Les eaux de l'océan et ses courants, ainsi que des conditions aériennes autour de La Rochelle, entre des îles de Ré et d'Oléron font de ce lieu une place prédestinée aux compétitions de la voile. Pendant le dernier Championnat du Monde, la résidence a accueilli 9 personnes directement grâce à ce partenariat (et plusieurs autres sans doute, car la résidence figurait entre des établissements conseillés par le site officiel de SRR). La collaboration pourrait se développer considérablement dans des années à venir.

Trouver de nouveaux partenaires commerciaux, c'est d'ailleurs la voie à suivre dans le futur. Il serait très profitable de trouver de nouveaux clients réguliers parmi une clientèle des voyageurs d'affaires, voire ceux, qui viennent pour des événements précis. C'est pour ces raisons que la résidence a commencé, à la fin de l'été 2013, avec le **marketing direct**, avec en vue, notamment, l'amélioration d'occupation entre avril et juillet. Des contacts sur les moyennes et grandes entreprises de La Rochelle et ses alentours ont été collectés. Il est prévu de s'y adresser, en proposant d'accueillir leurs stagiaires, apprentis, nouveaux travailleurs ou invités. En deuxième partie, des dates et données sur les organisateurs d'événements importants ont été retenues. Il s'agit par exemple du *club de Rugby Atlantique Stade* dont de nombreux supporters se déplacent pour voir les matches. Un partenariat intéressant pourrait se créer avec *Espace Encan*. Cet ensemble de conférences accueille chaque semaine des événements de plus ou moins grande importance, dont des symposiums de médecine, spectacles de théâtre, rencontres d'avocats, des jeunes socialistes... Le nombre des participants de ces événements varie entre quelques dizaines et plus de 800 personnes. Le potentiel est donc significatif et ceci encore plus, car la résidence est liée avec l'Espace grâce à la ligne ILLICO qui assure la connexion toutes les 10 minutes avec un trajet d'environ 7 minutes.

Cependant, il est possible de constater que toute la communication s'arrête sur ce point. La partie suivante apportera quelques idées pour améliorer la promotion de la résidence vers l'extérieur, ainsi que d'autres aspects marketing.

4.3.2. Les changements à apporter

Améliorations « en ligne »

Faire « *connaître, aimer et agir* ». La **page web** devrait répondre à toutes ces exigences. Malheureusement, ceci n'est pas exactement le cas. Le « *faire aimer* » peut être atteint avec des modifications légères au niveau du contenu du site : décrire plus en détail l'aménagement des studios, faire l'accent sur les points forts (piscine, vue...) et prouver tout ceci par les photographies. Si ces dernières ne représentent peut-être pas le facteur décisif de premier ordre, elles ont un poids sur plus de 10% des clients potentiels (d'après « *La perception des capacités d'accueil* »).

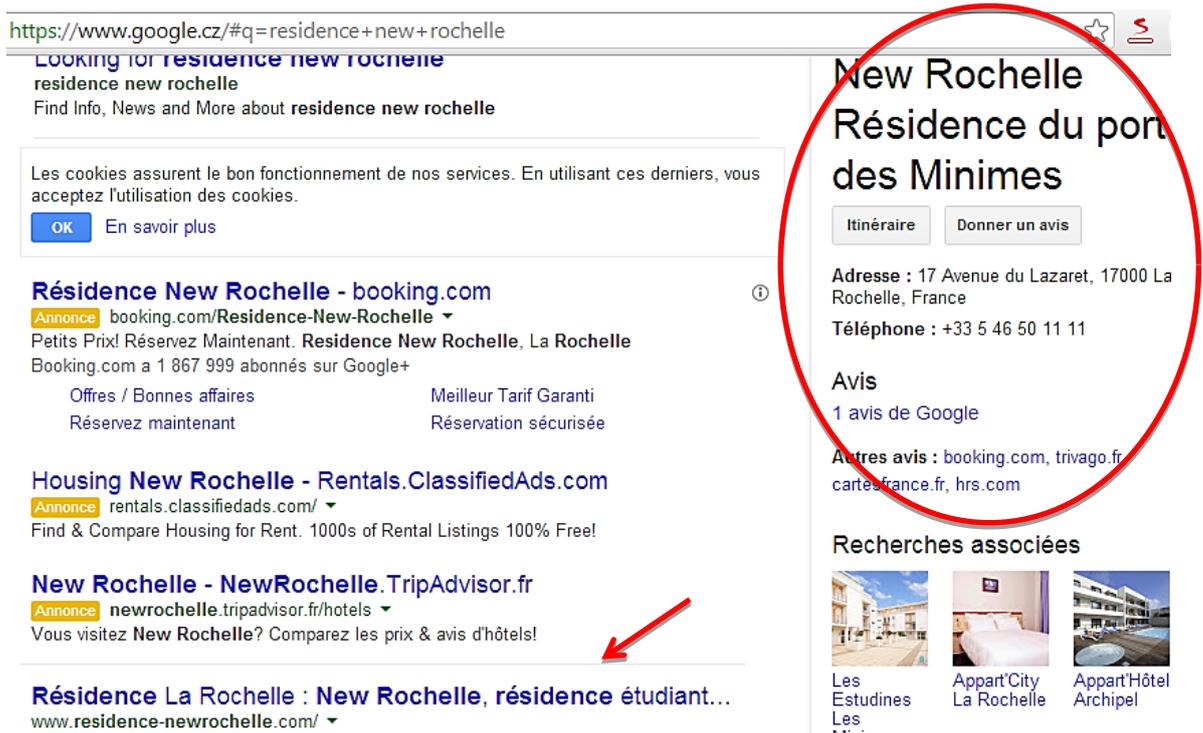
La transformation de l'intérêt à l'action et donc la réservation sera possible en introduisant un nouveau système de réservation, associé au site. Ce point a été développé dans la partie précédente.

Cependant, le problème principal, concernant le site, c'est pour l'instant le « *faire connaître* ». Il sera difficile d'apprécier les photos de la résidence ou bien de réserver, si le client ne trouve pas le site. Un travail sur le SEO semble indispensable. En optimisant le site, son taux de visite augmenterait sans doute. Déjà, choisir les bons mots clés, aiderait au départ. Si le reste de marketing peut être fait de la façon intuitive plus ou moins bien, ici, il faut fortement recommander à se tourner vers l'aide d'un professionnel.

La recherche sur Google (le leader parmi des moteurs de recherche actuellement) dévoile des faits suivants :

- En cherchant la résidence par son nom, le site officiel apparaît comme le premier résultat (voire la flèche) parmi les liens non sponsorisés. Or, avant d'afficher le site, les pages payantes apparaissent. L'image ci-dessous montre la situation.

Image 4.5. : Résultat de recherche de New Rochelle sur Google



Source : Google

Ce qui est problématique, c'est le fait que si l'annonce de Booking affiche au moins la résidence New Rochelle, située en France, les liens de Rentals Classified Ads et de TripAdvisor font référence à l'hôtel New Rochelle Inn aux États-Unis et donc un établissement complètement différent. La référence à droite de la page (voire partie encerclée de l'image précédente) montre la résidence de La Rochelle, ce qui est très pratique, car les informations concernant le contact et l'emplacement apparaissent. Par contre, elle n'affiche pas l'adresse du site officiel et la photographie (ci-dessus) utilisée pour illustrer la résidence est loin d'être idéale.



**New Rochelle
Résidence du port
des Minimes**

- En tapant « résidence La Rochelle », la résidence est aussi bien visible, par contre ceci est dû uniquement au fait, qu'elle est référencée sur la carte de Google, ce qui la fait apparaître sur la liste des résultats d'établissements, affichés sur le plan. Le site, lui-même, n'est affiché qu'en bas de la deuxième page, alors que déjà son nom la prédestine à être référencée parmi les premières.

Ici, un autre problème se dévoile : les mots clés sont clairement mal utilisés. En plus, le titre du résultat de recherche est mal pensé.

Image 4.6. : Résultats pour la recherche « résidence La Rochelle »

Appart'hôtel Odalys Archipel - France, La Rochelle - Odalys ...
www.odalys-vacances.com › France › Poitou Charentes › La Rochelle ▼
à La Rochelle. Vous allez aimer ! Piscine Gratuite à votre disposition dans l'enceinte de la résidence. Animaux admis dans la résidence sous conditions *. WiFi

Résidence La Rochelle : New Rochelle, résidence étudiante...
www.residence-newrochelle.com/ ▼
La Résidence du Port bénéficie d'une situation privilégiée à La Rochelle : face à l'Océan Atlantique, à proximité immédiate du port des Minimes, au cœur du site ...

RESIDENCE DU PORT NEW ROCHELLE | La Rochelle To...
www.larochelle-tourisme.com › ... › Résidences de tourisme et de meublés ▼
1 juil. 2012 - La résidence New Rochelle bénéficie d'une situation privilégiée à La Rochelle : face à l'Océan Atlantique, au port de plaisance 'Les Minimes', ...

Source : Google

Trois éléments sont donc à remarquer. D'abord, le site d'un appart'hôtel est affiché plus tôt, il est donc mieux optimisé. Ensuite, la formulation « *Résidence La Rochelle : New Rochelle, résidence étudiante ...* » n'est pas du tout effective. Il n'est pas facile à comprendre le vrai nom de la résidence et ce qui est pire, à première vue, il n'est pas possible de dévoiler son fonctionnement en tant que résidence touristique. Nous pouvons proposer la formulation « *New Rochelle, la résidence touristique et étudiante* ». Ce titre permet d'identifier tout de suite le fonctionnement de l'établissement. La référence à La Rochelle apparaît de toute façon dans la description, il n'est donc pas nécessaire de l'utiliser dans le titre. Enfin, le partenariat avec l'Office du Tourisme porte clairement ses fruits, car le résultat suit directement celui du site officiel.

- En cherchant la résidence avec une instruction plus générale (« *hôtel La Rochelle* », « *hébergement La Rochelle* », « *location La Rochelle* », « *se loger à La Rochelle* » ou « *vacances à La Rochelle* ») il est pratiquement impossible de la trouver.

Tout ceci signifie la nécessité de travailler le site au niveau d'optimisation, par rapport aux moteurs de recherche. Investir dans un site moderne vaut dans ce cas certainement chaque euro. Enfin, pour s'assurer de l'affichage parmi les premiers résultats, il n'existe rien de plus facile, que d'actualiser le site régulièrement. Ceci peut se faire en ajoutant les photographies, les nouvelles sur l'établissement ou bien les événements à venir à La Rochelle.

La résidence ne se présente pas dans l'espace virtuel que par son site officiel. Pour l'instant, la majorité de sa visibilité est assurée par des **centrales en ligne et autres intermédiaires de vente**. Les clients potentiels commencent à les apprécier de plus en plus, pourtant, à peu près la moitié a toujours des soucis de confiance envers ce mode de réservation. C'est pour cela qu'il est extrêmement important de se présenter de la manière précise sur les sites des partenaires. Des descriptions incomplètes ou fautives ont pour résultat non seulement la déception ou colère du client, mais aussi sa perte de confiance envers l'hôtel tout comme envers le vendeur.

En ce qui concerne New Rochelle, il est souhaitable **d'actualiser plus souvent des informations sur tous les canaux de distribution** et surtout **d'apporter un maximum de renseignements** qui concernent :

- l'arrivée du client (heures d'ouverture de la réception, possibilités d'arrivée tardive...)
- les conditions de séjour (services inclus et suppléments payants, dont surtout les draps, les serviettes et la télévision)
- le départ (les horaires, le ménage)

Il arrive parfois que le client se plaigne de ne pas avoir eu toutes les informations nécessaires. Dans ce cas-là, la résidence est parfois forcée d'offrir des services en cadeau, pour garder la bonne relation. Il est possible que le client n'ait tout simplement pas lu tous les renseignements jusqu'à la fin. Parfois, c'est le distributeur qui n'affiche pas toutes les informations fournies par la résidence. Peu importe qui a fait la faute ou s'il s'agit d'un oubli de la part de la résidence, la responsabilité tombe chaque fois sur l'établissement. Il est donc dans ses meilleurs intérêts de contrôler régulièrement sa présentation sur les sites des partenaires.

Le rôle des centrales de réservation dans la promotion des établissements a été mentionné déjà plusieurs fois. New Rochelle n'est pas une exception. Malheureusement le choix des photographies, notamment celles sur Booking, laisse espérer mieux au niveau de la qualité, tout comme du contenu. Montrer des photographies modifiées dans PhotoShop n'est certainement pas la meilleure solution et pourrait évoquer le sentiment d'escroquerie dans l'esprit des clients. Mais mettre en place des photographies de détail sur les petites affiches publicitaires qui, malheureusement, apparaît aussi dans la présentation de la résidence sur Google, n'est sans doute pas une bonne voie non plus. Pour consulter la proposition des photographies à enlever et celles à les remplacer, voire l'annexe n° 2).

Enfin au niveau de la promotion sur Internet, la création de la **page Facebook** s'avère pertinente. Les réseaux sociaux ont un impact incontestable entre les jeunes générations. Pendant toute l'année scolaire, la résidence accueille des étudiants qui peuvent, à l'aide de leurs « *like* », propager son nom entre leurs amis et donc les potentiels locataires l'année suivante. La résidence est bien appréciée par des jeunes couples, étudiants ou jeunes salariés qui représentaient plus d'un tiers des clients en 2013. Facebook cible exactement ce segment, sans oublier que c'est une plateforme gratuite.

Marketing direct

Pour attirer de nouveaux clients, il est très important de continuer dans la démarche commencée en fin d'été 2013, avec le marketing direct. Vu le manque du personnel, il pourrait être intéressant à confier la commercialisation de la résidence à un stagiaire. La Rochelle est une ville étudiante, trouver un passionné pour le marketing et la vente n'est pas compliquée. En théorie, les contacts ont été collectés, il faut donc passer à la pratique. La résidence possède de nombreuses caractéristiques, qui en font la place privilégiée pour les séjours des fans des matches sportifs et notamment des spectateurs d'événements, ayant lieu à l'Espace Encan ou au port. L'espace portuaire offre d'ailleurs le partenariat non seulement avec SRR, mais d'autres clubs et sociétés, liées au port. Pour des séjours de long terme, la relation avec des entreprises locales s'avère aussi intéressante.

Passons maintenant de la sphère virtuelle et l'acquisition de nouveaux clients à la réalité.

Les « détails » qui font une énorme différence

En s'approchant de la résidence, une erreur « *criminelle* » apparaît. L'établissement, se présentant autrefois sous l'enseigne « *Sun Valley* », a été renommé, il y a 6 ans. Depuis ce moment, la **nouvelle enseigne** n'a pas été mise en place. Pour une raison quelconque, l'enseigne est placée à côté de la porte d'entrée, mais celle-ci est complètement invisible de la rue. Pire encore, les néons, illuminant autrefois l'enseigne, fonctionnent toujours, mais ils jettent la lumière uniquement sur le mur.

Ceci est un double piège. D'abord, les clients arrivent et tournent parfois en cherchant la résidence dans le quartier, il arrive même qu'ils téléphonent, incapables de trouver le bon bâtiment. Ceci est complètement inacceptable. Ensuite, le bâtiment lui-même, c'est une grande publicité, si bien faite. L'axe de visibilité est très fort, vu l'emplacement dans la première ligne des immeubles, face au port. Une grande enseigne pourrait attirer des clients qui s'arrêtent pour quelques jours au port ou ceux, qui passent par la rue du Lazaret pour accéder à la plage... Enfin, du point de vue de l'impression générale que la résidence passe, la façade semble incomplète et malpropre ou infinie, sans cette enseigne.

Finalement, une fois le client est arrivé, **le personnel** agit fortement sur son expérience. La première impression se crée à l'accueil, durant le contact avec la réceptionniste. Vu que la satisfaction générale est constatée dans des commentaires et questionnaires, il ne faut pas apporter de grandes modifications. Un détail peut néanmoins être amélioré : l'apparence des employés, plus concrètement encore leur vêtement. Pour l'instant, aucun « *dress code* » n'existe pas. Par contre, l'introduction de celui-ci ferait sans doute une impression de professionnalité. Il ne faut même pas acheter des uniformes spéciaux, des blouses ou chemises avec le logo de la résidence en combinaison avec des pantalons ou jupe noire sont complètement suffisants. Enfin, le badge serait un détail agréable qui permet au client de se familiariser plus avec le personnel et s'y adresser avec plus de facilité.

Enfin, trouver un nouveau client demande toujours un effort et engendre souvent des coûts considérables. Il est donc préférentiel de **fidéliser les clients**. En ce moment, le personnel est également très important, car c'est son rôle de communiquer des avantages d'une réservation future. Pour faire ceci, il serait néanmoins bien de créer

une stratégie qui déterminera clairement un système d'avantages pour des clients fidèles et qui sera communiquée (sur le site officiel et par le personnel).

En tout cas en appliquant chacune des mesures suivantes, il faut avoir à l'esprit le client et ses besoins. Le marketing n'est pas un processus stable. Ce qui bon pour la résidence aujourd'hui ou demain ne le sera probablement pas dans quelques années et ceci est encore plus vrai pour la communication, dont les méthodes évoluent sans cesse.

4.4. Prévision vers le futur

4.4.1. SWOT

L'analyse SWOT (de l'anglais « *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* ») peut créer une image globale de la situation de la résidence ainsi que des facteurs l'entourant et influençant potentiellement. Pour conclure cette partie, voyons donc les principaux points forts et faibles de la résidence, mais aussi des opportunités et menaces.

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Emplacement ✓ Appréciation générale des résidences touristiques avec des studios équipés ✓ Personnel ✓ Piscine 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ État de la résidence, manque d'équipements ✓ Manque de réservations directes et d'un site professionnel avec un système en ligne les incitantes ✓ Taux d'occupation faible entre avril et juillet ✓ Manque de connexion Internet gratuite
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Amélioration de confort après la rénovation ⇒ nouveaux clients ⇒ Augmentation des prix 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Situation économique (clients ne partent pas en cas crise grave ou partent ailleurs, en cas de forte croissance)

⇒ Augmentation du CA	✓ Nouvelle concurrence
✓ Augmentation du nombre de réservations directes (site, Facebook, fidélisation)	✓ Mauvaises conditions météorologiques en Poitou-Charentes
✓ Nouveaux partenariats, clients venus pour les événements, stagiaires	

4.4.2. Prédiction de l'évolution

Appliquant toutes les mesures proposées, nous pouvons prévoir le déroulement suivant :

- Le rafraîchissement des lieux, la mise en place de ventilateurs et WiFi augmentent considérablement le confort et le niveau général. La résidence pourra être classifiée.
- Ceci permet d'augmenter les prix. Prenons **l'exemple des ventes de Booking**, le premier vendeur et l'augmentation hypothétique de 10 € en haute saison, soit un **tarif de 82 €/nuitée**.
- Ces démarches seront suivies par d'autres : le changement des photographies sur le site de Booking, illustrant l'état rénové des studios et accompagné de description complète, y compris la mention de la rénovation et l'attribution de la classification hôtelière...

Supposons que **la part des ventes diminuera à 55%** (car les ventes directes augmenteront, suite à l'optimisation du site de 5%). Avec le taux d'occupation de 100%, 44 chambres peuvent être vendues par jour par l'intermédiaire de Booking. Considérons le **taux d'occupation moyen de 80%** (juillet, août), soit **35 chambres vendables** (en 2013, le taux était plus fort, mais il s'agissait d'une saison exceptionnelle).

Nous pouvons ensuite envisager deux variantes :

- Variante positive : le taux d'occupation reste inchangé (ou même augmente légèrement), les clients sont attirés par la meilleure communication et la vision du meilleur confort. Le CA par jour atteint 2 886,4 €, soit 20 204,8 €, par semaine et **80 819,2 €** pour la période de 4 semaines en juillet et août, où ce tarif est appliqué.
- Variante négative : le taux diminue de 10%. Le **CA atteint 70 716,2 €**.

Pour comparaison, si nous appliquons le **prix actuel** de 72 € et le taux d'occupation reste 80%, le **CA fera 70 560 €**, soit 156,2€ de moins, par rapport à la variante négative.

Nous pouvons ensuite prévoir une augmentation du taux d'occupation dans les années à venir, liée à l'amélioration de l'image de la résidence (grâce aux commentaires favorables, entre autres).

Bien sûr, cette prévision ne peut pas donner une vision exhaustive et complètement certaine de l'évolution. D'abord, nous n'avons considéré que les ventes, effectuées par un des intermédiaires. Mais c'est surtout la complexité des tâches et la multitude des facteurs, dont la situation économique, les préférences actuelles de la clientèle, etc., qui font des prévisions exactes très compliquées. L'important, c'est de déterminer clairement des indicateurs de contrôle de l'efficacité des mesures appliquées. Il peut s'agir des indicateurs quantitatifs (profit, CA, taux d'occupation, coût de servuction/chambre...), mais aussi qualitatifs (taux de satisfaction, commentaires de clients...).

Enfin, ce qui reste certain, c'est le potentiel de la résidence au niveau de ses caractéristiques et son emplacement, qui la prédestine à se porter bien.

Conclusion

Le marketing est un processus infini de changements, améliorations et modifications, avec le client et ses intérêts au cœur de chaque activité. Les idées, apportées pour rendre le fonctionnement de la résidence New Rochelle plus effectif, doivent être considérées toutes ensemble, pour assurer des résultats satisfaisants. Ce travail visait à analyser des outils principaux de marketing hôtelier, avec pour but leur application à un établissement précis, résultante d'amélioration de son positionnement. L'appréciation de l'hôtel par sa clientèle influence tout son fonctionnement, y compris le résultat économique. La bonne stratégie marketing est donc essentielle.

L'hôtellerie est un secteur, qui évolue sans cesse. En France, à partir de la suppression de la limitation des tarifs, le marketing devient une des préoccupations majeures. Les prix étant libres, les hôteliers commencent à se battre pour gagner des parts de marché plus grandes, grâce aux stratégies de prix, mais aussi de communication et notamment en délimitant clairement leur positionnement. Néanmoins, ils doivent toujours tenir compte du fait que l'hôtellerie, c'est d'abord un service, fourni à une clientèle plus ou moins hétérogène au niveau de ses caractéristiques (niveau social, besoins, opinions, préférences, attitudes).

L'importance du marketing hôtelier croit en parallèle avec l'accroissement des options diverses dans le domaine d'hébergement et de ce fait, de la concurrence. Des hôtels peuvent aujourd'hui être remplacés par des hôtel-boutiques très chic ou résidences et appart'hôtels plus économiques, mais offrant plus de liberté et d'autonomie. Des gîtes ruraux deviennent une variante intéressante, des familles peuvent partir aussi en bungalows ou campings, représentant une offre de plus en plus appréciée des établissements de l'hôtellerie en plein air.

Le cœur de ce travail a été centré autour des hôtels et résidences indépendants. Si les grands groupes hôteliers peuvent servir de point de référence et comparaison, le marketing y est utilisé de façon différente, travaillé par des départements marketing du groupe. La grandeur du groupe et ses moyens financiers lui permettent d'avoir accès à la publicité classique et de positionner chacune des marques pour acquérir une part maximum du marché.

Les hôtels indépendants se retrouvent dans une situation différente. Ils n'emploient généralement pas des spécialistes marketing, les démarches se font parfois de façon intuitive. Même un amateur pourrait néanmoins avoir de bons résultats, en respectant des règles principales.

Parlant du produit, ou plutôt du service dans ce cas-là, il faut se concentrer au segment de la clientèle, auquel nous ciblons et essayer de lui proposer l'expérience la plus parfaite possible, en respectant les besoins de la cible, tout comme les possibilités de l'établissement. Pas tous les hôtels peuvent devenir des 5* et ceci ne serait même pas désirable et rentable, répondre aux standards et pouvoir être classifié et certifié représente néanmoins un signe de qualité important aux yeux des clients. Les efforts doivent en tout cas venir de toutes les composantes qui créent l'offre finale. L'état d'esprit, tourné vers la perfection, est dans ce cas-là décisif.

La qualité est étroitement liée aux autres parties constituantes du marketing mix. Les prix doivent toujours être en relation avec la prestation proposée. En même temps, ils ne sont pas rigides. Le respect de la demande, voire la mise en place du yield management, agit fortement sur le chiffre d'affaires. La même chose peut être constatée pour la question du choix des bons canaux de distribution. La capacité d'accueil balance dans ce cas entre les avantages (augmentation de visibilité et de taux d'occupation...) et inconvénients (perte des ventes directes, commissions...), apportés par le partenariat avec d'autres intermédiaires de vente.

Au final, tous les efforts peuvent être détruits par une mauvaise communication et ceci au sens large tout comme littéral. L'hôtel communique dans l'espace virtuel, optimiser son site devient donc crucial. Mais il communique aussi par l'image et l'impression qu'il renvoie aux clients dans la réalité, que cela soit par les communiqués de presse, son attitude envers le développement durable, l'état de sa façade ou le vocabulaire, utilisé par la réceptionniste. Se présentant à chaque instant de la façon professionnelle, accueillante et valorisant ses clients, l'hôtel peut réussir à les fidéliser.

L'ensemble de ces pratiques doit néanmoins être mis en pratique, ce qui n'est pas toujours le cas. Le but de ce travail était donc d'appliquer certains de ces acquis sur le fonctionnement d'un établissement concret, la résidence New Rochelle et essayer de proposer un ensemble des démarches, permettant l'amélioration de ses pratiques marketing. Avec la mise en place des conseils, la résidence pourrait changer

considérablement la perception des clients envers elle-même, ce qui impliquerait à court terme un taux de satisfaction plus élevé et engendrerait, entre autres, l'amélioration des évaluations sur les sites de partenaires.

Généralement, l'application et notamment l'efficacité de toutes les mesures sont fortement liées aux facteurs externes. Il faut bien connaître la situation économique, sociale, juridique. Le secteur des résidences se porte bien, ainsi que le tourisme dans la région, ce qui est très positif pour New Rochelle. Il est néanmoins encore plus important, d'analyser ses clients. Il faut connaître leurs opinions et attitudes, que cela soit au niveau général envers l'hôtellerie avec une étude, ou face à l'établissement concret avec un questionnaire de satisfaction. Le sondage interne montre l'importance de l'emplacement et du personnel, qui sont des points forts de la résidence New Rochelle, mais aussi la perception de la propreté et confort, qui représentent les premiers problèmes à résoudre. Le manque de réservations directes est également un « *sujet brûlant* ».

Les changements proposés en ce qui concerne le service lui-même demandent des investissements financiers, car il s'agit notamment de l'augmentation du niveau de confort, grâce aux achats et rénovation de l'établissement qui commence à fortement tomber à désuétude. Les modifications au niveau de la distribution, du prix et de la communication sont par contre plus d'ordre stratégique et psychologique et demandent plutôt savoir-faire, réflexion et imagination. Il s'agit avant tout d'optimisation du site officiel, au niveau formel, mais aussi technique. Ceci permettrait d'accroître les ventes directes et en même temps diminuer la part des ventes, effectuées par des intermédiaires (sans pour autant les effacer), engendrant les paiements de commission.

Si le prix et la distribution dépendent aussi des facteurs externes, dont la concurrence, la communication est avant tout une question de stratégie choisie. Chaque détail a son importance et forme l'image globale de l'établissement, que cela soit par l'information complète et claire, obligatoire sur le site de Booking ou le nouveau badge de la réceptionniste.

Ce travail a réussi à offrir un ensemble d'idées de départ vers un futur, où la question de marketing prendra une nouvelle dimension. Pourtant, il n'est pas possible de les appliquer toutes instantanément. Pour que la gestion marche

de la manière la plus efficace, il faut essayer de continuellement améliorer les prestations et appliquer des mesures proposées, une par une.

S'approcher de la perfection, du zéro défaut, devrait être l'intérêt primaire de toutes les personnes concernées. Cependant, ceci nécessite d'étudier continuellement l'efficacité des changements, tout en prenant en compte la situation dans le secteur, dans la région, etc. et surtout les réactions des clients sur les nouvelles effectuées. Ce qui semble idéal aujourd'hui ne le sera peut-être pas dans un ou trois ans. C'est pour cela que la stratégie marketing de la résidence (sans parler de tout le secteur) ne peut pas être décrite dans un seul document, mais doit toujours être révisée et modifiée, suivant la situation actuelle.

Résumé

Le secteur de l'hôtellerie se développe sans cesse, ce qui force les personnes responsables, à payer plus d'attention à la manière, dont ils présentent leur établissement. Avec la concurrence non seulement des capacités d'accueil comparables, mais aussi d'autres types, dont par exemple l'hôtellerie en plein air, ou contrairement, des puissants groupes hôteliers, les hôtels et résidences indépendants ne peuvent pas se contenter d'offrir des services de haute qualité. Il faut créer toute une stratégie marketing, afin de soutenir le fonctionnement au maximum.

Offrir un service, correspondant aux souhaits de la cible visée a une grande importance, mais choisir une bonne politique des prix et des canaux de distribution aptes est tout aussi important. Maximiser les ventes directes peut sembler un rêve de chaque hôtelier. Or les centrales en ligne ont aujourd'hui un rôle non négligeable dans la promotion de l'établissement. La communication personnelle est d'importance de premier ordre dans ce domaine, où l'expérience du client décide sur son comportement futur, dont la volonté de rester fidèle à l'hôtel, de le conseiller à ses proches, ou, par contre, d'écrire un commentaire négatif en ligne. L'espace virtuel devient un facteur décisif, l'établissement y communique, acquière de nouveaux clients ou fidélise les anciens. Toute la stratégie doit être faite en harmonie, chaque composante est liée à l'autre.

Une fois les principes fondamentaux compris, une stratégie concrète peut être créée pour un établissement précis, la Résidence New Rochelle. Située au bord de l'océan Atlantique à La Rochelle, ville touristique par excellence, cette résidence dispose d'un tas de points forts, mais également de certaines lacunes, qui pourraient être améliorées, afin de maximiser l'efficacité de l'exploitation au niveau marketing. Les propositions offertes ont pour but notamment d'influencer positivement la perception de la clientèle envers l'établissement, ce qui permettrait à court terme de changer son positionnement et à long terme également ses résultats économiques.

Summary

The hotel industry is growing continuously, forcing responsible owners to pay more attention to the way they present their establishments. Offering high quality services is not enough anymore. With increasing competition, caused not only by the comparable accommodation facilities, but also by other types of lodgings, including for example outdoor accommodation, or on the contrary, powerful hotel groups, the independent hotel sector faces considerable dangers. They need to create a complete marketing strategy to support their functioning at the maximum efficiency and profitability.

To provide a service while responding to the main wishes of hotel's target groups is very important. However, choosing a good pricing strategy and distribution channels is equally crucial. To maximize direct sales may be the dream of every hotelier, but, on the other hand, the online travel agencies play a significant role in promotion these days. Personal communication is of prime importance in this field, where the customer's experience determines his future behavior. He can decide to remain loyal to the hotel and recommend it to his relatives, or, alternatively, he can write a negative online review. The internet becomes a decisive factor which helps the hotel to communicate, to acquire new customers, and to retain the loyalty of existing clients. Every strategy must be made in harmony with each other, as each component is linked to the other.

Once the fundamental principles are understood, a concrete strategy can be created for a specific property, the New Rochelle Residence. Located on the Atlantic coast in the popular tourist destination of La Rochelle, France, this residence has a lot of strengths but also some weaknesses that could be improved from the marketing point of view in order to maximize operational efficiency. The proposals were made with the aim of positively influencing the customer's perception of the institution. This should change the market positioning of the residence in the short term and thus improve its economic performance in the long term.

Bibliographie

- 1) ARMSTRONG, G., KOTLER, P., *Principles of Marketing*, Londres : Prentice Hall PTR, 1999, ISBN 9780139570025
- 2) BARMA, J.-L., *Marketing du tourisme et de l'hôtellerie*. Troisième édition, Paris : Éditions d'Organisation, 2004 ISBN: 2-7081-3107-9
- 3) CARIOU, J.-J., *Dictionnaire de Marketing : Hôtellerie, Tourisme, Restauration*. Paris : Éditions BPI, 2005, ISBN 978-2-85-708410-5
- 4) CROSBY, P., *La qualité, c'est gratuit, (Quality is free)*, Mentor, 1980, ISBN 978-0451621290
- 5) DUPONT, L., *Contribution à l'étude des dimensions économiques du tourisme et des voyages*. Paris : L'Harmattan , 2002, ISBN 2-7475-2633-X
- 6) EGLIER, P., LANGEARD, E., *Servuction : le marketing des services*. Paris : Ediscience International 1994 ISBN 2-84074-033-8
- 7) HARTBROT, M., LEPROUST B., *Accueillir, Héberger, Communiquer, Terminale*. Paris : Éditions BPI, 2011, ISBN 2857084935
- 8) HARTBROT, M., LEPROUST, B., *L'hébergement, un métier, un marché*. Paris : Éditions BPI, 2003, ISBN 978-2-85708-239-2
- 9) LECINSKI, J. *Winning the Zero Moment of Truth*. New York : Vook Inc., 2011, ISBN-13: 9781614302254

Article

- 1) ESCHWEGE, A., *Marketing Magazine. Révolution marketing en vue dans l'hôtellerie*, 2009, n°128

Internet

- 1) *Accor days* [online]. cit. 2014-03-15. Accessible sur http://www.accor.com/fileadmin/user_upload/Contenus_Accor/Finance/Documentation/FR/ragozin.pdf
- 2) *Annual Report - 2012 (Organisation Mondiale du Tourisme)* [online]. cit. 2014-02-26. Accessible sur <http://www2.unwto.org/fr/node/38691>
- 3) DENISSELLE, G. *Marketing hôtelier : y-a-t'il un pilote dans l'avion ?* [online]. cit. 2014-02-14. Accessible sur <http://www.tendancehotellerie.fr/articles-breves/marketing-distribution/2686-article/marketing-hotelier-y-a-t-il-un-pilote-dans-l-avion>
- 4) *Fréquentation mensuelle dans l'hôtellerie* [online]. cit. 2014-03-03. Accessible sur http://www.insee.fr/fr/themes/detail.asp?reg_id=12&ref_id=1166
- 5) *Grande étude sur les clientèles hôtelières* [online]. cit. 2014-03-03. Accessible sur http://www.hr-infos.fr/actualite/marche/etude/IMG/pdf/Cahier_Troisieme.pdf
- 6) *L'Industrie Hôtelière Française en 2012* [online]. cit. 2014-03-03. Accessible sur <https://www.kpmg.com/FR/fr/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Industrie-Hoteliere-Francaise-en-2012.pdf>
- 7) *Le Tableau de Classement des Hôtels et Guide du contrôle du tableau de classement hôtelier* » [online]. cit. 2014-03-13. Accessible sur <https://www.classement.atout-france.fr/>
- 8) *Les Chiffres Clés du Tourisme* [online]. cit. 2014-03-03. Accessible sur <http://www.veilleinfotourisme.fr/poitou-charentes-92285.kjsp>
- 9) MACKENZIE, J. *How to successfully open a hotel (Comment ouvrir un hôtel avec succès)* [online]. cit. 2014-02-16. Accessible sur <http://www.mirarmedia.com/>
- 10) MORIN, R., *Hôtellerie : augmenter son revenu grâce aux nouveaux outils marketing* [online]. cit. 2014-03-28. Accessible sur <http://www.lhotellerie-restauration.fr/journal/fonds-de-commerce/2013-10/Hotellerie-augmenter-sa-rentabilite-grace-aux-nouveaux-outils-marketing.htm>
- 11) *Relation client : Satisfaction ? Fidélisation ?* [online]. cit. 2014-02-18. Accessible sur http://www.chiffres-tourisme-paca.fr/upload/Relation_Client___Satisfaction___Fidelisation_.pdf
- 12) SAINT-MICHEL, S.-H., *Dossier marketing et hôtellerie* » [online]. cit. 2014-02-18. Accessible sur de <http://www.marketing-professionnel.fr/secteur/marketing-hotelier-dossier-hotellerie-201211.html>
- 13) SOLER, M., *How do they find us* [online]. cit. 2014-03-23. Accessible sur <http://www.mirarmedia.com>

Site Officiel

- 1) *B&B Hotels* [online]. cit. 2014-03-15. Accessible sur <http://www.hotel-bb.com/fr/home.htm>
- 2) *Booking.com* [online]. cit. 2014-02-22. Accessible sur www.booking.com
- 3) Chaîne Carrefour [online]. cit. 2014-04-02. Accessible sur www.carrefour.com
- 4) *Cityzen booking* [online]. cit. 2014-03-07. Accessible sur <https://www.cityzenbooking.com/>
- 5) *HotelCert* [online]. cit. 2014-03-07. Accessible sur www.hotelcert.com
- 6) *Hotelhotel.com* [online]. cit. 2014-03-07. Accessible sur www.hotelhotel.com
- 7) *International Organization for Standardisation* [online]. cit. 2014-03-07. Accessible sur www.iso.org/
- 8) *La Résidence du Port New Rochelle* [online]. cit. 2014-02-10. Accessible sur www.residence-newrochelle.com
- 9) *Port de La Rochelle* [online]. cit. 2014-02-22. Accessible sur <http://www.portlarochelle.com/>
- 10) *Programme Marriott Rewards* [online]. cit. 2014-03-15. Accessible sur <http://www.marriott.com/rewards/rewards-program.mi>
- 11) *World Independent Hotels Promotion* [online]. cit. 2014-03-03. Accessible sur <http://www.wihphotels.com/fr/>

Table des abréviations

AFAQ : Association Française pour l'Assurance Qualité

AHR : Association d'Hôtels et Restaurants

B2B : Business to Business

B2C : Business to Customers

COFRAC : Comité Français d'Accréditation

CROUS : Centre Régional des Oeuvres Universitaires et Scolaires

INSEE : Institut National de la Statistique et des Études Économiques

OMT : Organisation Mondiale de Tourisme

ISO : International Organization for Standardisation

OTA : Online Travel Agency

WIFI : Wireless Fidelity, wireless internet

WIHP : World Independent Hotels Promotion

YM : Yield management

4P: Product, Price, Place, Promotion

Table des figures et tableaux

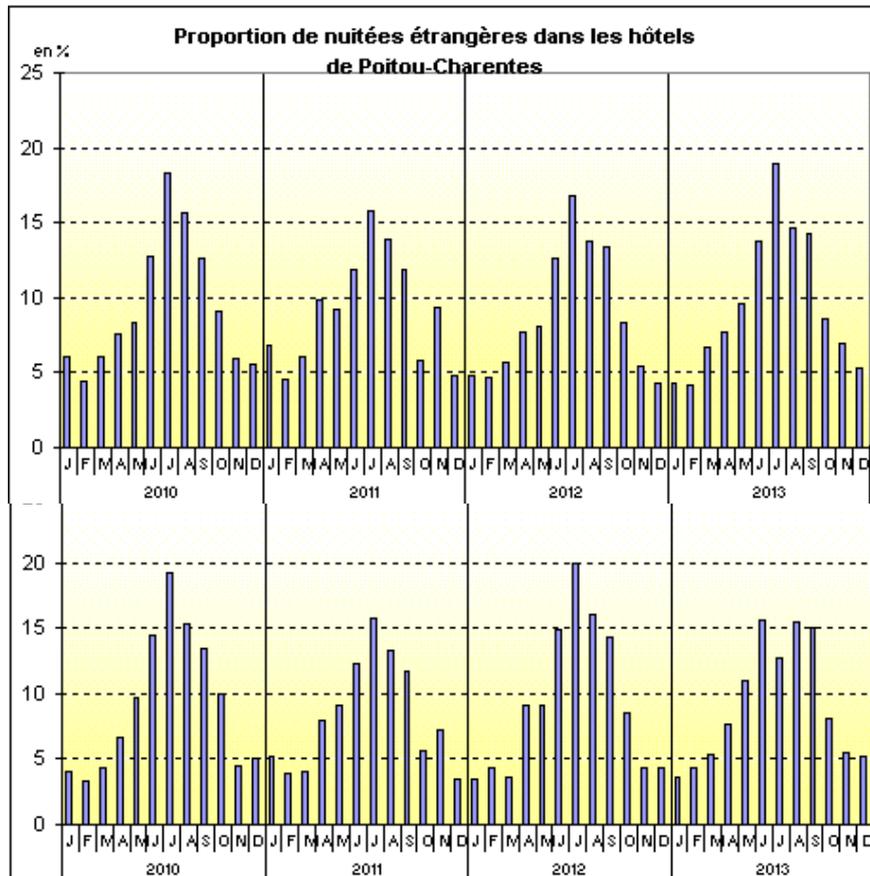
Figure 1.1. : La répartition des arrivées et recettes touristiques mondiales en 2012	8
Figure 1.2. : Les quatre caractéristiques des services	14
Figure 1.1. : Les différentes marques du groupe Accor	16
Figure 2.1. : Les trois composantes du marketing, adaptées aux services	19
Figure 2.2. : Les éléments fondamentaux du concept de qualité	21
Figure 2.3. : Représentation graphique du Zéro Défaut en pratique	22
Figure 2. 4. : L'acquisition de nouveaux clients : Facebook contre Tripadvisor	56
Figure 2.5. : Les sources privilégiées pour la recherche de logement	57
Figure 3.1. : Répartition de l'offre d'appartements par zone géographique en 2011	66
Figure 3.2. : Nombre de nuitées en Charente-Maritime	68
Figure 3.3. : Taux d'occupation des hôtels de Charente Maritime	69
Figure 3.4. : Les principales nationalités des touristes en Poitou-Charentes	70
Figure 3.5. : Impact inégal de la publicité et des réductions et remises	74
Figure 3.6. : Poids des facteurs décisifs du choix d'hébergement	76
Tableau 1.1. : La classification de l'hôtellerie	9
Tableau 2.1. : Comparaison des prix appliqués entre des régions	31
Tableau 2.2. : Disparité des prix pour des hôtels 5*	31
Tableau 2.3. : Gestion classique contre le Yield management	36
Tableau 3.1. : Résultats de l'enquête « Perception des capacités d'accueil »	72
Tableau 3.2. : Importance inégale des facteurs de satisfaction	77
Tableau 4.1. : Tarifs des prestations supplémentaires en saison estivale	92
Tableau 4.2. : Tarifs de location en 2013	93

Table des images

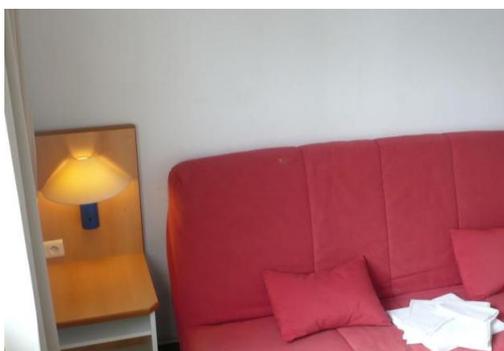
Image 2.1. : Représentation des marques des labels HotelCert et ISO	24
Image 2.2. : Disparité des prix selon conditions de vente	44
Image 2.3. : Les écarts entre les tarifs selon les différentes centrales de réservation	46
Image 3.1. : La carte de La Rochelle	64
Image 3.2. : La répartition des capacités d'accueil en Poitou-Charentes	68
Image 3.3. : Évaluation de New Rochelle pas les clients de Booking.com	81
Image 4.1. : L'intérieur du studio standard	83
Image 4.2. : La vue du 4 ^e étage, côté port	84
Image 4.3. : Le site officiel – informations relatives aux tarifs	94
Image 4.4. : Commentaire d'un client Booking	99
Image 4.5. : Résultat de recherche de New Rochelle sur Google	103
Image 4.6. : Résultats pour la recherche « <i>résidence La Rochelle</i> »	104

Annexes

Annexe 1 : Situation de la région et du département



Annexe 2 : Images Booking à remplacer (source : New Rochelle)





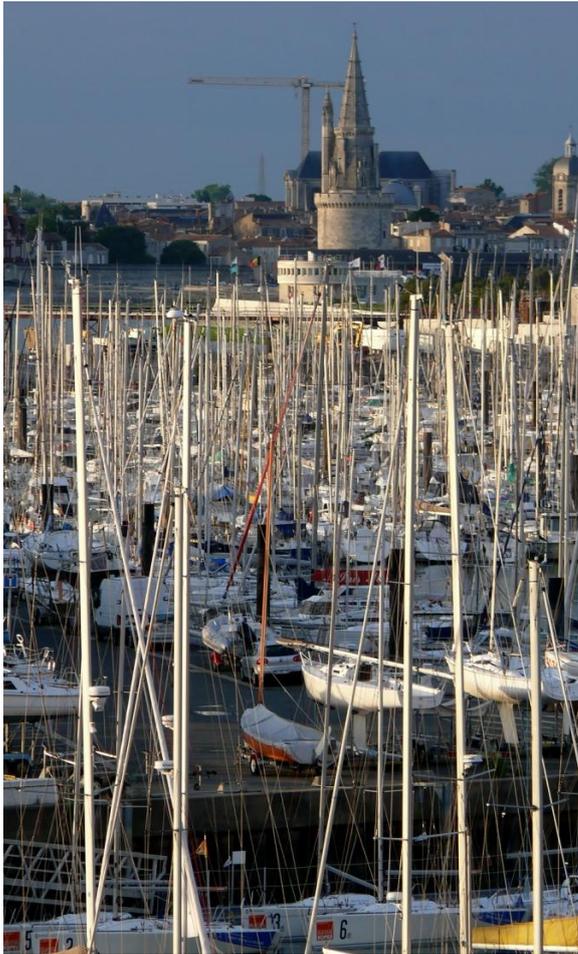
Proposition des photographies à mettre en place (source : archives de l'auteur)



L'image de la résidence, prise du « bus de mer »



La vue côté port



La vue de la terrasse côté sud, la piscine, le terrain de sport, l'océan

