

Haute École
Groupe ICHEC – ECAM – ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Quelle stratégie de distribution adopter pour les hôteliers indépendants bruxellois face à la position dominante des plateformes de réservation en ligne ?

Mémoire présenté par :
Zain KUTCHI (130733)

Pour l'obtention du diplôme de :
Master en sciences commerciales

Année académique : **2019-2020**

Promotrice : **Gisèle PAQUET**

Haute École
Groupe ICHEC – ECAM – ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Quelle stratégie de distribution adopter pour les hôteliers indépendants bruxellois face à la position dominante des plateformes de réservation en ligne ?

Mémoire présenté par :
Zain KUTCHI (130733)

Pour l'obtention du diplôme de :
Master en sciences commerciales

Année académique : **2019-2020**

Promotrice : **Gisèle PAQUET**

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles

Remerciements

Je tiens à remercier, tout d'abord, ma promotrice de mémoire, Madame Gisèle Paquet pour ses nombreux conseils, ses encouragements, sa patience et sa disponibilité. Son aide m'a été très précieuse et elle m'a permis de défendre ma vision par rapport au sujet traité.

Je suis également reconnaissant envers tout le corps professoral de l'ICHEC de m'avoir formé et d'avoir partagé leur expertise et leur connaissance dans le domaine des sciences commerciales.

J'ai également une pensée pour toutes les personnes qui ont accepté de partager leur expérience professionnelle avec moi et qui ont répondu à mes questions de manière complète et précise sur un sujet que nous avons en commun.

Enfin, je tiens à témoigner toute ma reconnaissance envers ma famille, ma fiancée et mes amis pour leur soutien constant tout au long de mes études supérieures. Leurs encouragements et leur patience ont été très précieux à l'élaboration de ce mémoire de fin d'études.

Engagement Anti-Plagiat du Mémoire

« Je soussignée, KUTCHI, Zain, étudiant de Master en Sciences Commerciales, déclare par la présente que le Mémoire ci-joint est exempt de tout plagiat et respecte en tous points le règlement des études en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses signé lors de mon inscription à l'ICHEC, ainsi que les instructions et consignes concernant le référencement dans le texte respectant la norme APA, la bibliographie respectant la norme APA, etc. mises à ma disposition sur Moodle.

Sur l'honneur, je certifie avoir pris connaissance des documents précités et je confirme que le Mémoire présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement. »

Dans le cadre de ce dépôt en ligne, la signature consiste en l'introduction du mémoire via la plateforme ICHEC-Student.

Table des matières

LISTE DES FIGURES.....	9
LISTE DES TABLEAUX	10
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	11
PRÉFACE : IMPACT DE LA CRISE DU COVID-19	13
PARTIE I : CADRE CONCEPTUEL ET ANALYSE DU CONTEXTE	14
UNITÉ 1 : CADRE CONCEPTUEL	14
1. CONTEXTUALISATION DE LA PROBLÉMATIQUE.....	14
2. QUESTION DE RECHERCHE.....	15
2.1. JUSTIFICATION DE LA QUESTION DE RECHERCHE	16
2.2. MOTIVATIONS LIÉES AU CHOIX DE CETTE THÉMATIQUE.....	16
UNITÉ 2 : ANALYSE DU CONTEXTE.....	17
CHAPITRE 1: ANALYSE DU SECTEUR TOURISTIQUE ET DE L'HÔTELLERIE	17
1.1. DÉFINITION DU TOURISME.....	17
1.2. CARACTÉRISTIQUES DU PRODUIT TOURISTIQUE	18
1.3. TOURISME EN EUROPE.....	19
1.4. TOURISME À BRUXELLES	19
1.4.1. <i>Une offre hôtelière diversifiée</i>	19
1.4.1.1. Hôtel	20
1.4.1.2. Appart-hôtel.....	20
1.4.1.3. Résidence et meublés de tourisme.....	21
1.4.1.4. Centre d'hébergement de tourisme social	21
1.4.1.5. Hébergement chez l'habitant (reconnu)	21
1.5. CONSTAT À COURT TERME DE LA PANDÉMIE DU COVID-19	21
CHAPITRE 2: L'INDUSTRIE HÔTELIÈRE.....	23
2.1. DÉFINITION	23
2.2. CLASSIFICATION PAR TYPE D'HÔTELS.....	23
2.3. LA PRODUCTION DE SERVICES HÔTELIERS	25
2.3.1. <i>L'intangibilité</i>	25
2.3.2. <i>L'inséparabilité</i>	25
2.3.3. <i>La variabilité</i>	26
2.3.4. <i>La périssabilité</i>	26
2.3.5. <i>La participation des clients à la production de service</i>	26
CHAPITRE 3: L'OFFRE HÔTELIÈRE ET SES CANAUX DE DISTRIBUTION	27
3.1. LE CANAL DE DISTRIBUTION	27
3.2. LA DISTRIBUTION DITE MULTICANAL.....	27
3.2.1. <i>Les canaux de distribution directs</i>	30
3.2.1.1. Téléphone / Lettre / Fax	30
3.2.1.2. Clients "Walk-in"	31
3.2.1.3. Site internet de l'hôtel.....	31
3.2.1.4. Courriel / E-mail.....	31
3.2.2. <i>Les canaux de distribution indirects</i>	32
3.2.2.1. Destination Marketing Organization & National Tourism Organization.....	33
3.2.2.2. Tour Operator & Travel Agency	33
3.2.2.3. Central Reservation System	34
3.2.2.4. Wholesaler.....	34
3.2.2.5. Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions	34
3.2.2.6. Global Distribution System	35

3.2.2.7. Social media	35
3.2.2.8. Online Travel Agencies (OTA)	35
CHAPITRE 4: LES PLATEFORMES DE RÉSERVATION EN LIGNE : PARTENAIRES OU CONCURRENTES DES HÔTELIERS ?	36
4.1. ONLINE TRAVEL AGENCIES (OTA)	36
4.1.1. <i>Qu'en est-il ?</i>	36
4.1.2. <i>Quelles sont-elles ?</i>	37
4.1.3. <i>Et leur mode de fonctionnement ?</i>	39
4.1.3.1. Merchant model ou le modèle marchand	39
4.1.3.2. Agency/commissionable model ou le modèle de l'agence	39
4.1.4. <i>Les avantages d'un partenariat entre hôtels et OTA</i>	40
4.1.4.1. Liberté contractuelle	40
4.1.4.2. Visibilité et hausse du trafic	40
4.1.4.3. Clientèle diversifiée et internationale	40
4.1.4.4. Optimisation en termes d'occupation et de remplissage	41
4.1.4.5. Multi-connectivité des plateformes	41
4.1.5. <i>Les limites d'un partenariat entre hôtels et OTA</i>	41
4.1.5.1. Vers une liberté tarifaire	41
4.1.5.2. Vers une liberté de disponibilité	42
4.1.5.3. Quand commission rime avec efficacité et productivité	42
4.1.5.4. Appropriation du nom commercial	43
4.1.5.5. Relation stricte entre client & OTA	43
4.1.5.6. Classement biaisé	43
4.1.5.7. Publicité mensongère envers les clients et les hôteliers	44
4.1.5.8. Affiliés : les intermédiaires des intermédiaires	45
CHAPITRE 5: SE DIVERSIFIER POUR MIEUX DISTRIBUER ?	46
5.1. IMPLÉMENTER UNE STRATÉGIE DE DISTRIBUTION	46
5.1.1. <i>Définition</i>	46
5.2. LES OUTILS CLÉS À L'HEURE D'UNE DISTRIBUTION DIGITALE	47
5.2.1. <i>Un site internet comme vecteur de communication</i>	47
5.2.1.1. Construire un bon système de navigation	48
5.2.1.2. Séduire à travers le design	48
5.2.1.3. Une information à jour	48
5.2.1.4. Intégration de widgets	50
5.2.2. <i>Les techniques de référencement marketing</i>	51
5.2.2.1. Référencement naturel ou Search Engine Optimization	52
5.2.2.2. Référencement payant ou Search Engine Advertising	52
5.2.2.3. Optimisation des médias sociaux ou Social Media Optimization	53
5.2.3. <i>Méta-moteurs : générateurs de réservations directes</i>	54
5.2.4. <i>Airbnb : "bienvenue à la maison-l'hôtel"</i>	55
5.2.5. <i>Une stratégie d'e-mail marketing ciblée</i>	55
5.2.6. <i>Un programme de fidélisation adéquat</i>	57
5.2.7. <i>Vers l'intégration d'un Channel Manager et d'un PMS</i>	58
PARTIE II : RÉOLUTION DE LA QUESTION DE RECHERCHE	60
CHAPITRE 1: MÉTHODOLOGIE DE RÉCOLTE DE DONNÉES ET JUSTIFICATION	61
1.1. MÉTHODOLOGIES	61
1.1.1. <i>Rappel des objectifs</i>	61
1.1.1.1. Objectif principal	61
1.1.1.2. Objectifs opérationnels définis	61
1.1.2. <i>Outils de récolte de données - Analyse qualitative</i>	62
1.1.2.1. Observation directe - Benchmarking	62
1.1.2.2. Entretien semi-dirigé	63

CHAPITRE 2: PRÉSENTATION ET ANALYSE DES DONNÉES	65
2.1. OBSERVATION DIRECTE - BENCHMARKING	65
2.2. ENTRETIENS SEMI-DIRIGÉS.....	66
2.2.1. <i>Les conséquences opérationnelles et les perspectives d'avenir pour le secteur hôtelier post-Covid-19</i>	66
2.2.2. <i>L'évolution de la distribution hôtelière.....</i>	68
2.2.3. <i>La collaboration commerciale entre les hôteliers et les plateformes de réservation en ligne</i>	71
2.2.3.1. Avantages	72
2.2.3.2. Limites.....	72
2.2.4. <i>Les stratégies de distribution pour optimiser le canal direct et réduire la dépendance</i>	73
2.2.4.1. Un site internet comme vecteur de communication	74
2.2.4.2. Les techniques de référencement marketing	76
2.2.4.3. Méta-moteurs : générateurs de réservations directes	78
2.2.4.4. Airbnb : "bienvenue à la maison l'hôtel"	78
2.2.4.5. Une stratégie d'e-mail marketing ciblée	79
2.2.4.6. Un programme de fidélisation adéquat	79
2.2.4.7. Vers l'intégration d'un Channel Manager et d'un PMS	81
2.2.5. <i>Conclusion générale sur les stratégies de distribution.....</i>	81
2.2.6. <i>Réflexion sur l'avenir de la distribution hôtelière</i>	83
CHAPITRE 3 : RECOMMANDATIONS.....	84
3.1. LIÉES À L'OPTIMISATION DU SITE INTERNET	84
3.2. LIÉES À UN PARTENARIAT AVEC AIRBNB.....	86
3.3. LIÉES AU PROGRAMME DE FIDÉLISATION...INFORMELLE	87
3.4. LIÉES À L'INTÉGRATION DE LOGICIELS HÔTELIERS	88
3.5. LIÉES À LA COLLABORATION AVEC LES MÉTA-MOTEURS	89
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	90
BIBLIOGRAPHIE	93

Liste des figures

Figure 1 : une offre hôtelière nombreuse et diversifiée à Bruxelles.....**Page 18**

Figure 2 : schéma de la distribution hôtelière avec le montant médian de la commission perçue par les plateformes de réservation en ligne.....**Page 26**

Figure 3 : faux messages d'alerte utilisés par Booking.com afin d'influencer et de tromper les utilisateurs et les hôteliers..... **Page 42**

Figure 4 : écosystème marketing du référencement.....**Page 49**

Liste des tableaux

Tableau 1 : tableau récapitulatif reprenant les parts de marché de la distribution hôtelière (directe et indirecte) en Europe pour l'année 2017..... **Page 27**

Tableau 2 : parts de marché des différentes plateformes de réservation en ligne (OTA) en Europe pour l'année 2017..... **Page 35**

Tableau 3 : les deux formes d'e-mails marketing..... **Page 54**

Tableau 4 : les leviers de fidélisation client..... **Page 55**

Tableau 5 : l'utilité d'un Channel Manager et d'un Property Management System..... **Page 56**

Tableau 6 : récapitulatif des protagonistes interrogés lors des entretiens semi-dirigés..... **Page 62**

Tableau 7 : récapitulatif des concurrents directs de l'hôtel Albert pour le benchmarking..... **Page 63**

Tableau 8 : parts de la distribution directe et indirecte (OTA) des hôtels bruxellois interrogés lors des entretiens semi-dirigés..... **Page 66**

Tableau 9 : stratégies de distribution adoptées par les hôteliers issus de notre étude qualitative..... **Page 80**

Introduction Générale

"La révolution numérique est aujourd'hui une réalité dans tous les secteurs de l'économie. Le numérique modifie en profondeur les manières de produire, d'échanger et de consommer. Pour la plupart des entreprises, Internet est devenu un canal de communication et de vente incontournable" (Bourreau et Pénard, 2016, para.1).

En effet, nous avons connaissance depuis des années que l'avènement d'Internet a déstructuré le secteur hôtelier et celui du tourisme. Par ailleurs, l'évolution des modes de consommation et de production en ligne ont également eu pour conséquence l'apparition de nouveaux acteurs, qui pour certains ont un rôle de facilitateur entre le client et l'hôtelier et pour d'autres, ils sont considérés comme des disrupteurs qui entravent la relation entre l'hôtelier et le client.

Ainsi, avec l'accroissement de ces concurrents en ligne et l'évolution technologique qui impactent directement les besoins des consommateurs, la distribution des hôteliers bruxellois s'est vu être diversifiée et complexifiée, les contraignant souvent à devenir dépendants de certains de ces intermédiaires en ligne, qui sont "les plateformes de réservation en ligne" telle que Booking et Expedia.

Bien que la multiplication des canaux de distribution des hôteliers est une solution optimale en termes de diversification d'offres et de gains, l'influence du canal indirect influe fortement et de manière déséquilibrée sur la distribution globale de ces hôteliers et du degré de dépendance de ceux-ci. Par ailleurs, l'allure ascendante des plateformes de réservation en ligne impacte aussi le chiffre d'affaires des hôteliers qui se compose principalement de revenus issus des réservations générées via Booking et Expedia. En conséquence, la distribution directe s'amoindrit graduellement et les dépenses en commissions s'accroissent et deviennent incontrôlables.

Par conséquent, au vu de la situation que font face les hôteliers indépendants (et de chaînes) à Bruxelles, notre mémoire de fin d'études tend à mettre en exergue au travers d'une étude littéraire et qualitative, les stratégies de distribution que ceux-ci peuvent adopter en vue d'optimiser leur distribution directe et ainsi réduire la dépendance des plateformes de réservation en ligne sur leur distribution.

Notre réflexion prend source de par notre expérience professionnelle au sein de notre entreprise familiale spécialisée dans l'hôtellerie deux étoiles à Bruxelles. Étant le plus jeune des dirigeants dans cette entreprise et très conscients de l'emprise de ces plateformes de réservation en ligne et de l'évolution technologique autour de nous, mais aussi autour du secteur qui est en pleine mutation, il nous semble grand temps d'opter pour une optimisation de notre distribution directe, et ce, dans l'intérêt et la pérennité de l'entreprise familiale. D'autre part, en me plaçant en tant que consommateur, le développement d'Internet avec l'innovation technologique a très fortement impacté les domaines marchands de notre société. Dès lors, il est inévitable pour les

hôtelières indépendantes (et de chaînes) d'en prendre conscience et de se lancer dans un plan d'action qui renverserait la situation ou en tout cas amènerait un certain équilibre.

Dans l'intention de répondre adéquatement à notre question de recherche, nous allons élaborer la construction de notre mémoire en trois parties distinctes mais interdépendantes.

Dans la première partie de ce mémoire, nous développerons deux aspects cruciaux qui sont le cadre conceptuel et l'analyse du contexte. En effet, le premier tend à bâtir les fondements conceptuels de notre mémoire en contextualisant la problématique autour de notre thème.

Quant au second, il visera à apporter une réflexion intellectuelle à travers les concepts clés qui émanent principalement de notre question de recherche. En effet, nous analyserons avant tout la situation du secteur touristique et de l'hôtellerie en Europe et à Bruxelles, tout en développant un paragraphe sur le constat à court terme de la pandémie du Covid-19 sur ces mêmes secteurs à Bruxelles. Il sera aussi question de mentionner les caractéristiques techniques de l'industrie hôtelière en vue d'avoir une meilleure compréhension de l'ensemble. Nous exposerons également l'évolution de chaque canal de distribution du secteur hôtelier et les raisons qui ont mené les plateformes de réservation en ligne à prendre une position dominante dans cette distribution, ainsi que les opportunités et les limites pour les hôteliers bruxellois à collaborer avec celles-ci. Enfin, le dernier chapitre clôturera cette première partie en mettant en lumière les stratégies commerciales et marketing que peuvent adopter les hôteliers en vue d'optimiser leur distribution directe, tout en réduisant le degré de dépendance des hôteliers vis-à-vis des plateformes de réservation en ligne. L'ensemble de cette première partie sera construite à travers une rigueur scientifique qui prendra sa source dans la littérature scientifique et les ouvrages spécialisés.

La seconde partie de ce mémoire aura pour vocation de comprendre et de confronter les concepts et les aspects théoriques qui ont été développés dans la première partie. En effet, nous mesurerons l'ampleur du phénomène des plateformes de réservation en ligne vis-à-vis des hôteliers indépendants dans le but de diversifier la commercialisation des chambres et ainsi d'optimiser leur canal de distribution directe. Cependant, pour y arriver, nous allons élaborer une méthodologie pour chacune des approches qui nous permettra d'aller récolter consciencieusement les données sur le terrain. D'une part, nous allons effectuer de l'observation directe en développant une analyse basée sur le benchmarking concurrentiel par rapport à l'hôtel Albert qui est notre établissement familial et qui sera notre établissement de référence pour cette étude. D'autre part, une étude qualitative sera réalisée à l'aide d'entretiens individuels semi-dirigés avec des hôteliers bruxellois et sur base d'un guide d'entretien composé de différents thèmes.

Enfin, la troisième et la dernière partie de ce mémoire de fin d'études aura pour objectif principal de proposer des pistes de recommandations aux hôteliers bruxellois ayant été interrogés au cours des entretiens semi-dirigés. En effet, grâce aux résultats saillants qui seront exposés par notre étude qualitative, nous soumettrons des stratégies génératrices de valeurs aux hôteliers bruxellois afin qu'ils puissent diversifier leur distribution et optimiser leur canal de réservation direct, tout en réduisant l'influence des plateformes de réservation en ligne.

Préface : impact de la crise du Covid-19

L'année académique 2019/2020 et la rédaction de ce mémoire ont été fortement impactées par la crise du Coronavirus. Cette préface met en exergue les difficultés rencontrées tant sur le plan académique, professionnel et personnel suite au confinement général subit par la crise du Covid-19.

Au niveau académique, l'accès à l'ICHEC, à sa bibliothèque et à ses ressources n'ont plus été possible, ce qui a compromis l'évolution du mémoire et la stabilité académique. Malgré la situation générale, l'ICHEC a su tirer avantage en revoyant entièrement sa communication envers les étudiants, en les soutenant de manière globale et personnelle. De plus, ils nous ont offert la possibilité de diversifier notre recherche documentaire sur de nouvelles plateformes électroniques, vu que les ouvrages papiers n'étant plus accessibles. Par conséquent, je souhaite exprimer à nouveau ma profonde gratitude envers tout le corps professoral et académique de l'ICHEC pour leurs innombrables encouragements.

Durant cette période de crise sanitaire, nous devions entamer notre étude de terrain qui consistait à interroger les hôteliers bruxellois afin de recueillir leurs impressions et leurs témoignages pour mener à bien mon mémoire. Toutefois, le secteur de l'hôtellerie et du tourisme ont été fortement touché par la crise, ce qui s'est traduit par une fermeture temporaire des structures hôtelières. Par conséquent, pour éviter de perdre du temps, nous avons complété la quasi-totalité des parties manquantes à l'aide de ressources électroniques spécialisées, tout en préparant soigneusement les outils de récolte de données nous permettant d'interviewer les protagonistes lors d'une possible réouverture des hôtels durant les vacances d'été.

Étant cogérants dans l'entreprise familiale spécialisée dans le domaine de l'hôtellerie, nous n'avons pas été épargnés par la crise. L'accumulation des factures antérieures et nouvelles, le remboursement des mensualités de crédit, le paiement des cotisations, le paiement de la TVA, le paiement des impôts et de diverses dettes nous ont laissés de marbre, sachant que nous réalisions à cette même période un chiffre d'affaires mensuel de 150.000 euros. Nous souhaitons néanmoins exprimer notre gratitude envers le gouvernement belge pour avoir proposé au secteur divers plans de secours tels que le chômage partiel pour le personnel, le droit passerelle pour les indépendants et la suspension des taxes touristiques.

Étant quelqu'un de très optimiste, la crise ne nous a pas épargnées sur le plan moral. En effet, l'équilibre entre une vie académique perturbée, un travail assez prenant, l'élaboration d'un mémoire de fin d'études et la préparation des examens pour la session de juin, nous a durement affectés au niveau du stress et de la frustration.

Partie I : Cadre conceptuel et analyse du contexte

Dans la première partie de ce mémoire, nous aborderons deux aspects cruciaux qui sont le cadre conceptuel et l'analyse du contexte. Le premier est essentiel car il va nous permettre de bâtir les fondements conceptuels de notre écrit. En effet, il s'agira de contextualiser la problématique autour du thème déterminé et d'en arriver à la formulation de la question de recherche. Cette dernière sera évaluée en termes de clarté, de pertinence et de faisabilité. Quant au second, il vise à analyser le contexte afin de mettre en lumière les savoirs théoriques issus des concepts clés qui émanent de notre question de recherche. Il sera dès lors question d'apporter une réflexion intellectuelle à travers des définitions et argumentations de concepts ainsi que des notions prépondérantes issues de différentes sources dont celles de la littérature scientifique et des ouvrages spécialisés.

Unité 1 : Cadre conceptuel

1. Contextualisation de la problématique

L'industrie du tourisme est en pleine mutation dans laquelle les hôteliers indépendants peinent à se différencier sur le marché. Ces derniers se font devancer par les grandes structures hôtelières qui ont une stratégie de digitalisation déjà bien ancrée au travers d'outils marketing digitaux très performants (Badrinath, 2015). Cette décision résulte de l'environnement dans lequel ils évoluent, et les investissements réalisés aspirent au-delà d'une promesse liée à la qualité de service (Blondeau, 2015). En effet, migrer vers une stratégie qui vise à digitaliser l'ensemble des services hôteliers, permettrait aux acteurs du marché de s'ouvrir vers une nouvelle forme de communication centrée sur la collecte de données des clients et ainsi de personnaliser cette qualité de service pour chacun d'eux (Bernardi, 2019).

D'après Blondeau (2015), les hôteliers indépendants sont opposés à de nombreux obstacles. Le premier implique une rupture de la demande entre une exigence accrue d'authenticité et une absence de reconnaissance du savoir-faire. En effet, la consommation hôtelière traditionnelle s'est vu être dépassée par la recherche d'expérience nouvelle tant pour les voyages que pour les nouveaux modes d'hébergement, remettant en cause les habitudes de consommation des clients (Blondeau, 2015). D'autre part, l'apparition de nouvelles formes de concurrence appliquant un modèle collaboratif et communautaire, affectent les hôteliers indépendants qui ne peuvent plus valoriser économiquement leur savoir-faire. Blondeau (2015) souligne d'ailleurs la particularité de ce modèle d'affaires qui implique que tout individu lambda peut s'improviser hôtelier et garantir aux clients une expérience locale et authentique.

Le second concerne une offre qui est accaparée par les quelques grandes chaînes hôtelières et les multiples contraintes légales sont des écueils dont ils doivent faire face. Par exemple, la Région de Bruxelles-Capitale oblige les hôteliers à travers l'ordonnance du 8 mai 2014 relative

à l'hébergement touristique (Bruxelles Économie et Emploi (SPRB), 2020), de respecter une série de conditions et d'obligations (prévention risques incendie, services offerts, équipements, etc.) en vue d'exploiter leurs établissements. Bien que ces obligations légales soient indispensables en termes de qualité et de sécurité pour les clients, elles représentent une barrière à l'entrée et un frein à l'expansion pour certains hôteliers indépendants ayant des ressources limitées (Blondeau, 2015).

En outre, l'offre en termes de produits et de services est en train de se diversifier avec l'avènement d'internet et l'émergence de nouveaux concurrents sur le marché du tourisme en Belgique et en Europe. En effet, nous retrouvons depuis 2016 à Bruxelles, les "disruptors" (Badrinath, 2015), connu sous le nom d'Airbnb ou HomeAway, qui sont des plateformes collaboratives qui fonctionnent sur un business model "client à client" ou "C2C". Concrètement, c'est une plateforme de location d'hébergement et de réservation de logement de particuliers en ligne, qui répond aux besoins d'expériences et de personnalisations (Badrinath, 2015). Également, nous retrouvons les Online Travel Agencies (OTA) qui sont des plateformes de réservation en ligne d'hôtels. Les OTA rassemblent des offres et proposent un vaste choix d'établissements dans le monde à des prix attractifs (Badrinath, 2015). Grâce à la démocratisation et l'avènement d'internet (Blondeau, 2015), les OTA ont pu se différencier et se substituer aux agences de voyages classiques dues aux nouvelles habitudes d'utilisation des consommateurs. En effet, ces nouveaux usages ont permis aux clients de s'investir personnellement dans la recherche d'établissements touristiques, de préparer eux-mêmes leur voyage, de comparer les prix et de pouvoir réserver, le tout en ligne (Badrinath, 2015).

Certains hôteliers indépendants ont du mal à comprendre l'utilité et le potentiel des outils commerciaux et marketing qu'offre internet pour se diversifier et optimiser leur rentabilité en termes de réservations directes (Vialle, 2013). Nous pouvons supposer qu'il peut y avoir une méconnaissance des outils digitaux existants qui permettraient aux hôteliers indépendants de diversifier leurs canaux de distribution en optimisant la vente directe. Contrairement aux grandes chaînes hôtelières qui disposent de moyens et de ressources leur permettant d'implémenter une stratégie digitale qui repose sur des infrastructures technologiques innovantes et la gestion des données des clients (Badrinath, 2015), les petits hôteliers indépendants collaborent avec des plateformes de réservation en ligne jusqu'à en devenir dépendant faute d'alternatives (Blondeau, 2015).

2. Question de recherche

Au terme de la contextualisation de la problématique, nous allons préciser la question de recherche en la justifiant à l'aide des critères de clarté, de pertinence et de faisabilité.

La question de recherche que nous allons aborder est la suivante :

Quelle stratégie de distribution adopter pour les hôteliers indépendants bruxellois face à la position dominante des plateformes de réservation en ligne ?

2.1. Justification de la question de recherche

La question de recherche est claire, précise, concise et univoque. Elle contient plusieurs concepts qui vont être définis au travers de la littérature scientifique et des ouvrages spécialisés.

La question de recherche porte sur le secteur de l'hôtellerie, et en particulier sur la situation des hôteliers indépendants bruxellois qui collaborent avec certaines plateformes de réservation en ligne et qui finissent par y devenir dépendants en termes de distribution indirecte. Il s'agira donc de trouver de nouvelles manières d'atteindre la clientèle et donc de diversifier la distribution hôtelière en termes d'outils commerciaux et marketing en vue d'augmenter la rentabilité des hôteliers tout en réduisant l'influence des OTA.

La question de recherche peut être résolue à travers divers outils de récolte de données telles que l'observation via un benchmarking et des entretiens semi-dirigés. Nous sommes également fortement encouragés à rechercher une information précise, juste, et vérifiée à l'aide de revues scientifiques, de statistiques officielles et d'ouvrages spécialisés.

2.2. Motivations liées au choix de cette thématique

Étant l'un des plus jeunes cogérant dans l'entreprise familiale SHAWANDA SPRL spécialisée dans l'hôtellerie à Bruxelles, nous portons un intérêt particulier à ce mémoire de fin d'études qui tend à offrir une série de solutions aux hôteliers indépendants (principalement)-en ce qui concerne leur distribution hôtelière. En effet, notre entreprise est active depuis 2007 dans l'hôtellerie et depuis cette période nous avons directement commencé à collaborer avec les plateformes de réservation en ligne telles que Booking et Expedia (anciennement Venere) afin de gagner en visibilité sachant que le secteur hôtelier battait déjà son plein à cette période. Aujourd'hui, nous avons une distribution hôtelière assez équilibrée sachant qu'il arrive qu'à certains moments de l'année, la part de distribution indirecte c'est-à-dire les revenus générés à travers les plateformes de réservation en ligne soit plus importante proportionnellement que la part de distribution directe, ce qui implique également une plus grande fuite de revenus en termes de commissions. Par conséquent, la consécration serait qu'à travers l'élaboration de ce mémoire de fin d'études et grâce à l'analyse intellectuelle qui s'appliquera tout au long du processus de rédaction, nous puissions avancer des pistes de recommandations et de réflexions. En effet, la finalité serait que les hôteliers bruxellois indépendants (et de chaînes) puissent diversifier leur distribution directe à l'aide d'outils commerciaux et marketing afin de maximiser leur chiffre d'affaires et réduire l'influence grandissante des plateformes de réservation en ligne.

Unité 2 : Analyse du contexte

Chapitre 1: Analyse du secteur touristique et de l'hôtellerie

Ce chapitre sera destiné à définir ce qu'est le tourisme et à donner les caractéristiques du produit touristique. Ensuite, nous analyserons brièvement l'environnement touristique en Europe et à Bruxelles avant l'épidémie du coronavirus. Nous étudierons également le secteur de l'hôtellerie à Bruxelles qui se focalisera sur l'offre hôtelière ainsi que sur la place des hôteliers dans ce marché.

Par ailleurs, nous avons la volonté de distinguer de manière chiffrée le nombre d'hôteliers indépendants et de chaînes sur le territoire bruxellois afin de mettre en lumière la présence de ces acteurs sur le marché. Toutefois, n'ayant pas eu accès à ces données précises sur internet et ayant eu un retour négatif de la part des différentes institutions fédérales et régionales telles que "1819.Brussels", "Statbel", "Hospitality.Brussels" et "l'Institut Bruxellois de Statistique et d'Analyse" (IBSA), nous avons décidé d'utiliser à la place la plateforme mondiale de réservation en ligne, Booking.com. En effet, nous allons chercher sur ce site des établissements hôteliers sur Bruxelles en appliquant un filtre nous permettant de mettre en valeur les hôtels de chaînes et les autres qui peuvent d'ailleurs appartenir à un exploitant indépendant. Sachant que cette analyse va nous exposer à des données secondaires provenant d'une source moins fiable que les sites internet du gouvernement belge, il faudra les considérer avec un certain recul critique. Cette approche nous aidera lors de l'élaboration d'un guide d'entretien en vue d'interroger les hôteliers bruxellois afin de les confronter à notre problématique de recherche.

Enfin, comme nous le savons très certainement, sur le plan économique, l'épidémie du Covid-19 a déstabilisé l'économie mondiale et celle de la Belgique, en impactant le secteur du tourisme et de l'hôtellerie. C'est pourquoi nous aborderons brièvement les conséquences du Covid-19 à court terme sur le secteur de l'hôtellerie et du tourisme bruxellois et nous allons également essayer de mettre en avant les plans d'actions du gouvernement belge pour aider les hôteliers du secteur.

1.1. Définition du tourisme

Le tourisme est défini par l'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT) comme suit : "les activités déployées par les personnes au cours de leurs voyages et de leurs séjours dans les lieux situés en dehors de leur environnement habituel pour une période consécutive qui ne dépasse pas une année à des fins de loisirs, pour affaires et autres motifs" (cité par Mémento du tourisme, 2010).

Par ailleurs, selon les dires de Monereau (2008), le terme "touriste" peut à travers la perception du temps s'évoluer (Monereau, 2008). En effet, lorsqu'un touriste ou un voyageur se déplace pour une seule nuit hors de sa résidence principale, on appelle ça une excursion. Au bout de quatre nuits, il devient un vacancier. Au-delà de quatre mois, il devient un migrant.

1.2. Caractéristiques du produit touristique

Afin de compléter la notion de tourisme, il est opportun d'apporter des éléments supplémentaires pour une meilleure compréhension du concept. En effet, Monereau (2008) met en évidence les caractéristiques du produit touristique qui sont étroitement liées au domaine de l'industrie hôtelière.

Un produit touristique est souvent assimilé à des caractéristiques tangibles et symboliques qui incluent le service après-vente et la garantie (Monereau, 2008). Le produit touristique est un ensemble de prestations de services qui regroupent le transport, l'hébergement et tout autre service de type touristique, offert à la commercialisation (Monereau, 2008).

Enfin, grâce à l'ouvrage de Monereau (2008), nous pouvons mettre en lumière les particularités du produit touristique :

- **Produit non stockable**

Étant donné qu'un produit touristique est un ensemble de prestations de services intangibles, il n'est donc pas stockable.

- **Bien d'expérience**

Le client ne peut porter un jugement au service que quand celui-ci sera testé et consommé.

- **Bien composite**

Les prestations de services liées au concept du tourisme sont un ensemble d'éléments complémentaires.

- **Bien incertain et hétérogène**

Le vendeur ne peut garantir la qualité du service en termes de satisfaction pour tous les clients. Dès lors, chaque client aura sa propre perception de la satisfaction à travers le service offert par le vendeur.

Enfin, il est important de souligner que le produit touristique comporte divers services qui sont interdépendants (Monereau, 2008) de par leurs caractéristiques qui peuvent nuire à la qualité globale de l'ensemble.

1.3. Tourisme en Europe

Selon les derniers chiffres et communiqués de presse (UNWTO, 2019) de l'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT), 1,5 milliard d'arrivées de touristes internationaux ont été enregistrées en 2019 à l'échelle mondiale, ce qui représente une hausse de 4% par rapport à l'année 2018. L'Europe a connu une croissance de 4% (UNWTO, 2019) ce qui représente 743 millions de touristes internationaux reçus, soit supérieurs à la moitié du marché mondial. Malgré le contexte économique mondial qui ralentit et les incertitudes liées aux tensions géopolitiques et sociales, les dépenses en tourisme des pays européens continuent d'augmenter. En effet, d'après le secrétaire général de l'OMT, Zurab Pololikashvili : "le tourisme reste un secteur économique sur lequel on peut s'appuyer". De plus, au cours des cinq dernières années, le nombre de touristes qui quittent leur pays de résidence pour séjourner au minimum une nuit en Europe s'est accru de 6% (UNWTO, 2019) entre 2017 et 2018. En effet, pour l'année 2017, l'UE comptabilisait 3,1 milliards de nuitées dans les hébergements touristiques situés sur le territoire européen (Brocard, 2019).

Cette croissance s'exprime aussi par la balance commerciale touristique de l'UE qui représente un excédent de 27 milliards d'euros (Brocard, 2019). En effet, l'UE a perçu une recette touristique globale de 342 milliards d'euros, soit 31% du total en comptant les dépenses des touristes européens qui séjournent dans un autre pays membre de l'UE (Brocard, 2019).

1.4. Tourisme à Bruxelles

Pour nous guider dans l'analyse du secteur touristique et hôtelier à Bruxelles, nous allons utiliser comme document de référence, le dernier rapport annuel datant de 2018 de l'observation du tourisme à Bruxelles (Visit Brussels, 2018). En effet, ce rapport comprend aussi des statistiques officielles qui proviennent de la Statbel et de l'IBSA, qui sont deux institutions publiques belges.

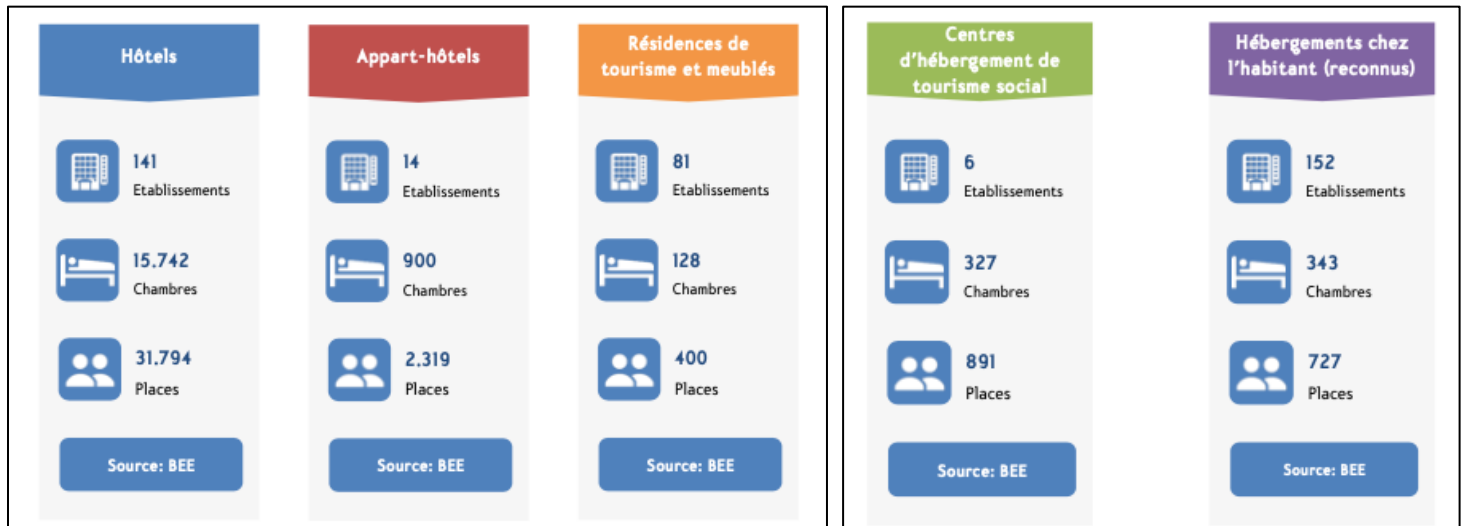
En 2018, les chiffres concernant le tourisme de séjour étaient de 3,91 millions de touristes qui ont visité notre capitale, soit plus de 9% par rapport à 2017 (Visit Brussels, 2018). Par ailleurs, on se situait à 7,36 millions de nuitées, soit plus de 10% par rapport à l'année dernière. De plus, en 2019 (Maeterlinck, 2019), le secteur hôtelier a connu une croissance de 7% avec un total de nuitées qui s'élevait à 9,4 millions et un taux d'occupation de 75,4%.

1.4.1. Une offre hôtelière diversifiée

En matière d'offre d'hébergement à Bruxelles en 2018 (Maeterlinck, 2019), on comptait 394 hébergements touristiques enregistrés officiellement auprès de la Région de Bruxelles-Capitale, avec un total de 36.131 lits disponibles. De plus, le taux d'occupation pour l'année 2018 était de 74,7% avec un prix moyen par chambre de 117€ (Visit Brussels, 2018).

Ci-dessous, nous retrouvons la figure 1 qui reprend l'offre hôtelière bruxelloise en 2018 avec ses différents types d'hébergement.

Figure 1 : une offre hôtelière nombreuse et diversifiée à Bruxelles



Source : Visit.Brussels. (2018). *Rapport annuel de l'observation du tourisme à Bruxelles 2018*. Récupéré le 10 avril 2020 de <https://visit.brussels/fr/article/rapports-annuels>

Pour une petite capitale, Bruxelles possède une offre large et variée (IBSA, 2018) ce qui conduit à une rude concurrence entre les différents acteurs du terrain et entraîne par la même occasion une saturation du marché.

Nous remarquons sur la figure 1 ci-dessus qu'il existe plusieurs types d'hébergements touristiques à Bruxelles. Cependant, sommes-nous aptes à en faire la distinction ? Nous avons relevé quelques définitions afin d'apporter un sens à ces différents termes qui peuvent parfois être considérés comme des synonymes.

1.4.1.1. Hôtel

"L'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 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" (Loire-Atlantique Développement - Société publique locale, 2014).

1.4.1.2. Apart-hôtel

"Les apart-hôtels constituent une nouvelle formule d'hébergement qui se situe à mi-chemin entre l'hôtel et la location immobilière. Cette formule se caractérise par la mise à disposition de logements meublés pour une durée généralement supérieure à une semaine, assortie d'une série de services complémentaires, comparable à ce qu'offrent habituellement les établissements hôteliers" (Ceulemans, 2013).

1.4.1.3. Résidence et meublés de tourisme

Afin de comprendre cette catégorie d'hébergement touristique, il est primordial de faire la distinction entre résidence de tourisme et meublés de tourisme :

➤ Résidence de tourisme

"Une résidence de tourisme est une villa, une maison, un appartement, un studio ou une chambre, réservé(e) à l'usage exclusif du locataire" (Bruxelles Économie et Emploi (SPRB), 2020c).

➤ Meublés de tourisme

"Un meublé de tourisme est un hébergement touristique réservé à l'usage exclusif du locataire, qui ne permet pas de cuisiner" (Bruxelles Économie et Emploi (SPRB), 2020d).

1.4.1.4. Centre d'hébergement de tourisme social

"Un centre d'hébergement de tourisme social est un établissement à but non lucratif offrant l'hébergement en chambre ou en dortoir. Il offre des services de type hôteliers et propose des animations" (Bruxelles Économie et Emploi (SPRB), 2020a).

1.4.1.5. Hébergement chez l'habitant (reconnu)

"Un hébergement chez l'habitant consiste en un ou plusieurs espaces réservés ou chambres :

- Qui font partie du domicile de l'exploitant ou de ses annexes attenantes et
- Qui sont réservé(e)s aux hôtes tout au long de leur séjour" (Bruxelles Économie et Emploi (SPRB), 2020b).

1.5. Constat à court terme de la pandémie du Covid-19

Dans cette sous-section, nous nous focaliserons brièvement sur les conséquences économiques à court terme du coronavirus (ou Covid-19) sur le secteur de l'hôtellerie et du tourisme bruxellois. En outre, nous évoquerons aussi la politique conjoncturelle mise en place par les gouvernements (bruxellois et fédéral) pour répondre à cette crise sanitaire dans le but d'aider les hôteliers à y faire face. Il est important de souligner qu'à ce stade nous n'allons pas analyser profondément cette situation faute de rapports et de chiffres poussés ainsi que du récent phénomène.

Selon une récente étude conduite par l'Economic Risk Management Group (ERMG) à la demande des fédérations patronales (UWE, Beci, Voka, Unizo), le secteur de l'hôtellerie et du tourisme à Bruxelles indiquent une chute de 95% de leur chiffre d'affaires à cause de la crise du coronavirus entre février et début avril 2020 (cité par Le Soir, 2020b). Par conséquent, on constate une baisse totale de la demande mondiale, une fermeture des frontières et des annulations massives de réservations d'hôtels (cité par Le Soir, 2020).

Par ailleurs, le secrétaire général de la Brussels Hotels Association (BHS) a indiqué que le taux d'occupation des hôtels bruxellois était tombé à 5% (Le Soir, 2020a) à cause des annulations de réservations depuis la première quinzaine du mois de mars 2020. C'est à cette période que le gouvernement belge ainsi que les pays limitrophes ont commencé leur période de confinement strict. En temps normal, à partir du mois de mars la haute saison reprend à Bruxelles avec un taux avoisinant les 90 à 95% d'occupation en semaine (cité par Le Soir, 2020).

Par conséquent, le gouvernement fédéral et régional ont été très réactif et ont mis en place des plans d'aide (SPF Economie, 2020) pour le secteur hôtelier tel que la facilité d'accès pour le personnel au chômage temporaire pour force majeure, une prime de 4000 € par unité d'établissement à Bruxelles, une suspension de paiements pour la taxe de séjour, un report des cotisations sociales, le droit passerelle, etc.

Nous l'avons bien compris, le secteur touristique dans son ensemble est au bord de la rupture avec la quasi-fermeture des établissements hôteliers qui ne peuvent plus accueillir la clientèle face à cette crise sanitaire qui a touché tous les pays du monde et qui aura de lourdes conséquences sur l'économie domestique et mondiale.

Chapitre 2: L'industrie hôtelière

En vue d'une meilleure compréhension théorique de ce mémoire, il serait judicieux d'explicitier les différentes spécificités liées au monde de l'hôtellerie. Il sera donc question d'aborder les principes purement théoriques et techniques de l'industrie hôtelière. En effet, nous allons parcourir les apports et avancées de différents auteurs au travers d'une recherche documentaire théorique, et ce afin d'avoir une meilleure appréhension de l'industrie hôtelière.

2.1. Définition

Nous allons tenter d'apporter une définition à la notion d'hôtel ainsi qu'à ses caractéristiques :

"L'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 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"(Loire-Atlantique Développement - Société publique locale, 2014).

2.2. Classification par type d'hôtels

Dans cette partie sous-jacente, nous allons préciser les deux types d'hôtels qui existent actuellement sur le marché :

➤ Chaîne hôtelière

"L'hôtellerie de chaîne est définie comme l'ensemble des hôtels ayant une enseigne d'un groupe hôtelier, quel que soit leur statut juridique (filiales, franchisés...). Les hôtels de chaîne sont en grande majorité homologués tourisme. Il arrive cependant qu'une partie des hôtels d'une même enseigne ne soit pas classée, soit parce que le groupe ne le demande pas, soit en raison de spécificités locales" (INSEE, 2019).

En outre, la constitution de ces chaînes par les professionnels du secteur a pour ambition de créer une synergie en vue d'améliorer les processus de commercialisation (Frin, 2016).

En affinant nos recherches, nous avons pu distinguer qu'il existe deux sous-groupes :

I. Chaîne hôtelière intégrée

Les chaînes hôtelières intégrées sont gérées par un groupe hôtelier ou par un franchisé. En effet, cette pratique (Frin, 2016) consiste à offrir de manière standardisée et homogène sur toutes les localisations de ces chaînes une même qualité de services, de prestations et d'infrastructures à l'égard des clients. D'après l'ouvrage de Vellas, (1995), les hôteliers qui décident de collaborer

et de représenter ces chaînes intégrées sont soumis à une supervision stricte soit à travers la propriété totale de l'hôtel, soit par des contrats de franchise. Enfin, décider de s'associer à une telle chaîne implique pour l'hôtelier une garantie commerciale en termes de revenu, d'image, de réputation et de connaissance. Cependant, plusieurs coûts liés à la franchise peuvent subvenir avant et pendant la collaboration (Watkins, 2018).

II. Chaîne hôtelière volontaire

Les chaînes volontaires (Frin, 2016) rassemblent quant à elles plusieurs établissements traditionnels indépendants en vue de gérer de manière efficace leur commercialisation, en termes de chiffre d'affaires et de création de réseaux. L'atout majeur de ce type de chaîne est de profiter d'une centrale de réservation, de pouvoir apparaître dans la base de données de cette dernière et de rester pleinement gestionnaire de son propre établissement. Enfin, rejoindre un groupement d'établissements implique de répondre à des exigences communes et strictes telles que le confort, les équipements ou encore les services proposés.

➤ Hôtel indépendant

"Les hôtels indépendants sont des entreprises juridiquement et économiquement autonomes, souvent familiales" (Frin, 2016).

Il s'agit pour cette catégorie d'hôtel d'offrir un service qui se limite à l'engagement de l'hôtelier en lien avec son rapport qualité-prix. Offrir un service supplémentaire comme l'accès au restaurant, au spa, ou tout autre service de ce type est vu comme superflu pour cette catégorie d'hôtel (Frin, 2016).

D'après notre expérience personnelle en tant qu'indépendant dans ce secteur, les hôtels indépendants sont dotés d'une petite structure en termes de capacité de chambres et les collaborateurs prônent la polyvalence. Prenons par exemple notre cas : nous avons deux hôtels familiaux, le premier est composé de 18 chambres et le second de 45 chambres. Afin d'optimiser les coûts opérationnels, tactiques et stratégiques, les gérants effectuent plusieurs tâches telles que des shifts au niveau de la réception, la comptabilité journalière, l'administratif, la gestion des achats et des stocks et la gestion des femmes de chambre. On peut donc comprendre que les hôteliers indépendants sont moins sensibles à externaliser leurs activités opérationnelles que les grandes structures hôtelières. Par ailleurs, contrairement aux grandes chaînes hôtelières qui sont en général structurées en couches hiérarchiques et qui disposent d'un budget individuel pour chaque département interne (Landman, 2018), les hôteliers indépendants disposent d'un budget unique qu'ils doivent répartir selon les besoins de la structure (Landman, 2018).

2.3. La production de services hôteliers

Il va sans dire que l'industrie hôtelière fait partie intégrante de l'économie d'un pays, et pousse l'attractivité de ce dernier à travers différentes pratiques de promotions hôtelières. Voyons comment l'industrie hôtelière participe à la notion de production de services.

Afin de nourrir de manière pertinente la notion de "service", nous allons nous référer aux apports et avancées de deux différents auteurs de la littérature faisant partie ou non du domaine de l'industrie hôtelière.

Kotler et Dubois définissent un service comme étant "une activité ou une prestation soumise à un échange, essentiellement intangible et qui ne donne lieu à aucun transfert de propriété" (Kotler et Dubois, 2003).

Selon les experts du management en hôtellerie, Barrows, Powers et Reynolds, le service se définit comme suit: "service is an intangible experience of performance that the guest receives along with the tangible side of the product purchased" (Barrows, Powers et Reynolds, 2011). En d'autres termes, le service est donc une prestation qui est élaborée par les experts du domaine, qui ont les compétences nécessaires à satisfaire les besoins et désirs des clients qui entament une expérience (Barrows, Powers et Reynolds, 2011).

Enfin, il est aussi opportun d'exposer la notion de service qui comprend des caractéristiques distinctes qui le différencie de celui du produit, qui est un bien. En effet (Gabbott et Hogg, 1999), (Kotler et Dubois, 2003) et (Barrows, Powers et Reynolds, 2011) mettent en exergue plusieurs spécificités de services qui sont étroitement liés au domaine de l'industrie hôtelière :

2.3.1. L'intangibilité

Le service en tant que tel est immatériel et implique que l'on ne peut le voir, le toucher, le sentir, le goûter ou l'entendre avant l'acte d'achat. Le caractère intangible des services que proposent les hôteliers aux clients implique pour ces derniers une difficulté de percevoir si la qualité du service est à la hauteur ou non de leurs attentes. Toutefois, certains diraient que l'intangibilité des services est fortement liée à la tangibilité des structures physiques mise à la disposition de la clientèle. Prenons l'exemple d'une nuit passée dans un hôtel. En effet, le fait de passer une nuit à l'hôtel représente un service offert par l'hôtelier (caractère intangible). Mais, l'hôtel met aussi à la disposition du client du mobilier afin que l'expérience client soit pleinement vécue (caractère tangible).

2.3.2. L'inséparabilité

Dans le cas d'un service, la production et la consommation ne peuvent pas être différenciées. En effet, les services ne sont pas stockables, mais produits et consommés au moment T. Nous

pouvons par exemple parler d'une nuit d'hôtel. Pour que le caractère d'indivisibilité s'applique, la présence du client est primordiale pour que le service se réalise.

2.3.3. La variabilité

La variabilité d'un service dépend de la manière dont cette prestation a été réalisée par autrui. En effet, on peut par exemple lier cette variable à la qualité du service prodigué par un réceptionniste à un client. Le problème est qu'on ne peut pas le contrôler directement comme une chaîne de production qui ne tourne pas de manière efficiente. Toutefois, un contrôle moins direct et au préalable est faisable à travers la formation de travailleurs qualifiés ou encore en établissant des procédures standardisées. Prenons l'exemple d'une situation où le client réalise son check-in (enregistrement) à l'hôtel. En effet, le réceptionniste doit demander plusieurs documents dont la confirmation de la réservation et une pièce d'identité afin d'enregistrer virtuellement le client. Par ailleurs, le réceptionniste demandera aussi au client s'il souhaite bénéficier de services supplémentaires (payant ou non) comme le petit-déjeuner ou l'accès au spa. Dans le cas ci-présent, nous pouvons constater que chaque étape est méthodique et standardisée afin que le réceptionniste puisse délivrer un service efficace et sans malaise.

2.3.4. La périssabilité

Cet aspect implique un écart entre l'offre et la demande dans le domaine des services. En effet, comme énoncé plus haut, les services ne sont pas stockables comme les chambres non louées de la veille. Cette situation va directement affecter le revenu d'un hôtelier et peut s'accentuer lorsque la demande est faible comme durant cette période de pandémie qui s'est étendue sur toute l'Europe, diminuant considérablement tout déplacement et consommation dans un pays tiers.

2.3.5. La participation des clients à la production de service

La production de service implique non seulement la présence du client, mais aussi son implication active dans le processus de création du service. Par exemple, un client qui souhaite séjourner dans un hôtel doit contacter l'hôtelier et lui fournir une multitude d'informations afin que sa réservation soit enregistrée et confirmée. Dès lors, le client est considéré comme une valeur ajoutée au service produit et tout changement dans la manière d'interagir avec celui-ci aura une conséquence sur les modes d'organisation de l'entreprise.

Chapitre 3: L'offre hôtelière et ses canaux de distribution

Dans ce troisième chapitre, nous développerons de manière détaillée les deux canaux de distribution principaux que les hôteliers emploient afin de pouvoir commercialiser de manière efficace leurs nuitées et donc augmenter leur rentabilité financière. Nous tenterons également de mettre en exergue les différentes entités qui permettent aux hôteliers de diversifier leur distribution

3.1. Le canal de distribution

Selon Barczyk et Evrard (2005), la distribution consiste en un ensemble d'opérations et de circuits permettant de fournir aux consommateurs un produit ou un service. On comprend par là qu'il s'agit ici d'une sorte de relation entre le producteur et le consommateur (Barczyk et Evrard, 2005).

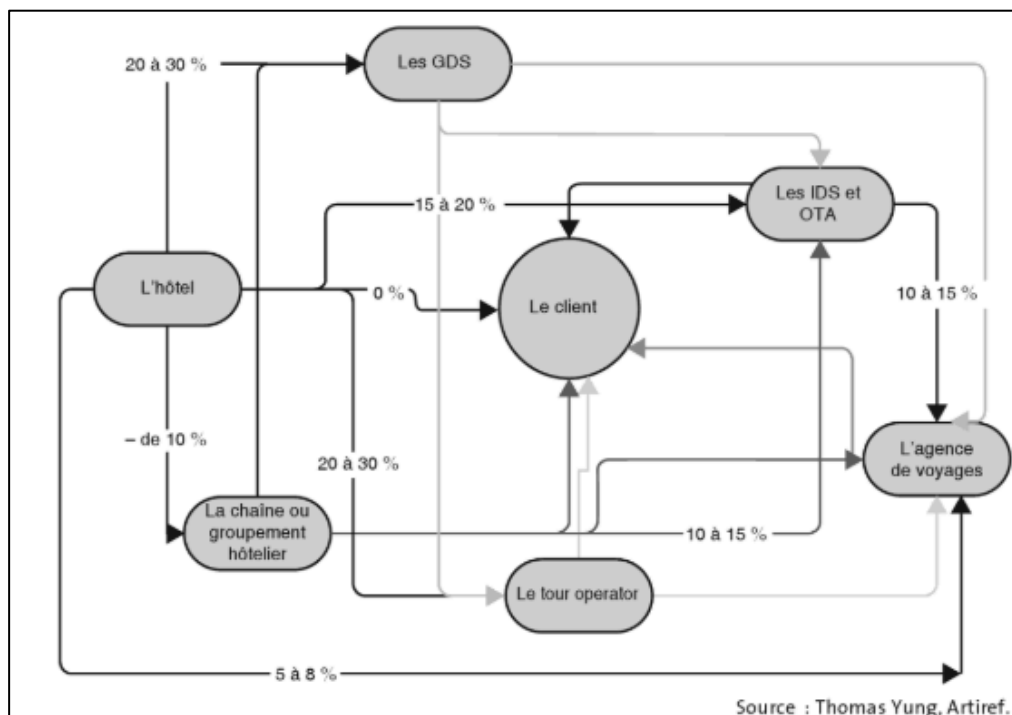
Quant à Middleton et Clarke (2012), ils définissent de manière claire le terme en anglais de "distribution channel" : "A distribution channel is any organized and serviced system, paid for out of marketing budgets and created or utilized to provide convenient points of sale and/ or access to consumers, away from the location of production and consumption" (Middleton et Clarke, 2012). En d'autres termes, "distribution channel" ou le canal de distribution est un système qui offre comme service, la possibilité de créer pour les consommateurs un accès plus facile à différents canaux de vente (Middleton et Clarke, 2012).

3.2. La distribution dite multicanal

Nous avons bien compris que la distribution permet la création d'une meilleure manière d'atteindre les clients potentiels, tout en mettant en relation les consommateurs et les entreprises qui souhaitent s'échanger un bien ou un service afin de satisfaire un besoin ou un désir. Dans notre cas, nous faisons évidemment référence à l'industrie hôtelière qui est un prestataire et qui va vendre elle-même ses prestations aux clients. Ainsi, pour répondre efficacement à la frustration des consommateurs qui sont de plus en plus exigeants envers l'évolution des habitudes de consommation, de l'innovation technologique, mais aussi dans le but de minimiser les coûts pour les entreprises, celles-ci doivent donc se focaliser sur une stratégie de distribution dite multicanal.

D'après les écrits de Collart et Lejeune (2011), "le multicanal consiste à offrir les voies les plus rentables pour distribuer, au sens large, les produits et services aux clients. L'entreprise va chercher à adapter ses canaux de distribution aux besoins spécifiques de ses différents segments de clientèle de façon à proposer la bonne offre au bon client au bon moment via le bon canal" (cité par Falantin, Fimbel et Karyotis, 2011).

Figure 2 : schéma de la distribution hôtelière avec le montant médian de la commission perçue par les plateformes de réservation en ligne



Source : Clergeau, C. et Glasberg, O. et Violier, P. (2014). *Management des entreprises du tourisme: Stratégie et organisation*. Paris : Dunod. Récupéré le 12 janvier 2020 de <https://books.google.be/books?id=R45lBAAQBAJ&pg=PA303&dq=distribution+h%C3%B4teli%C3%A8re&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwix1-GevqToAhXNyqQKHQ3AD2AQ6AEIMzAB#v=onepage&q=distribution%20h%C3%B4teli%C3%A8re&f=false>

La figure 2 qui se trouve ci-dessus illustre la multiplicité des canaux de distribution qu'empruntent généralement les établissements hôteliers dans le cadre de la commercialisation de leurs nuitées. Quant à la vision du client (Truphème, 2016), celui-ci exige une information complète, pertinente et en temps réel, qui lui permettra d'y accéder en tout temps et en tout lieu via les réseaux de distribution traditionnels et virtuels. En effet, grâce à la digitalisation et l'expansion des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), ainsi que les bouleversements survenus dans les relations entre les fournisseurs, les intermédiaires et les clients finaux, l'industrie hôtelière doit constamment se réadapter et faire face à la restructuration des canaux de distribution (Gonzalo, 2013). Également, d'après Chomienne, Corbel et Saïd (2004), l'intégration des TIC dans le management d'un hôtelier apparaît comme une compétence stratégique pouvant définir son avantage compétitif sur le marché (cité par Boubaker et Saïd, 2011).

Avant d'introduire et de développer les concepts de la distribution directe et indirecte, le tableau 1 qui se trouve ci-dessous récapitule une étude réalisée sur les parts de marché de la distribution hôtelière des hôteliers indépendants en Europe. Cette analyse est présentée par la Hotrec, qui est l'association européenne de l'horeca.

Tableau 1 : tableau récapitulatif reprenant les parts de marché de la distribution hôtelière (directe et indirecte) en Europe pour l'année 2017

Direct - Phone	16.5	52.0
Direct - Mail / fax	2.1	
Direct - Walk-In (persons without reservation)	4.5	
Direct - Contact form on own website (without availability check)	5.3	
Direct - Email	14.6	
Direct - real time booking over own website with availability check	9.0	
Destination Marketing Organization (DMO) / trade associations	0.9	1.3
National Tourism Organization (NTO)	0.4	
Tour operator / Travel agency	9.5	16.3
Hotel chains and cooperations with CRS	1.1	
Wholesaler (e.g. Hotelbeds, Tourico, Gulliver, Transhotel, etc.)	3.2	
Event and Congress organizer	2.6	
Online Booking Agency (OTA)	26.1	29.0
Globale Distributionssysteme (GDS)	2.5	
Social Media Channels	0.5	
other distribution channels	1.4	1.4

Source: HOTREC. (2017). *Market shares of distribution channels in Europe 2017: weighted values*. Récupéré le 15 mars 2020 de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:iLmyYkpZESIJ:https://www.hotrec.eu/wp-content/customer-area/storage/2a67daccb0e9486218e1a53b48494ab8/European-hotel-distribution-study-final-results-revs118.pdf+&cd=1&hl=fr&ct=clnk&gl=be>

Le tableau 1 qui se trouve ci-dessus nous indique les parts de marché de la distribution hôtelière directe et indirecte en Europe. En effet, nous constatons que la distribution traditionnelle ou directe représente 52% des parts de marchés en Europe (Schegg, 2018). En d'autres termes, plus de la majorité des réservations enregistrées dans un hôtel proviennent de sous-canaux qui n'appliquent aucune commission. Nous retrouvons par exemple les clients qui réservent par téléphone, qui viennent directement à l'hôtel (walk-in), par e-mail et à travers le moteur de réservation se trouvant sur le site internet de l'hôtel. Le second point qui retient notre attention concerne les OTA, les GDS et les Social Media Channels, qui sont des canaux virtuels ou indirects. En effet, ceux-ci représentent 29% de parts de marché en Europe (Schegg, 2018) en ce qui concerne une partie de la distribution hôtelière en ligne. Ces moyens impliquent pour l'hôtelier de devoir payer une commission pour chaque réservation générée (Barthel & Perret, 2015).

Dès à présent, développons les notions prépondérantes du canal direct et du canal indirect en vue d'une meilleure compréhension de l'ensemble.

3.2.1. Les canaux de distribution directs

Le canal traditionnel, direct ou encore physique est défini par Sousa et Voss (2014) comme "l'ensemble des moyens de communication avec le client employant des infrastructures physiques (incluant les facilités physiques dans un contexte de service logistique)" (cité par Siadou-Martin et al., 2014, p.25).

Ce qui le différencie du canal indirect, c'est la manière dont ce canal arrive à produire et délivrer une prestation qui implique une interaction physique des protagonistes lors de la transaction. En effet, ce canal est la source de revenu direct pour l'hôtelier sans qu'aucune partie intermédiaire n'intervienne dans cet échange commercial, en prenant une partie de la rémunération (cité par Gursoy, 2017). L'industrie hôtelière a la volonté de maximiser son profit en privilégiant ce type de modèle, mais la réalité du terrain en est toute autre.

Nous allons dès à présent nous pencher sur les spécificités qu'offre la distribution hôtelière **directe** en suivant la logique du tableau 1 (cf. supra p.27) :

3.2.1.1. Téléphone / Lettre / Fax

Le téléphone était à une période de l'histoire l'outil principal dans toutes les entreprises, peu importe le secteur d'activité. En effet, auparavant dans le secteur de l'hôtellerie, c'était le premier contact relationnel que deux interlocuteurs pouvaient avoir dans le cadre d'un échange en vue de demander une information générale sur l'établissement ou bien de réaliser une réservation (Dale, 2005). Ce canal de distribution implique une formation du personnel de façon à traiter avec les clients potentiels de l'autre côté de la ligne (Gursoy, 2017). En effet, pouvoir interagir et répondre aux besoins des clients aura une réelle plus-value sur l'expérience client et influencera aussi l'ensemble du parcours client (Kullmann, 2003).

Quant à la lettre, celle-ci est de moins en moins utilisée en raison du progrès technologique et bien évidemment des différents services en ligne dont on peut bénéficier actuellement (Gursoy, 2017). D'un autre côté, cette pratique est aussi peu plébiscitée à cause de la lenteur en ce qui concerne la vitesse d'expédition, d'un prix peu démocratique et un processus de livraison assez complexe (Kullmann, 2003).

Enfin, le fax fut un outil indispensable et facile d'usage pour les entreprises qui souhaitaient communiquer avec un tiers en lui envoyant un document (Gursoy, 2017). Toutefois, avec l'innovation de la télécommunication, cette technologie a quelque peu disparu, faisant place à l'utilisation du courriel et des documents que l'on peut intégrer en les scannant (Kullmann, 2003).

3.2.1.2. Clients "Walk-in"

Le terme "walk-in" est défini comme suit : "A person who arrives at a lodging facility without a reservation" (Pizam et Holcomb, 2010). En d'autres termes, il s'agit d'un type de client qui n'a pas effectué de réservation au préalable et qui souhaite effectuer une réservation sur place pour une période définie (Pizam et Holcomb, 2010).

Les clients walk-in sont une catégorie de clientèle directe, qui est à privilégier pour les hôteliers indépendants, car ils représentent une source de revenue croissante qui n'est pas influencée par une commission d'un partenaire tiers (Pizam et Holcomb, 2010). En effet, les walk-in représentent 50% du chiffre d'affaires de notre entreprise familiale composée de deux établissements à Bruxelles. Étant tous les deux situés entre le centre-ville de Bruxelles et la Gare du Nord, nous recevons tous les jours des voyageurs pour de courts séjours.

3.2.1.3. Site internet de l'hôtel

Le site internet d'une entreprise physique représente son extension virtuelle (Benckendorff, Xiang et Sheldon, 2019).

Le site internet de l'hôtelier incorpore un module de réservation qui a comme avantage de gérer les disponibilités et les prix en temps réels (Artiref Hôtellerie et Numérique, 2016). En proposant aux clients potentiels de venir directement réserver sur leur site internet, l'hôtelier bénéficie de l'avantage de ne pas devoir payer de commissions, contrairement à une collaboration avec des plateformes de réservation en ligne. En contrepartie, ces prestataires offrent un prix, une disponibilité, des avantages commerciaux en guise de fidélisation et une expérience client supplémentaire (Andrews, 2007). Nous sommes clairement dans une extension de services et de communication à travers la visibilité, qui devrait générer plus de demandes (Kullmann, 2003).

3.2.1.4. Courriel / E-mail

"Un courriel, ou courrier électronique comme équivalent français d'e-mail est un document informatisé qu'un utilisateur saisit, envoie ou consulte en différé par l'intermédiaire d'un réseau" (Simon, 2019).

Selon Alternate Line Service, les e-mails constituent une partie essentielle de la communication dans l'industrie hôtelière, tant interne qu'externe grâce à sa facilité d'usage et son faible coût (cité par Kullmann, 2003). En effet, les e-mails ont la force de mettre en relation une multitude de contacts en même temps et avec un message unique (Ling, 2015).

Bien que les e-mails utilisent un support de transmission en ligne, ils sont communément caractérisés par le canal de distribution direct. Cela peut s'expliquer parce que ce mode de distribution n'implique aucune commission (cité par Gursoy, 2017). Par exemple, un client

décide de réserver une chambre d'hôtel sur une plateforme de réservation en ligne, mais il se pose des questions précises par rapport à son futur séjour dans un établissement hôtelier. Par conséquent, le client décide de contacter l'hôtelier au travers de son adresse e-mail pour demander des réponses à ses questions. Finalement, l'hôtelier propose à ce même client de réserver directement avec l'hôtel sans passer par une plateforme de réservation tierce, en lui appliquant le même prix et avec les mêmes conditions qu'en ligne. L'hôtelier évite donc de payer des commissions élevées et par la même occasion il fidélise le client afin qu'il puisse revenir lors d'un prochain séjour.

3.2.2. Les canaux de distribution indirects

Le canal indirect, virtuel ou en ligne est défini par Sousa et Voss comme "l'ensemble des moyens de communication utilisant des technologies avancées de l'information et de la communication des technologies multimédias" (cité par Siadou-Martin et al., 2014, p.25).

Essayons de compléter cette définition qui ne semble pas assez complète par rapport au sujet de ce mémoire, par celle de Baris Civak, Erhan Kaya et Murat Emeksiz :

"Online distribution channels are e-commerce platforms allowing hoteliers to sell rooms over the internet. In this aspect, online distribution channels may be described as virtual sales offices operating through the internet" (cité par Gursoy, 2017). En d'autres termes, les canaux de distribution en ligne sont des plateformes d'e-commerce permettant aux hôteliers de vendre des chambres sur internet. De ce fait, les canaux de distribution virtuels sont considérés comme des agences en ligne qui opèrent leur commercialisation sur internet (cité par Gursoy, 2017).

Ce qui le différencie du canal direct, c'est la manière dont ce canal arrive à produire et délivrer une prestation qui implique une interaction virtuelle entre au moins un voire plusieurs intermédiaires lors de la transaction. En effet, ce canal est la source de revenu indirect pour l'hôtelier qui devra payer à un voire plusieurs intermédiaires une commission mensuelle proportionnelle qui dépendra du nombre de réservations obtenues via ces canaux (cité par Gursoy, 2017). L'industrie hôtelière souhaite actuellement minimiser sa dépendance vis-à-vis de ces intermédiaires en ligne qui ne semble pas une chose aisée à accomplir. En effet pour certains hôteliers indépendants qui n'ont ni les moyens ni les ressources pour allouer un budget pour la commercialisation et le marketing de leur hôtel en ligne, les canaux virtuels représentent un outil idéal qui augmente la visibilité et le potentiel de vente pour ces hôteliers (Schegg, 2018).

Nous allons dès à présent nous pencher sur les spécificités qu'offre la distribution hôtelière **indirecte** en suivant la logique du tableau 1 (cf. supra p.27).

3.2.2.1. Destination Marketing Organization & National Tourism Organization

Destination Marketing Organization (DMO) et National Tourism Organization (NTO) sont un même type d'organisme à l'échelle nationale, régionale ou communale qui vise à promouvoir une destination dans le but de la rendre attractive aux yeux des touristes étrangers et des autres clients potentiels. Ces intermédiaires emploient leurs ressources marketing dans le but de vendre non pas l'image d'un établissement hôtelier ou d'un restaurant, mais de proposer les atouts touristiques d'un pays dans son ensemble (Revfine.com, 2019).

En Belgique, il existe trois organismes (Visit Belgium, 2020) qui font office de promoteurs touristiques à l'échelle régionale :

- Visit Brussels
- Visit Flanders
- Wallonia Belgium Tourism

3.2.2.2. Tour Operator & Travel Agency

La limite entre un tour opérateur et une agence de voyages est assez mince, car leur business model est presque semblable. Dès lors, essayons de comprendre leur fonctionnement.

Les tours opérateurs sont des producteurs de voyages. Ce sont des grossistes si l'on peut le dire comme cela. En effet, ces intermédiaires achètent généralement différentes prestations de services auprès de prestataires (Gursoy, 2017) tels que dans le transport, le logement et d'autres services qui seront finalement combinés dans un package. Par la suite, les tours opérateurs vont vendre ces packages "all-inclusive" comme un seul produit à des agences de voyages ou à des consommateurs finaux (Bennett et Strydom, 2001). Bien que les tours opérateurs aient un rôle vital à jouer dans la distribution et le marketing des destinations, internet a permis aux consommateurs d'interagir avec les plateformes virtuelles et de pouvoir personnaliser tout le parcours d'un voyage.

D'un autre côté, nous avons les agences de voyages qui exécutent une action au nom d'un producteur de services tels que les hôteliers et les tours opérateurs (Bennett et Strydom, 2001). Ce sont des détaillants. Leur travail consiste très simplement à vendre un service à un consommateur final et de récolter un certain pourcentage de commission sur la vente (Bennett et Strydom, 2001). Les principaux avantages que l'on peut lui accorder sont la connaissance et l'expertise des destinations (Reid et Bojanic, 2009). Néanmoins, le business model classique de ces acteurs n'a pas pu s'adapter à l'ère d'internet et de la technologie de masse, ce qui a eu pour effet l'arrivée d'un nouveau concurrent qui propose une valeur ajoutée, qui est en ligne et à l'ère du temps.

3.2.2.3. Central Reservation System

Central Reservation System (CRS) est un système de réservation centralisé interne qui permet à l'industrie hôtelière de pouvoir gérer son réseau de réservations et de faciliter la transmission de données entre elles. En effet, elle permet de centraliser toutes les réservations faites par les différents acteurs du marché comme les clients finaux, les agences de voyages et les agences en ligne (Simon, 2019). À la différence d'un Global Distribution System (GDS), le CRS permet uniquement de sauvegarder et de récupérer des flux de données (Anjana, 2019) concernant les réservations d'hôtel.

Ce canal de distribution est très sollicité par les grandes chaînes hôtelières (Anjana, 2019) qui disposent d'un réseau de partenariats consistants et qui ont la volonté de s'établir mondialement (Lubbe, 2003).

3.2.2.4. Wholesaler

Wholesaler est généralement traduit en français par grossiste, qui est un canal indirect de distribution. Il s'agit d'un intermédiaire entre l'établissement hôtelier et les agences de voyages physiques et en ligne. En effet, sa stratégie se base sur l'achat de gros volumes de chambres auprès des hôteliers et ensuite en ajoutant sa marge, il va les revendre aux autres intermédiaires de la chaîne de distribution (Revenue Hub, 2019). Ce business model met en avant quelques avantages notables pour l'hôtelier comme que la possibilité de s'ouvrir à un marché plus large, d'augmenter son taux d'occupation et d'avoir un prix garanti sur les chambres vendues (Revenue Hub, 2019).

3.2.2.5. Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions

Le marché du MICE (de l'acronyme anglais "Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions) désigne l'activité hôtelière et touristique. En effet, lorsque l'on parle de la première activité (Duthel, 2019), on se réfère à des événements organisés au sein d'un établissement hôtelier. Tandis que la seconde activité (Duthel, 2019) sous-entend des événements qui ont lieu dans un environnement externe à un hôtel comme les foires et les palais d'exposition.

Lorsque l'on évoque le tourisme d'affaires, on se réfère toujours au marché du MICE. En effet, en 2018, les hôteliers bruxellois dénombrèrent 2 millions d'arrivées de touristes d'affaires pour 3,74 millions de nuitées enregistrées à cette même période (Visit Brussels, 2018). Selon Wood Roy C. (2017), les principaux bénéficiaires des clients MICE sont les hôtels indépendants pour simplement leur offrir un service de logement et les hôtels de chaînes qui sont pourvus du même service ainsi que de salles de conférence pour un petit nombre de personnes (Wood, 2017).

3.2.2.6. Global Distribution System

Global Distribution System (GDS) est une plateforme informatique qui permet de connecter les établissements hôteliers à des intermédiaires faisant partie de la distribution hôtelière (Stanislav, 2014). Concrètement, l'hôtel doit introduire dans le GDS sa disponibilité, son prix et ses conditions pour une période déterminée. De l'autre côté, les agences de voyages (classiques et en ligne) et les tours opérateurs ont droit à un accès immédiat à la plateforme et peuvent donc effectuer des réservations pour le compte d'un tiers. Le client final qui se présentera à la réception devra payer la totalité de sa réservation. Le GDS et les agences intermédiaires percevront une commission pour leurs prestations (Gursoy, 2017). Bien que cet outil soit populaire auprès des grandes chaînes d'hôtels qui peuvent constater un taux de remplissage important, les commissions restent toutefois très élevées (Stanislav, 2014).

3.2.2.7. Social media

Selon Weber, les médias sociaux sont des plateformes en ligne où les personnes qui ont des intérêts communs peuvent partager leurs idées, commentaires et opinions (cité par Gursoy, 2017). Aujourd'hui, de nombreux hôteliers ne considèrent que l'aspect marketing et communicationnel derrière ces plateformes (Vlad, 2019). Pourtant si les médias sociaux étaient utilisés efficacement par les établissements hôteliers, ces derniers pourraient se créer un nouveau canal de distribution direct et augmenter leur part de revenus via l'intégration d'un module sur leur propre site internet (Vlad, 2019). Enfin, il est essentiel pour le secteur de l'hôtellerie et du tourisme de garder à l'esprit que nous sommes dans une ère où les consommateurs sont à la recherche d'expériences (Gursoy, 2017) et c'est là qu'ils doivent en tirer un certain profit. Un client qui repart avec une satisfaction par rapport à son séjour, le communiquera à travers ses réseaux et le partagera autour de sa communauté (Gursoy, 2017).

3.2.2.8. Online Travel Agencies (OTA)

La chronologie de ce mémoire prévoit un chapitre entier qui sera dédié aux plateformes de réservation ligne et plus précisément aux Online Travel Agencies (OTA). Nous n'allons donc pas nous attarder sur ce point dans cette partie. Nous vous invitons chers lecteurs et lectrices à vous rendre directement à la page suivante.

Chapitre 4: Les plateformes de réservation en ligne : partenaires ou concurrentes des hôteliers ?

Avant de débiter ce chapitre 4 sur les plateformes de réservation en ligne et de rentrer dans les spécificités des Online Travel Agencies (OTA), il est opportun de vous inviter à bien prendre connaissance de cet avant-propos. En effet, nous travaillons comme indépendant à titre principal dans l'entreprise familiale spécialisée dans le secteur de l'hôtellerie. Nous disposons de deux établissements de deux étoiles sur Bruxelles. Parmi toutes les plateformes indirectes que nous avons parcourues précédemment, les OTA représentent quasiment 50% de notre chiffre d'affaires annuel. Nous constatons dès lors que dans une situation où il y a une rupture de collaboration ou même une importante baisse de la demande via cet intermédiaire ou à cause de l'environnement externe, nos hôtels pourraient être amenés à être en sérieuse difficulté. Par conséquent, ce chapitre nous semble crucial pour comprendre les ambitions de ce mémoire, mais aussi de pouvoir apporter une série de réponses à notre problématique au terme de ce mémoire de fin d'études.

4.1. Online Travel Agencies (OTA)

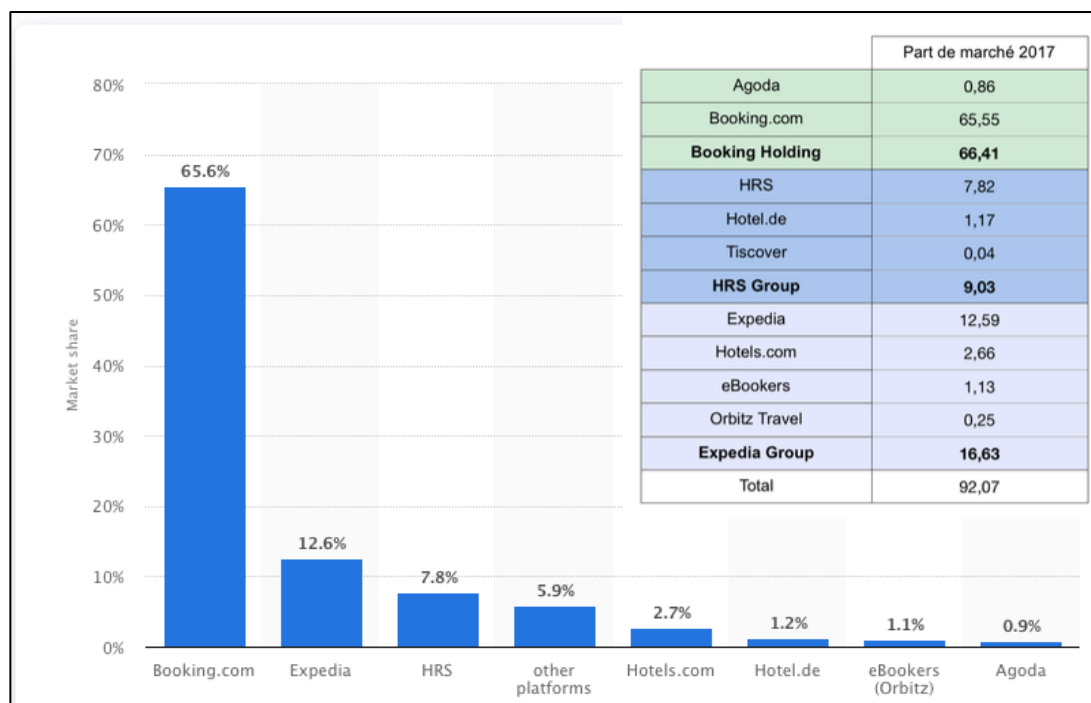
4.1.1. Qu'en est-il ?

Afin de comprendre l'étroite relation entre les établissements hôteliers et les plateformes de réservation en ligne, il est important de définir exactement le concept de Online Travel Agency (OTA). Selon Weithöner (2015), les OTA peuvent être définis comme des agences de voyages en ligne tierces ou des portails de réservation en lignes qui permettent aux consommateurs potentiels d'effectuer des recherches interactives sur les hôtels ainsi que d'autres services connexes et de faciliter leurs réservations en ligne (cité par Maurer et Siller, 2019).

Concrètement, une agence de voyages en ligne est donc une plateforme internet de réservations sur laquelle tous les hôteliers qui disposent d'un contrat de partenariat peuvent recevoir une réservation effectuée par un client. En contrepartie, les établissements hôteliers doivent payer aux OTA une commission prédéfinie contractuellement, et ce pour chaque réservation générée. (Maurer et Siller, 2019).

4.1.2. Quelles sont-elles ?

Tableau 2 : parts de marché des différentes plateformes de réservation en ligne (OTA) en Europe pour l'année 2017



Source: STATISTA (2020). *Relative market share of major online travel agencies (OTAs) in Europe in 2017*. Récupéré le 2 avril 2020 de <https://www.statista.com/statistics/870046/online-travel-agency-ota-market-share-in-europe/>

I.

Booking est une plateforme en ligne de réservation d'hôtels qui a été fondée en 1996 et se situe à Amsterdam (Booking.com B.V., 2020). Elle fait partie du groupe américain Priceline qui est devenu Booking Holding. Ce même groupe possède d'autres marques (Booking.com B.V., 2020) comme Priceline.com, Kayak, Agoda, Rentalcars et OpenTable. La particularité de ces marques est d'être présentes sur différents continents et donc de couvrir plusieurs marchés internationaux. Actuellement, Booking propose plus de 28 millions d'hébergements sur son site comme des chambres d'hôtel, des maisons de vacances, des complexes de luxe et bien d'autres. De plus, il propose aussi sur ce même site la possibilité de réserver des vols, des attractions et des locations de voitures (Booking.com B.V., 2020).

Comme nous pouvons le constater sur le tableau 2, **Booking Holding** qui comprend aussi Agoda et Booking, possède 66,41% de parts de marché en Europe en 2017 (Statista, 2020). En outre, nous disposons d'une étude sur les tendances européennes de la distribution hôtelière de 2014 à 2018 (D-edge, 2020) qui nous indique que pour l'année 2018, la société Booking Holdings détenait 68% du marché des OTA. Booking est une entreprise mondialement

reconnue de tous, qui assoit encore une fois sa position de leader sur le marché et devance fortement ses concurrents, que nous verrons prochainement.

II.

Expedia Group est une société américaine basée à Washington, aux États-Unis. Elle exploite plusieurs agences de voyages en ligne dont Expedia.com, Hotels.com, Orbitz.com et bien d'autres. Expedia Group possède plus de 90 marques dans plus de 60 pays dans le monde et travaille avec plusieurs secteurs pour promouvoir sa marque. Enfin, sa stratégie marketing est basée sur l'offre de chambres à bas prix et abordable pour tous (Expedia Group, 2020b).

À défaut de posséder des chiffres plus récents, nous nous sommes basés sur les analyses d'une étude datant de 2017 (Statista, 2020). Comme nous pouvons le distinguer sur le tableau 2 (cf. supra p.35), **Expedia Group** qui comprend aussi Expedia.com, Hotels.com, eBookers, Orbitz Travel et d'autres marques, possède 16,63% de parts de marché en Europe en 2017. Expedia Group prend donc la place de second dans le top 3 des entreprises les plus influentes sur le marché européen des OTA.

III.

HRS est une plateforme de réservation en ligne basée à Cologne en Allemagne. Elle fait partie du groupe HRS Group qui comprend aussi Hotel.de et Tiscover. L'entreprise familiale fut autrefois une simple agence de voyages traditionnelle. Celle-ci fut fondée en 1972. HRS se distingue en proposant ses services aux voyageurs traditionnels et aux voyageurs d'affaires. Toutefois, leur cible est la clientèle d'affaires où l'entreprise propose des prix spéciaux avec un certain pourcentage de réductions pour les attirer (HRS Group, 2020b).

À défaut de posséder des chiffres plus récents, nous nous sommes basés sur les analyses d'une étude datant de 2017 (Statista, 2020). Comme nous pouvons le distinguer sur le tableau 2 (cf. supra p.35), **HRS Group** qui comprend aussi HRS, Hotel.de et Tiscover, possède 9,03% de parts de marché en Europe en 2017. HRS group prend donc la dernière place de l'entreprise la plus influente sur le marché européen des OTA.

Le canal de distribution hôtelier offre donc un éventail de services directs et indirects tant pour les clients cibles que pour les établissements touristiques. De plus, la manière dont ce marché est formé nous rappelle fortement une situation d'oligopole. En effet, il y a d'un côté un faible nombre de vendeurs, ici les trois grandes plateformes OTA qui disposent d'un certain pouvoir de marché en Europe et qui d'ailleurs ont tendance à acquérir les petits acteurs du marché qui proposent une plus-value additionnelle aux leurs. Et de l'autre côté, il y a un volume important de consommateurs qui utilisent de manière très fréquente ces plateformes afin de planifier par exemple un futur séjour.

4.1.3. Et leur mode de fonctionnement ?

Selon Law et al. (2007) et Starkov et Price (2003), les Online Travel Agencies (OTA) peuvent être classés selon deux principes de fonctionnement suivant leur business model (cité par Gursoy, 2017) :

4.1.3.1. Merchant model ou le modèle marchand

Les Online Travel Agencies (OTA) achètent des chambres d'hôtel en volume auprès des établissements hôteliers à un certain prix et ajoutent par la suite une marge supplémentaire qui sera leur commission et ce prix net sera donc proposé sur leur plateforme. Le client, de son côté, lorsqu'il réservera sur une de ces plateformes en ligne, devra payer le montant total de son séjour. Financièrement parlant, c'est une aubaine pour les OTA qui percevront un flux d'argent au moment T pour une réservation qui concerne une période T+2 par exemple. L'hôtelier est garanti d'une rémunération pour cette réservation par les OTA qui vont lui régler en principe 30 jours après le départ du client.

Ce modèle est fortement utilisé par Expedia Group qui propose aux hôteliers de percevoir le montant de la réservation (hors commissions de l'agence) via une carte de crédit qui appartient à Expedia "Expedia Virtual Card" (Expedia Group, 2020b). Cette méthode permet actuellement de minimiser les échanges de Données à Caractères Personnels (DCP) des consommateurs et donc de les protéger.

4.1.3.2. Agency/commissionable model ou le modèle de l'agence

Le modèle de l'agence établit aussi une relation entre les Onlines Travel Agencies (OTA) et l'hôtelier. Néanmoins, il y a une différence notable qui permet aux plateformes de réservation en ligne de collecter un "success fee" qui est une commission fixe sur chaque réservation générée à travers leur site. Celle-ci peut varier entre 15% et 30% (Barthel et Perret, 2015). De plus, ce taux de commission-peut varier suivant plusieurs critères tels que la force de vente de l'hôtel (indépendant ou chaîne) et de son classement sur la plateforme. Ce système garantit donc une commission fixe par chambre et par nuit pour les OTA et donne la possibilité aux clients de pouvoir soit payer lors de la réservation sur la plateforme en ligne, soit de pouvoir payer lors du check-in à l'hôtel (Bennett et Strydom, 2001).

L'hôtelier quant à lui dispose d'un remarquable levier en termes de disponibilités et de prix en travaillant avec ce modèle d'affaires. D'une part, l'hôtelier a le contrôle total sur la quantité de chambres qu'il souhaite allouer à la plateforme en ligne. D'autre part, il peut modifier le prix à tout moment sur base de l'offre et de la demande du marché. Enfin, l'hôtelier peut à travers sa présence sur ces plateformes de réservation en ligne, augmenter sa notoriété auprès d'une clientèle diversifiée, mais aussi de pouvoir les fidéliser lors de leur séjour, pour qu'ils reviennent par un canal direct, sans les contraintes de commissions (Body et Tallec, 2015).

4.1.4. Les avantages d'un partenariat entre hôtels et OTA

Afin de comprendre l'étroite relation des hôteliers vis-à-vis des plateformes de réservation en ligne (OTA), il est fondamental d'exposer les raisons qui pousseraient un hôtelier à devenir un partenaire commercial avec ces entreprises qui ont submergé l'industrie hôtelière.

4.1.4.1. Liberté contractuelle

Cette notion de liberté contractuelle est une disposition légale qui est appliquée en Belgique et dans le reste de l'Europe. En effet, on comprend que chacun est libre de contracter ou de ne pas contracter et chacun peut choisir son cocontractant (SPF Economie, 2020b). Selon les conditions générales de prestation de Booking, Expedia et HRS, l'hôtelier peut se rétracter et rompre le contrat qui lie les deux parties en envoyant une demande de suppression de compte directement à travers l'extranet. Au bout de 2 semaines, la relation contractuelle des parties prendra automatiquement fin, mais l'hôtelier devra honorer les réservations déjà encodées dans le système de ces OTA et payer les dernières factures dues (Booking Suite, 2020), (HRS Group, 2020) et (Expedia Group, 2020).

4.1.4.2. Visibilité et hausse du trafic

Grâce aux OTA, les hôteliers perçoivent beaucoup plus de réservations qu'auparavant ce qui implique une hausse considérable de leur chiffre d'affaires (Barthel & Perret, 2015). Ce phénomène s'explique par une forte visibilité des hôteliers et une hausse du trafic sur les plateformes de réservation en ligne. En effet, les OTA ont d'importantes ressources de par les revenus générés des commissions collectées auprès des hôteliers ainsi que des revenus publicitaires (Barthel & Perret, 2015). Par conséquent, les OTA investissent lourdement et continuellement dans leur système afin de promouvoir et de capter un maximum de trafic sur leur plateforme. Contrairement aux chaînes hôtelières, les hôteliers indépendants ne disposent pas de ressources supplémentaires pour pouvoir investir lourdement dans des campagnes de promotions à l'échelle mondiale. De plus, pour cette catégorie d'hôtel, se passer des OTA impliquerait de lourdes conséquences financières à l'ère d'une consommation digitale (Benoist et al., 2014).

4.1.4.3. Clientèle diversifiée et internationale

Grâce aux OTA, les hôteliers peuvent s'internationaliser sans pour autant établir une matrice PESTEL ou SWOT au préalable. En effet, à l'ère d'internet et de la digitalisation, il n'existe plus aucune frontière entre les personnes et encore moins entre les pays. Les rapports humains se créent dans un premier temps en ligne et dans le cas de l'hôtellerie tout commence par une plateforme de réservation. Toutefois, il faudra veiller à ce que la visibilité de l'hôtel soit claire et suffisante aux yeux du public visé. On remarque d'ailleurs que la clientèle dans les hôtels est toujours diversifiée entre les touristes, les clients d'affaires et parfois la clientèle locale (Benoist et al., 2014). Ces différents segments de clients sont importants à cibler car la demande est assez

volatile et un hôtelier se doit d'être stratégique dans les décisions liées au prix et à la disponibilité.

4.1.4.4. Optimisation en termes d'occupation et de remplissage

Collaborer avec les OTA signifie aussi optimiser son taux d'occupation–et de remplissage suivant la loi de l'offre et de la demande sur toute l'année, et même au-delà (Benoist et al., 2014). En effet, le secteur de l'hôtellerie ne connaît pas toute l'année, en tout cas en Belgique, une forte demande. Il y a des périodes bien précises pour chaque type de clientèle. Dès lors pour les périodes plus calmes, qu'on appelle la basse saison, les OTA sont d'excellents outils qui peuvent assurer, s'il y a une bonne gestion humaine à travers des analyses passées, mais aussi grâce aux prévisions futures, un taux de remplissage et un taux d'occupation moyen. De plus, mettre en place des politiques de promotion–de prix serait à ces périodes creuses une excellente approche pour capter une clientèle qui est réceptive à ce genre d'incitation.

4.1.4.5. Multi-connectivité des plateformes

L'évolution du secteur du tourisme et de l'hôtellerie ainsi que l'innovation technologique dans laquelle nous vivons impliquent pour les hôteliers de trouver une nouvelle forme d'organisation du travail. Cette dernière passe aujourd'hui par l'utilisation de progiciels de types bureautiques et spécifiques liés au secteur.

En effet, dans notre établissement familial, nous utilisons à la fois un logiciel bureautique qui permet de recevoir les e-mails des clients, des partenaires et surtout les réservations qui transitent via les plateformes de réservation en ligne. D'un autre côté, nous employons également un logiciel qui centralise les réservations provenant des différentes plateformes de réservation en ligne et ce même logiciel nous permet aussi de contrôler les prix et disponibilités des nuitées. Il est donc primordial pour tout logiciel de pouvoir communiquer avec d'autres ressources informatiques internes à l'entreprise afin d'assurer une bonne efficacité de travail.

4.1.5. Les limites d'un partenariat entre hôtels et OTA

Nous pouvons maintenant mettre en évidence les raisons qui récriminent une collaboration commerciale entre les hôteliers et les plateformes de réservation en ligne (OTA).

4.1.5.1. Vers une liberté tarifaire

La majorité des acteurs faisant partie des OTA imposaient aux hôteliers jusqu'à tout récemment, une parité tarifaire, qui consistait à vendre leur chambre sur leur propre site internet, à un tarif égal à celui affiché sur les plateformes de réservations en ligne (Gonzalo, 2013). En obligeant les hôteliers à cette ligne de conduite, les OTA leur limitaient fortement à pratiquer une stratégie axée sur le prix à travers les différents canaux de distribution et ceux-ci ne pouvaient donc plus se démarquer. Selon Rémi Ohayon, président de l'Union des Métiers et des Industries de

l'Hôtellerie (UMIH), les pratiques des OTA mènent sans conteste à une position dominante et entravent la concurrence entre les plateformes (Fasquelle et Got, 2015). Par ailleurs, il souligne le fait que contrairement aux hôteliers, les OTA ont une maîtrise de leurs prix et ces derniers auraient pu pratiquer des offres promotionnelles en renonçant à une partie des marges qui proviennent des commissions afin de rendre les prix affichés plus attractifs (Fasquelle et Got, 2015).

Suite à de nombreuses plaintes des organisations hôtelières pour concurrence déloyale, l'Autorité de la Concurrence a décidé d'investiguer auprès des plateformes de réservation en ligne. De son côté, la Belgique a promulgué la loi du 30 juillet 2018 qui contraint les OTA à implémenter une clause de liberté tarifaire dans leur contrat (L'Echo, 2018). En effet, cette clause laisse la liberté aux hôteliers d'afficher un prix sur leur site internet qui soit à la hausse ou à la baisse par rapport au prix affiché sur les autres plateformes de réservation en ligne avec lesquels les hôteliers ont un contrat.

4.1.5.2. Vers une liberté de disponibilité

Nous pouvons souligner une autre pratique déloyale qui est la parité de disponibilité. Les OTA obligeaient les hébergements touristiques à avoir un même nombre de disponibilités sur toutes les plateformes de réservation en ligne et sur leur site internet (Fasquelle et Got, 2015). En d'autres termes, les hôteliers ne pouvaient pas fermer la disponibilité d'une plateforme de réservation en ligne au détriment d'une autre. Toutefois, cette clause fut aussi discutée auprès de l'Autorité de la Concurrence qui a décidé de la rendre nulle et non applicable (L'Echo, 2018). Avec ce progrès juridique, les hôteliers peuvent fixer leur disponibilité de la manière qui leur convient et peu importe s'ils diffèrent d'une plateforme de réservation en ligne à un autre.

4.1.5.3. Quand commission rime avec efficacité et productivité

Les commissions sont basées sur le modèle de l'agence que nous avons exploré au point 4.1.3.2. (cf. supra p.37) qui stipule qu'une commission est fixée sur chaque réservation générée à travers les plateformes de réservation en ligne des OTA. La commission peut donc varier entre 15% et 30% (Barthel et Perret, 2015). Cependant, les OTA sont souvent pointés du doigt, car ils jouent sur les taux de commission lorsqu'ils proposent aux hôteliers des pratiques qui visent à promouvoir la visibilité et la productivité de leurs hôtels (Middleton et Clarke, 2012). En effet, d'après notre expérience professionnelle, si les hôteliers souhaitaient être garantis d'une réservation en termes de paiement dans un cas de non-présentation ou d'annulation tardive, les hôteliers devraient payer une commission de 23% au lieu des 15% initialement prévus. Les OTA proposent effectivement une approche qui vise à offrir aux hôteliers une carte de crédit virtuelle sur laquelle ils sont sûrs de pouvoir prélever le montant exact de la réservation, sans craindre un risque de non-paiement. Les plus petits hôteliers sont très dépendants de ce genre de pratiques, car ils manquent de ressources pour pouvoir assurer la promotion de leurs offres via les canaux directs.

4.1.5.4. Appropriation du nom commercial

Contractuellement, certains OTA ont un droit d'utilisation du nom commercial des hébergements touristiques, dont les hôteliers. Cette pratique permet aux OTA d'acheter du référencement auprès des services d'achats de mots-clés comme Google Ads et en fin de compte ils dominent les résultats sur les différents moteurs de recherche qui existent actuellement (Yung, 2016). De cette manière, un client qui recherche une ville ou un hôtel spécifique sur Google obtiendra dans les trois premiers résultats des liens qui le redirigeront vers les plateformes de réservations en ligne des OTA. Ainsi, les hôteliers qui n'ont pas forcément de ressources pour contrer cette pratique se voient encore une fois lésés, ce qui aura pour conséquence une baisse de leur visibilité à travers une disparition du lien de leur site internet des moteurs de recherche (Fasquelle et Got, 2015).

4.1.5.5. Relation stricte entre client & OTA

Contractuellement, les OTA interdisaient formellement aux hôteliers de prendre contact avec les clients (post check-out) qui ont utilisé leur plateforme de réservation en ligne (Benoist et al., 2014). En effet, les OTA veulent être la référence et souhaitent que le client puisse uniquement réserver via leur interface, ce qui porte préjudice et limite l'hôtelier à élaborer une stratégie marketing en vue d'optimiser le canal direct. Néanmoins, l'Autorité de la Concurrence a contraint les OTA à enlever cette clause de leur contrat, ce qui permet dorénavant aux hôteliers de contacter librement les clients qui ont transité via les plateformes de réservation en ligne, tout en respectant la législation sur le RGPD et les Données à Caractère Personnel (DCP) (Fasquelle & Got, 2015) et (Autorité de Protection des Données (APD), 2020).

4.1.5.6. Classement biaisé

Le classement des hôtels que l'on peut retrouver sur les différentes plateformes de réservations en ligne ne dépend pas seulement de l'aspect qualitatif de l'hôtel ou des commentaires postés par les clients (Fasquelle et Got, 2015). En effet, l'algorithme qui est développé par les OTA, dont Booking Holding, prend en compte plusieurs autres critères qui feront qu'un hôtel sera plus mis en avant qu'un autre. Premièrement, il y a le nombre de vues dans les résultats de recherche qui analysent le nombre de fois qu'un établissement a été consulté par les utilisateurs. Ensuite, il y a le nombre de vues de la page de l'établissement, c'est-à-dire le nombre de fois où la page de l'établissement a été visitée par les potentiels clients. Par ailleurs, le nombre de réservations qui ont été générées sera aussi pris en compte pour un établissement. Enfin, il y a la popularité qui consiste à mesurer le nombre de fois où un établissement est affiché dans les résultats de recherche par rapport au nombre total d'établissements pour une destination déterminée (Booking Partner Hub, 2020). Par conséquent, ces critères ne sont pas forcément connus ni importants aux yeux des utilisateurs qui se concentrent davantage sur l'aspect qualitatif des prestations d'un hôtel et des commentaires qui expriment l'expérience des clients qui les précèdent.

Bien que les plateformes de réservation en ligne soient considérées comme une plus-value, les hôteliers quant à eux sont lésés par cette pratique qui limite leur visibilité et provoque une distanciation avec la clientèle.

4.1.5.7. Publicité mensongère envers les clients et les hôteliers

Figure 3 : faux messages d'alerte utilisés par Booking.com afin d'influencer et de tromper les utilisateurs et les hôteliers

The image shows a screenshot of the Booking.com website interface. Four callout boxes with arrows pointing to specific elements on the page highlight deceptive practices:

- Top Left:** A callout box titled "Les réductions affichées sont trompeuses : le prix barré n'est pas celui de la chambre pour le jour souhaité, mais le troisième prix le plus élevé constaté sur trente jours! Le référentiel peut donc être le tarif du 14 Juillet..." points to a search result for a hotel in Rome, where a crossed-out price is shown.
- Bottom Left:** A callout box titled "Le pouce doré qui marque les premiers hôtels de la liste n'est pas forcément gage de qualité: il signifie qu'ils ont souscrit au programme fidélité de Booking, et qu'ils paient une commission plus importante pour ce bon classement." points to a hotel listing that has a gold star icon.
- Top Right:** A callout box titled "Les chambres restantes sont celles qui ont été allouées à Booking : cela ne signifie pas que l'hôtel est complet pour autant. Et si l'hôtel a été «réservé 20 fois au cours des dernières vingt-quatre heures», c'est toutes dates confondues." points to a hotel listing that shows a "63% reduction" and "20 reservations in the last 24 hours".
- Bottom Right:** A callout box titled "Les commentaires des clients sont authentiques, puisqu'ils ont été déposés après leur séjour dans l'hôtel concerné. Mais seuls les points positifs sont mis en avant, les points négatifs étant relégués au second plan." points to a hotel listing that shows a high rating and a large number of positive reviews.

Source : Berthelot, B. (2017). *Booking, comment le géant du voyage fait sa loi*. Récupéré le 17 mars 2020 de <https://www.capital.fr/entreprises-marches/booking-comment-le-geant-du-voyage-fait-sa-loi-1237487>

La figure 3 (Berthelot, 2017) qui se trouve ci-dessus, nous indique les pratiques non commerciales qui sont appliquées par les plateformes de réservation comme Booking.com. Cette plateforme est toujours dans l'optique de dominer le marché de la réservation indirecte en ligne, et ce même en influençant délibérément ses utilisateurs et en trompant par la même occasion les hôteliers à travers un contenu fallacieux. D'ailleurs, il est important de noter que l'Autorité de la Concurrence (Fasquelle et Got, 2015) a obligé cette plateforme de réservation d'hôtels à différencier le contenu en termes de disponibilités. Autrement dit, si sur la plateforme de réservation en ligne, il n'y avait plus de disponibilité alors celle-ci devrait l'indiquer clairement et sous-entendre qu'il serait possible que l'hôtelier dispose encore des chambres à louer sur son site internet.

4.1.5.8. Affiliés : les intermédiaires des intermédiaires

Pour continuer d'asseoir leur domination, les OTA n'hésitent pas à collaborer avec d'autres intermédiaires du secteur, qui sont appelés les affiliés. Concrètement, les OTA redistribuent les chambres des hôteliers sur d'autres pages web avec lesquelles l'hôtelier n'a pas de contrat direct. De plus, ces affiliés touchent une commission des OTA pour chaque chambre vendue sur leur plateforme (Yung, 2016). En effet, cette pratique permet à l'hôtelier de capter plus de réservations via ce canal tiers et d'engranger par la même occasion une part de revenus supplémentaire. Cependant, ces hôteliers n'ont aucune emprise sur la manière dont leur chambre est commercialisée et encore moins sur l'utilisation de leur image ainsi que les informations qui sont véhiculées à leur nom (Fasquelle et Got, 2015).

Chapitre 5: Se diversifier pour mieux distribuer ?

Comme évoqué dans le chapitre précédent, les plateformes de réservation en ligne comme les OTA, offrent divers avantages pour les hôteliers et représentent un canal de distribution indispensable en termes de promotion et de commercialisation. Néanmoins, il existe un bon nombre de dysfonctionnements dans cette relation commerciale et une très forte dépendance pour certains hôteliers, dont les indépendants.

Par conséquent, ce chapitre cinq sera destiné à offrir aux hôteliers qui ont une faible maîtrise des outils commerciaux et marketing, une stratégie de distribution qui préconiserait d'autres sources de revenus hôteliers. En effet, les hôteliers indépendants devraient avoir la possibilité d'optimiser d'autres voies de distribution directes, tout en diminuant graduellement le poids des réservations générées à travers les plateformes de réservations en ligne, et donc de limiter cette dépendance liée à une importante fuite de revenus.

Afin de pouvoir proposer des outils stratégiques qui conduiraient les hôteliers indépendants à se diversifier en optimisant leur distribution directe, nous allons dans un premier temps les identifier grâce à la littérature et à la recherche documentaire. Il sera également question d'utiliser ces données secondaires afin de les confronter lors de nos entretiens semi-dirigés. En effet, de cette manière nous pourrions les comparer par rapport à la production théorique et mettre en exergue les outils stratégiques qui ont réellement été mis en place par les structures hôtelières.

Enfin, comme exposé dans les chapitres précédents, tout partenariat dans un but lucratif pour les parties entraîne des frais de prestations comme les commissions. Par conséquent, pour les outils stratégiques permettant de diversifier la distribution hôtelière que nous explorerons prochainement, il existe aussi ce même principe que nous tenterons de développer.

5.1. Implémenter une stratégie de distribution

Avant de pouvoir proposer des outils stratégiques qui conduiraient les hôteliers indépendants à diversifier et optimiser leur distribution, il est essentiel pour nous de comprendre ce qu'implique réellement une telle stratégie et l'orientation qu'on souhaite lui donner à travers son implémentation.

5.1.1. Définition

Selon (Brzutowski et al., 2011), la stratégie de distribution fait partie du concept du mix marketing : produit - prix - **place** - promotion

D'ailleurs, faire usage d'une telle stratégie va nous permettre d'atteindre une cible déterminée et orienter le positionnement de l'offre (Brzutowski et al., 2011).

D'un autre côté, mettre en place une stratégie de distribution implique pour les hôteliers de diversifier leur offre hôtelière. Mais qu'est-ce que la diversification ?

Selon Clergeau, Glasberg et Violier (2014), une entreprise se diversifie lorsqu'elle investit dans des activités nouvelles, ouvrant la voie à de nouvelles ressources et compétences qui diffèrent de son "core business" (Clergeau, Glasberg et Violier, 2014). D'ailleurs, la diversification s'appuie aussi sur l'expérience du "core business" (Clergeau, Glasberg et Violier, 2014) et exploite les synergies possibles avec celui-ci.

Par ailleurs, Ramatansoa et Détrie (1983), précise que "le mouvement de diversification doit être envisagé au regard des buts que se fixe l'entreprise" (cité par Clergeau, Glasberg et Violier, 2014). En effet, la finalité de ce mémoire est de pouvoir proposer aux hôteliers indépendants de se doter d'outils stratégiques, tant commerciaux que marketing, qui leur permettraient de se diversifier en optimisant leur distribution directe. Par conséquent, ce mémoire s'oriente vers une stratégie de diversification horizontale (Clergeau, Glasberg et Violier, 2014) qui vise à entreprendre des activités qui permettront de créer des synergies de types commerciales avec les activités principales de l'entreprise.

5.2. Les outils clés à l'heure d'une distribution digitale

Dans cette section, nous tenterons de dénombrer les outils stratégiques que les hôteliers indépendants peuvent se voir proposer dans le cadre d'une diversification qui optimiserait leur stratégie de distribution directe.

5.2.1. Un site internet comme vecteur de communication

En effet, pour toute entreprise et plus précisément pour les hôteliers indépendants, la vocation première du site internet (Aymé, Gastal et Gastal, 2011) est d'étendre l'activité physique vers un cadre virtuel, permettant d'acquérir de nouveaux clients. Comme nous l'avons aussi exposé dans les chapitres précédents, le site internet de l'hôtel représente un des seuls outils que les hôteliers peuvent exploiter dans le but d'augmenter la part de revenus directs sans pour autant payer une contrepartie pour son utilisation. De plus, optimiser sa présence en ligne à travers un site internet attractif et ergonomique permettrait aux hôteliers de bénéficier du "Billboard Effect" (Gursoy, 2017). Ce phénomène suppose que lorsque les clients potentiels entrevoient une possibilité de réserver sur une plateforme de réservation en ligne, mais qui se redirigent vers le site internet de l'hôtel pour conclure leur réservation (Bradley, 2018).

Nous allons donc développer les différents facteurs clés qui pourraient optimiser la visibilité d'un site internet dans le but de convertir un visiteur en prospect et/ou en client.

Nous souhaitons également indiquer que le développement qui va suivre concernant la gestion d'un site internet optimisé se basera sur des éléments clés d'un cas pratique en lien avec des approches théoriques. En effet, en février dernier, l'entreprise familiale dans laquelle nous

exerçons notre métier, a fait appel à l'entreprise Online qui est spécialisée dans la création et la gestion de sites internet. Étant la personne de contact tout au long du processus de refonte du site web, qui d'ailleurs n'a plus été mis à jour depuis 2011, nous avons pu relever plusieurs critères indispensables que nous allons présenter. De plus, nous entretenons aussi une relation commerciale avec la société Stardekk qui propose aux hôteliers des logiciels de gestion hôtelière dont nous évoquerons aussi dans les sections ultérieures.

5.2.1.1. Construire un bon système de navigation

Un hôtelier se doit de porter une attention particulière à la navigation de son site internet. En effet, celui-ci doit être logique, compréhensible, naturel et agréable (Crowder, 2013). De plus, pour optimiser l'expérience de navigation du prospect, il est conseillé de répartir le site internet en plusieurs rubriques (Crowder, 2013) (au maximum 5) permettant d'accéder à une information ciblée reprenant les différentes caractéristiques de l'hôtel. Enfin, il serait opportun d'implémenter un moteur de recherche intégré au site. En effet, selon le rapport de Leavitt et Shneiderman (2019), on estime qu'un visiteur passe moins 10 secondes sur un site internet avant de passer à une autre tâche (Leavitt & Shneiderman, 2019). Par conséquent, un moteur de recherche interne est indispensable lorsqu'un visiteur souhaite accéder à un élément précis d'une information globale.

5.2.1.2. Séduire à travers le design

Le design a un lien direct avec le message que souhaite faire passer un établissement hôtelier à ses clients cibles (Aymé, Gastal et Gastal, 2011). En effet, un site internet doit avoir la particularité d'être sobre et concis, car il doit pouvoir répondre à un besoin précis accessible immédiatement. De plus, pour consolider l'essence du message, les hôteliers peuvent énumérer les prestations qu'ils proposent sous forme de liste à puces directement sur la page d'accueil et ensuite les décliner sous forme d'onglets avec une explication détaillée (Aymé, Gastal et Gastal, 2011).

5.2.1.3. Une information à jour...

Une autre pratique (Aymé, Gastal et Gastal, 2011) à mettre en application serait de renouveler périodiquement le contenu sur le site internet de l'hôtelier. Dans une perspective de convertir un visiteur en prospect, il est également crucial pour l'hôtelier de partager des informations qui ont attrait à l'établissement et une actualité récente. En effet, cette dernière peut par exemple prouver le dynamisme de l'hôtelier en mettant en place des promotions et une courte analyse des dernières évolutions du secteur (Aymé, Gastal et Gastal, 2011).

A. ...Liée à un futur séjour du voyageur

Benckendorff, Sheldon et Xiang (2019), mettent en exergue dans leur ouvrage l'importance qu'accordent les voyageurs aux informations de réservation transmises par les établissements hôteliers sur leur site internet. En effet, ces informations conditionnent et rassurent les

voyageurs avant le processus d'achat en ligne (Benckendorff, Sheldon et Xiang, 2019). Également, Rong, Li et Law (2009) mettent en évidence les critères perçus comme cruciaux pour les clients qui envisagent de procéder à une réservation en ligne : l'accès aux prix et à la disponibilité sur au moins 1 an, les prix des types de chambres et les extras (petit déjeuner, services en chambre, mini-bar, etc.), la possibilité de réserver en ligne avec l'hôtel, les conditions de réservation et enfin un système de paiement sécurisé (cité par Frangos, 2013).

B. ...Liée à l'infrastructure et à ses équipements

Le site internet de l'hôtelier est comme une vitrine qui procure une visibilité directe sur les éléments que l'on peut y retrouver en son sein. En effet, lorsque l'on parle d'infrastructures (Gursoy, 2017), on se réfère généralement à la description générale de la propriété (nombre de chambres, ascenseur, fumeur ou non-fumeur, avec ou sans restaurant ou salle de petit déjeuner, accessibilité, etc.), la localisation et les photos de l'établissement ainsi que des chambres. Concernant ce dernier point, une étude (Mills & Law, 2013) indique que les clients peuvent montrer de l'intérêt qui peut résulter en une décision d'achat lorsque l'hôtel publie sur son site des photos qui mettent en valeur l'établissement (externe et interne), les chambres, les salles communes, les équipements et les espaces publics autour de l'hôtel. En effet, à travers cette proposition de valeur, les clients sont amenés à être plus réceptifs et peuvent aussi s'imaginer vivre une expérience dans cet hôtel (Mills & Law, 2013).

D'autre part, les équipements pourvus dans les chambres font allusion à la qualité de confort de l'hôtel (Gursoy, 2017). En effet, en fonction des étoiles que les hôtels possèdent, ceux-ci offrent une qualité de service en termes d'équipements qui peut évoluer d'un hôtel à un autre (Gursoy, 2017). Toutefois, on retrouvera dans tous les hôtels des équipements de base comme une TV, un accès au wifi, un bureau, un chauffage, un sèche-cheveux, etc.

C. ...Liée à la prise de contact

La prise de contact (Henning, 2014) fait allusion à la mise en place de moyens de communication entre l'établissement hôtelier et le visiteur. En effet, Henning, C. (2014), met en exergue plusieurs pratiques qui sont sollicitées par les visiteurs lors de leur passage sur le site internet de l'hôtel (Henning, 2014). Le numéro de contact de l'établissement est à la base de la communication. Certes, la communication par téléphone entraîne un coût à la minute, mais il est le moyen de communication le plus direct pour bénéficier d'une assistance (Henning, 2014). Ensuite, nous retrouvons l'adresse e-mail qui est la méthode la plus communément employée par les clients, tant en B2B qu'en B2C. Certes, celle-ci ne coûte quasiment rien et facilite la communication, mais il se peut que la réponse ne soit pas adressée au moment même, mais quelques heures après la demande (Henning, 2014). Enfin, plusieurs entreprises, dont les hôtels se dotent d'une page avec une Foire Aux Questions (FAQ). La mise en place de cette technique permet à l'hôtelier de proposer une réponse unique et standardisée à des questions générales que les clients peuvent fréquemment se poser (Henning, 2014).

Néanmoins, au 21^{ème} siècle, la prise de contact en ligne a pris une autre tournure. En effet, au plus les structures hôtelières se complexifient et au plus de nouveaux moyens de

communication se créent. Actuellement, nous avons pu dénombrer deux nouvelles formes de prise de contact en ligne qui ont redéfini la communication entre les hôteliers et les clients. La première concerne l'intégration de modules liés aux réseaux sociaux (Sotiriadis, 2018) sur les sites internet des hôteliers qui peuvent se voir être contactés au travers de comptes ou pages privés comme professionnels. Le second fait appel à une présence humaine qui doit s'investir entièrement à cet outil qui est le chat en ligne (Sotiriadis, 2018). Cette approche permet de favoriser la prise de contact en disposant d'un module qui permet d'interagir avec une personne habilitée au sein de l'hôtel.

5.2.1.4. Intégration de widgets

Dans le cadre de notre profession en tant qu'hôtelier, nous avons récemment intégré sur nos deux sites internet plusieurs modules, appelés "widgets" permettant d'inciter les visiteurs à passer à l'acte d'achat, c'est-à-dire à réserver une chambre directement sur notre site internet. Cette initiative a été possible grâce à notre fructueuse relation commerciale avec la société belge Stardekk qui est spécialisée dans le développement de logiciels hôteliers.

Dans la suite de cet écrit, nous développerons plusieurs modules ou widgets que peuvent intégrer les hôteliers de manière gratuite, s'ils ont déjà un contrat au préalable avec la société dans le cadre de l'utilisation d'une de leur suite logicielle (Stardekk, 2020).

A. Booking Engine

Le Cubilis Booking Engine est un moteur de réservation qui est intégré sur nos sites internet et nous permet de générer des réservations directes sans commission ni frais de transaction (Stardekk, 2020). D'ailleurs, pour inciter les clients à réserver, nous avons mis en place des mécanismes Call-To-Action (CTA) de type "Réservez ici" permettant d'accéder directement par un simple clic à notre moteur de recherche. Anciennement, nous utilisions les formulaires de contact qui permettaient aux clients de nous poser des questions relatives au séjour. Toutefois, nous avons très vite constaté son caractère lent et laborieux d'où cette initiative d'avoir optimisé entièrement les sites internet de nos établissements.

B. Ratebox

Le Cubilis Ratebox est un widget qui s'intègre directement sur le site internet de l'hôtelier. Il offre la possibilité d'afficher en temps réel les tarifs de l'établissement par rapport aux différents partenariats avec les OTA, en les comparant avec ceux proposés sur notre site internet (Cubilis-Ratebox, 2020). Grâce à cet outil, les hôteliers deviennent totalement transparents quant à la stratégie de prix qu'ils vont adopter. En effet, les clients cibles seront garantis visuellement que l'établissement propose la meilleure tarification du marché lorsque la comparaison est faite avec les plateformes spécialisées de réservation d'hôtels telles que Booking ou Expedia.

C. Module d'avis

Le module d'avis est un widget qui s'intègre directement sur le site internet de l'hôtelier. Il offre la possibilité d'afficher les commentaires des clients (Stardekk - Module d'avis, 2020) qui ont en effet séjourné dans l'établissement en ayant réservé directement via le site internet de l'hôtelier. Les opinions objectives et qualitatives des clients passés incitent et renforcent la décision d'achat des futurs clients potentiels (Henning, 2014). Par ailleurs, si l'hôtelier souhaite davantage être transparent, il peut intégrer les commentaires qui sont publiés sur les sites spécialisés tels que TripAdvisor et les commentaires partagés sur les réseaux sociaux.

5.2.2. Les techniques de référencement marketing

Nous l'avons sans doute tous remarqué lorsque l'on soumet une requête sur les moteurs de recherche tel que Google, il y a plusieurs liens qui s'affichent en réponse. En effet, certains de ces liens se retrouvent en tout début de page avec la mention "annonce ou ads" et d'autres suivent sans aucune mention spécifique. La présentation et la structure des liens ne sont pas anodines. Il s'agit en réalité d'une approche marketing que l'on appelle le référencement. En effet, en faisant le parallèle à l'anglais, le terme évoqué est le Search Engine Marketing (SEM) (Duong, 2017) qui regroupe un ensemble de techniques de référencement permettant d'optimiser la visibilité d'une entité dont les sites internet sur les moteurs de recherche. C'est un terme générique qui fait appel à la notion d'inbound marketing (Truphème, 2016), qui consiste en une stratégie visant à faire venir le client à soi au travers d'Internet.

L'objectif de cette section est d'appréhender la manière dont les hôteliers indépendants peuvent intégrer l'ensemble des techniques du référencement que comprend le SEM, dans leur stratégie de distribution en ligne. En effet, grâce à une optimisation de ces leviers marketing, les hôteliers pourraient bénéficier d'un trafic et d'une visibilité plus grande ainsi que d'une augmentation de leur taux de conversion. Le taux de conversion peut être défini (Duong, 2017) comme un indicateur qui désigne le pourcentage d'internaute qui réalise une action telle que réserver une chambre, lors de leur passage sur le site internet de l'hôtelier.

Figure 4 : Écosystème marketing du référencement



Source : Camembear (2020). *Référencement SEO, Référencement SEA, Référencement SEM ?*. Récupéré le 16 mai 2020 de <https://camembear.fr/notre-savoir-faire/referencement>

Enfin, la figure 4 à la page précédente met en exergue l'écosystème marketing du référencement. À l'aide de celle-ci, nous développerons les différentes approches de référencements en les appliquant au cas des hôteliers.

5.2.2.1. Référencement naturel ou Search Engine Optimization

Le Search Engine Optimization (SEO) est une branche de l'écosystème marketing du référencement. En effet, le SEO (Truphème, 2016) reprend un ensemble de techniques dites naturelles, c'est-à-dire non payantes, et qui visent à optimiser la visibilité d'un site internet sur le moteur de recherche Google. Selon Maronne et Gallic (2018), un site internet doit être positionné dans les tout premiers résultats de la recherche pour une requête qui comprend un ou plusieurs mots-clés pertinents (Marrone et Gallic, 2018).

Pour qu'un site internet soit correctement positionné sur les moteurs de recherche, le référencement doit prendre en considération plusieurs facteurs déterminants (Selmer et Hellart, 2016) tels que le titre de la page, les mots utilisés dans la page, le caractère unique de la page, les liens internes et externes du site, l'ancienneté de la page, les balises, la variété et le pourcentage de changement de contenu.

Toutefois, il faut prendre en considération deux points cruciaux :

1. Utiliser des mots-clés appropriés

La création d'un contenu implique de choisir au minimum 10 termes (Selmer et Hellart, 2016) qui sont les plus communément utilisés par les internautes lors de requêtes sur les moteurs de recherche. Afin d'aider les hôteliers dans le choix de leurs mots-clés, ces derniers peuvent consulter le générateur de mots-clés Google Ads (Google, 2020).

2. Créer du contenu à valeur ajoutée

Comme nous l'avons largement développé dans la section 5.2.1 (cf. supra p.45) qui reprend les caractéristiques d'un site internet optimisé, le contenu du site internet est un critère indispensable pour capter l'attention des visiteurs et pour avoir un bon positionnement sur les moteurs de recherche (Selmer et Hellart, 2016). De plus, ces mêmes auteurs recommandent un contenu qui répond directement aux 6 questions : Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ?

5.2.2.2. Référencement payant ou Search Engine Advertising

Le Search Engine Advertising (SEA) est la seconde branche de l'écosystème marketing de référencement. Par opposition au SEO, le SEA ou le référencement payant ou encore les liens sponsorisés (Duong, 2017) consistent en une technique d'achat de mots-clés pour en créer des annonces payantes qui seront diffusées dès le début des résultats de recherche avec la mention "annonce ou ads". La finalité de cette approche est la même que la technique précédente c'est-

à-dire d'accroître largement la visibilité des hôteliers tout en augmentant considérablement le trafic sur le site internet de ces derniers (Truphème, 2016).

Toutefois, cette solution de référencement est payante et fonctionne selon un tout autre modèle de coût. Afin de simplifier la compréhension, prenons l'exemple d'un grand nom de la GAFA, qui est Google et de son programme "Google Ads" anciennement connu sous le nom de "Google Adwords". Leur système de campagne publicitaire en ligne fonctionne au coût par clic (CPC). En d'autres termes, l'hôtelier qui désirerait recourir à cette technique de référencement devra payer le prix d'un mot-clé uniquement lorsqu'un internaute clique sur l'annonce (Selmer & Hellart, 2016). Hellart et Selmer (2016), nous indiquent que la composition du prix prend en compte plusieurs critères tels que le niveau de concurrence d'un mot-clé et de son nombre de recherches mensuelles. Le CPC correspond à un système d'enchère (Duong, 2017) où au plus haut nous mettons le coût par clic, et au plus nous aurons une chance que notre annonce payante apparaisse en haut de page. Enfin, il est important de souligner que le budget du CPC est défini mensuellement par le gestionnaire de l'hôtel qui décidera quel budget il souhaite allouer. Une simulation de création d'une campagne publicitaire Google Ads a été réalisée et celle-ci est présentée dans l'**ANNEXE 1: Modèle de création d'une campagne publicitaire Google Ads**.

Enfin, nous pouvons aussi mettre en exergue l'existence de différents types de canaux de diffusion de référencement payant grâce à l'agence Hémaphore qui est une agence certifiée Google Partner :

1. Le display

Il s'agit de diffuser des annonces graphiques sous forme de bannière (Hémaphore, 2019), qui apparaît aux yeux du public sur un des nombreux sites partenaires de Google. Toutefois, cette technique de référencement vise un public très large qui peut potentiellement avoir de l'intérêt pour l'annonce.

2. La vidéo

Il s'agit de diffuser des annonces ciblées en plaçant des publicités vidéo (Hémaphore, 2019) sur des plateformes d'hébergement de vidéos telles que Dailymotion et YouTube.

5.2.2.3. Optimisation des médias sociaux ou Social Media Optimization

Le Social Media Optimization (SMO) ou l'optimisation des médias sociaux est la dernière branche de l'écosystème marketing de référencement. Le SMO (Shreves, 2015) est une discipline marketing qui tend vers une approche holistique qui englobe les médias sociaux et la gestion de contenu web. En effet, le SMO suit la même finalité que les deux premières techniques à savoir accentuer le trafic sur le site internet de l'hôtelier au travers des médias sociaux tels que Facebook, Twitter, LinkedIn, mais aussi YouTube et Dailymotion (Agence SEO, 2020).

Toutefois, il est important de noter que le SMO n'est pas une technique de référencement substituable au SEO (Bladier, 2016), mais bien une solution complémentaire qui implique une synergie entre les trois techniques pour atteindre les objectifs de visibilité et de reconnaissance.

Concrètement, le site internet de l'hôtelier doit contenir des widgets ou des outils de partage sur les différents réseaux sociaux. Il existe deux sortes de widgets indispensables pour optimiser une stratégie SMO (Bladier, 2016) :

D'un côté, il existe des widgets de partage permettant aux visiteurs de recommander le site internet de l'hôtelier sur un de ces réseaux sociaux. D'un autre côté, il y a les widgets de suivi qui permettent aux visiteurs de suivre l'auteur des contenus sur les réseaux sociaux.

5.2.3. Méta-moteurs : générateurs de réservations directes

Selon Breillat (2015), un méta-moteur est une plateforme en ligne qui a pour objectif de comparer des hôtels ainsi que les prix des chambres (Breillat, 2015). On peut par exemple citer comme principaux méta-moteurs : Trivago, Kayak, Momondo et Google Hotel Finder. En effet, ces plateformes reprennent les tarifs et les informations de plusieurs sites de voyages (Breillat, 2015) dont Booking, Expedia et même le site internet de l'hôtelier. La valeur ajoutée des méta-moteurs (Breillat, 2015) repose sur la mise à disposition des clients potentiels d'un éventail d'offres aussi variées que possible aux meilleurs prix disponibles.

Également, les méta-moteurs (Bladier, 2016) sont des plateformes qui représentent un levier indispensable pour tout gestionnaire d'hôtel qui souhaite optimiser sa distribution directe tout en minimisant les frais liés aux commissions. En effet, lors d'une comparaison de prix sur les méta-moteurs, il est affiché pour chaque hôtel plusieurs niveaux de prix qui correspondent à chacun des Online Travel Agency (OTA) avec lesquels l'hôtelier collabore, en plus de son propre site internet. Une simulation de comparaison de prix a été réalisée et celle-ci est présentée dans l'**ANNEXE 2 : Comparaison de prix sur le méta-moteur "Trivago"**.

Grâce à cet outil et à l'annulation de la parité tarifaire par les OTA, les hôteliers sont libres de fixer leur prix de vente à un niveau plus bas, et ce dans le but de rendre leur offre la plus attractive possible aux yeux des clients potentiels. Une telle stratégie de prix peut générer à travers le site internet de l'hôtelier un certain volume de réservations directes par mois sans aucune commission en contrepartie (par opposition aux OTA), mais avec un autre modèle de coût plus rentable et flexible (Breillat, 2015).

En effet, comme pour les techniques de référencement, les méta-moteurs fonctionnent aussi par le principe du coût par clic (CPC) (Breillat, 2015). Prenons un exemple concret : un hôtelier collabore avec le méta-moteur Trivago pendant une durée de deux mois, à raison d'un budget de 15€ par jour, soit un budget total de 900€ et nous acceptons de payer par le principe du coût par clic (CPC) moyen de 0,70€, cela signifie que nous recevrons ($900\text{€} / 0,70\text{€} = 1286$ visiteurs) sur le site internet de l'hôtel. Sachant que nous convertissons par hypothèse 10% de ces prospects en acheteurs potentiels, cela veut dire que nous générerons +/- 127 réservations

directes, soit 8.890€ de revenu (à 70€, en moyenne par réservation). Lorsqu'on divise 8.890€ (revenus) par 900€ (coûts), on obtient un coût de 10% pour nos réservations, soit +/- 5% en moins que ce que nous payons actuellement aux OTA.

5.2.4. Airbnb : "bienvenue à ~~la maison~~ l'hôtel"

Depuis 2016, nous retrouvons à Bruxelles, les "disruptors" (Badrinath, 2015), connu sous le nom d'Airbnb, qui sont des plateformes collaboratives qui fonctionnent sur un business model "client à client" ou "C2C". Concrètement, c'est une plateforme de location d'hébergement et de réservation de logement de particuliers pour les particuliers en ligne, qui répond aux besoins d'expérience et de personnalisation (Badrinath, 2015).

En automne 2018 (Stardekk, 2018), le groupe californien Airbnb a signé un partenariat avec l'entreprise belge Stardekk. En effet, cette dernière est une plateforme de solutions hôtelières permettant aux hôteliers et autres hébergements touristiques en Belgique qui utilisent le logiciel "Channel Manager" (cf. infra p.56) d'intégrer le module Airbnb à leur portefeuille d'offres. Airbnb demande également aux hôtels et autres entreprises du secteur de l'hébergement de respecter un ensemble de critères légaux (Airbnb, 2020b) tels qu'être en possession de permis d'exploitations valables ou encore de délivrer une attestation de conformité incendie.

Nous constatons très clairement que la plateforme collaborative a la volonté de rebattre les cartes de la distribution hôtelière en enrichissant leur catalogue de logements en incluant les professionnels de l'hospitalité. De plus, les hôteliers indépendants devraient collaborer avec Airbnb, car ce dernier augmente leur visibilité (Pesonen et Neidhardt, 2018), notamment auprès d'une clientèle qui se différencie en ne consultant pas les multiples sites de réservations en ligne des OTA. Contrairement aux OTA qui n'hésitent pas à demander un minimum de 15% (Barthel & Perret, 2015) sur chaque réservation générée à travers leur plateforme, Airbnb demande aux hôtes, c'est-à-dire aux hôteliers de déboursier une commission de seulement 3% (Airbnb, 2020a) du prix de vente de la chambre et ce pour chaque réservation générée à travers leur plateforme. Toutefois, Airbnb compense en demandant une commission supplémentaire qui varie entre 6 et 12% aux clients qui doivent supporter le coût des frais de dossier (Airbnb, 2020a).

Enfin, on remarque qu'Airbnb ne permet pas aux hôteliers indépendants d'engendrer des réservations directes. Cependant, cette plateforme représente un nouveau canal de distribution hôtelière non négligeable à faible coût et à fort potentiel en termes de demande future.

5.2.5. Une stratégie d'e-mail marketing ciblée

Pour les acteurs de l'industrie hôtelière, la concurrence en ligne (Vialle, 2013) devient de plus en plus accrue et implique la mise en place de stratégies diversifiées sur le plan commercial, de la distribution et du marketing. D'un autre côté, l'industrie hôtelière fait face à une demande de plus en plus sophistiquée et personnalisée (Gunelius, 2018) qui implique pour les hôteliers d'adopter de nouvelle manière d'y répondre en étant à la fois efficace et rentable. Dès lors, nous

pouvons offrir la possibilité aux hôteliers de mettre en place une stratégie d'e-mail marketing ciblée qui pourrait en partie satisfaire les besoins et frustrations des clients, tout en générant des masses de données clients.

L'e-mail marketing (Gunelius, 2018) sous-entend un marketing direct qui implique la composition et l'envoi d'e-mails ciblés et personnalisés qui résulte du consentement des clients au préalable. En effet, selon Frost et Strauss (2016), l'e-mail marketing représente une approche qui permet à la fois aux hôteliers d'augmenter leur visibilité aux yeux des clients, mais aussi de faire croître le trafic sur leur site internet ce qui contribuera à des retombées économiques en termes de réservations directes (Frost et Strauss, 2016).

Concrètement, l'e-mail marketing ne suit pas la même logique d'utilisation qu'un simple e-mail que l'on envoie tous de manière journalière à nos proches. En effet, il existe des logiciels intégrés (Gunelius, 2018) de gestion de la relation client qui permettent de segmenter les e-mails parmi le portefeuille client (loisirs et touristiques) que possèdent les hôteliers, ce qui ajoute une valeur supplémentaire à la relation client.

Enfin, Gunelius (2018) met en exergue les deux formes que peut prendre l'e-mail marketing en fonction des objectifs des hôteliers (Gunelius, 2018). Le tableau 3 ci-dessous les synthétise.

Tableau 3 : les deux formes d'e-mails marketing

E-mails ponctuels	<p style="text-align: center;"><u>Newsletters</u></p> <p>Décrivent l'actualité de l'entreprise en termes de nouveau challenge relevé, nouvelle fonctionnalité ou service.</p> <p style="text-align: center;"><u>Campagnes d'e-mailing</u></p> <p>Font référence à une campagne de promotion en termes de prix.</p>
	<p style="text-align: center;"><u>Transactionnels</u></p> <p>Comme son nom l'indique, l'e-mail est envoyé à la suite d'une transaction (ex : confirmation de réservation ou abonnement à une newsletter).</p> <p style="text-align: center;"><u>Marketing automation</u></p> <p>Font référence à l'envoi d'e-mails personnalisés avant, pendant et après le séjour du client qui permettent de favoriser l'engagement des clients vis-à-vis de leur hôtel.</p>
E-mails automatisés	

Source: Gunelius, S. (2018). *Ultimate guide to email marketing for business*. New York : Entrepreneur Press.
Récupéré le 17 mai 2020 de https://books.google.be/books?id=5qBTDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

5.2.6. Un programme de fidélisation adéquat

Frochot et Legohérel (2018) indiquent que les programmes de fidélisation ont pour objectif de développer des relations privilégiées et durables avec les meilleurs clients de l'entreprise (Frochot et Legohérel, 2018). En effet, le client constitue une source importante d'informations et de revenus ainsi qu'une source d'analyse pour les hôteliers (Dupont et Delmeire, 2015) qui peuvent proposer ultérieurement de nouvelles approches de prospection centrées sur des besoins spécifiques des clients.

Dupont et Delmeire (2015) mettent en exergue différentes manières dont les structures indépendantes peuvent développer la fidélisation par rapport à leur portefeuille client (Dupont et Delmeire, 2015). Le tableau 4 qui se trouve ci-dessous présente les différents leviers de fidélisation client.

Tableau 4 : les leviers de fidélisation client

Fidéliser par l'information	L'information permet d'éviter les inquiétudes et les incompréhensions. En effet, lorsque l'hôtelier se dote d'une nouvelle installation qui pourrait améliorer la qualité de séjour des clients ou qu'il y a une modification tarifaire à l'approche d'événements particuliers, les clients se doivent d'être au courant. Cela peut se faire via un article sur leur page internet ou via l'e-mail marketing.
Fidéliser par des réductions ou des avantages spéciaux	Tous les clients peuvent jouir d'une reconnaissance à travers la mise en place par l'hôtelier d'avantages spéciaux et exclusifs tels que la carte de fidélité ou de réduction. En effet, à travers cette approche l'hôtelier peut offrir au bout de x réservations faites à travers leur site internet, des nuitées gratuites ou une importante réduction de prix. Ainsi, cette forme de fidélisation va inciter les clients à continuer à réserver sur le site internet de l'hôtel, ce qui va favoriser à la fois les réservations directes sans aucune commission et les données clients qui peuvent servir à renforcer la relation client.
Fidéliser par la segmentation	On peut assumer que l'hôtelier dispose déjà d'un portefeuille client important constitué de différents segments spécifiques exprimant des particularités communes et significatives, des attentes et besoins semblables. Avec de telles ressources, l'hôtelier peut adapter et personnaliser sa communication tout en fidélisant davantage.
Fidéliser par des attentions personnelles	Avec la quantité de données récoltées à travers les fiches clients, les hôteliers peuvent aborder leurs meilleurs clients au-delà de la sphère professionnelle. En effet, pour maximiser la valeur client, les hôteliers peuvent par exemple envoyer par e-mail ou physiquement une carte d'anniversaire accompagnée d'un coupon avec une réduction de prix sur la prochaine réservation.

Fidéliser par le service	En tant qu'hôtelier, la fidélisation passe aussi par l'amélioration des services offerts aux clients avant, pendant et après leur séjour. Ainsi, il est toujours bien perçu de demander aux clients lors de leur check-out, de remplir une fiche de satisfaction qui permettra de perfectionner les manquements.
Fidéliser par des offres additionnelles	Les offres additionnelles peuvent aller au-delà de l'établissement et de ses services. En effet, pour certains meilleurs clients, les hôteliers peuvent annuellement offrir un bon cadeau d'une entreprise externe ou bien une bouteille de vin qui peut valoriser davantage la relation client.

Source : Dupont, A. et Delmeire, J-P. (2015). Le marketing des résultats : guide pratique de marketing et de communication. Paris : La Charte Professional Publishing. Récupéré le 19 mai 2020 de https://books.google.be/books?id=ZUvBCQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Enfin, il est important de souligner qu'une stratégie de fidélisation performante suppose la mise en place d'un programme de fidélité (formel et informel) qui soit approprié à la structure de l'hôtel et à ses objectifs. Une telle approche implique également une réelle stratégie de connaissance de ses clients.

5.2.7. Vers l'intégration d'un Channel Manager et d'un PMS

Les technologies hôtelières continuent de s'adapter au rythme de l'évolution du secteur hôtelier et les logiciels de gestion hôtelière deviennent pour certains hôteliers des normes de qualité qui poussent vers l'amélioration de leur activité. Selon Sampson (2018), l'intégration de logiciels permet aux hôteliers de simplifier la gestion opérationnelle et globale, tout en se concentrant sur la relation client (Sampson, 2018).

Cette section sera développée à travers les logiciels de gestion hôtelière que nous utilisons dans nos établissements familiaux de manière journalière. En effet, nous collaborons avec l'entreprise belge Stardekk qui nous fournit en logiciels hôteliers. Nos établissements ont recours principalement au Channel Manager et au Property Management System (PMS). Nous tenterons d'exposer dans le tableau 5 qui se trouve ci-dessous, l'utilité de chacun de ces outils en donnant les raisons qui pousseraient les hôteliers à passer le cap de la migration.

Tableau 5 : l'utilité d'un Channel Manager et d'un Property Management System

Channel Manager	<p>Est une solution logicielle qui permet aux hôteliers de centraliser la gestion de la disponibilité et des prix en ligne pour de nombreux canaux de réservation (Ivanova, Ivanov et Magnini, 2016).</p> <p style="text-align: center;"><u>Avantages</u></p> <p>En effet, lorsque l'on collabore avec des dizaines de plateformes de réservation en ligne (OTA) et le site internet de l'hôtel, nous devons nous</p>
------------------------	--

	<p>assurer de changer la disponibilité et le prix sur l'ensemble de ces plateformes de manière efficace et uniforme (Ivanova, Ivanov et Magnini, 2016). Cela évite donc de le faire de manière indépendante sur chacune des plateformes et le risque d'engendrer des surréservations est aussi moindre. Ensuite, le Channel Manager maximise les revenus (Ivanova, Ivanov et Magnini, 2016) en cas d'annulation, car il débloquent automatiquement l'hébergement en ligne afin qu'il se revende. Enfin, cet outil nous permet de suivre l'évolution des performances (Ivanova, Ivanov et Magnini, 2016) sur tous nos canaux en ligne et nous permet de prendre conscience par rapport aux plateformes qui nous rapportent de celles qui nous en coûtent.</p>
--	--

<p>Property Management System (PMS)</p>	<p>Est une solution logicielle qui permet aux hôteliers d'assurer la gestion opérationnelle (Ivanova, Ivanov et Magnini, 2016) telle que la disponibilité, le prix, les réservations, la facturation, le payroll, la comptabilité, la gestion des chambres, l'e-mailing et le carnet d'adresses avec les fichiers clients. Cet outil était longtemps destiné aux chaînes hôtelières en raison de leur structure très hiérarchisée. Cependant, la démocratisation du prix et la généralisation des besoins des hôteliers en termes de gestion ont permis aux hôteliers indépendants d'également bénéficier de cet outil au sein de leur système informatique (Ivanova, Ivanov et Magnini, 2016).</p> <p style="text-align: center;"><u>Avantages</u></p> <p>En ayant déjà accès au Channel Manager de Stardekk, nous pouvons le combiner avec le PMS de celui-ci afin que les informations telles que la disponibilité, le prix et le carnet d'adresses avec les fichiers clients soient automatiquement transférées nous permettant de directement générer des factures et des e-mails personnalisables. Enfin, toutes les tâches que nous faisons manuellement comme l'enregistrement des clients, l'enregistrement des réservations dans un cahier, le listing des femmes de chambre et les tâches que nous ne faisons pas par manque de connaissance et d'agilité, le PMS nous les optimise en facilitant notre travail.</p>
--	--

Source: Ivanova, M., Ivanov, S. et Magnini, V. P. (2016). *The routledge handbook of hotel chain management*. Oxon: Routledge Taylor & Francis Group. Récupéré le 22 mai 2020 de https://books.google.be/books?id=HOEcDAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Enfin, on remarque que le Channel Manager et le Property Management System (PMS) ne permettent pas aux hôteliers indépendants d'engendrer des réservations directes, mais ces solutions logicielles permettent par contre d'optimiser le traitement opérationnel au sein des structures hôtelières. Nous pouvons assumer le fait qu'une telle approche permettrait aux hôteliers de se focaliser sur d'autres aspects tels que le relationnel avec les clients ce qui pourrait in fine avoir une répercussion sur les réservations directes.

Partie II : Résolution de la question de recherche

La littérature nous a permis de développer les concepts et aspects théoriques liés à notre problématique de recherche. Toutefois, nous n'avons pas tous les éléments clés pour pouvoir répondre de manière efficace à la question de recherche. C'est pourquoi la seconde partie aura pour vocation de comprendre et de mesurer sur le terrain l'ampleur du phénomène des plateformes de réservation en ligne vis-à-vis des hôteliers indépendants dans le but de diversifier la commercialisation de leur chambre et ainsi d'optimiser leur canal de distribution directe.

Nous débuterons avec le premier chapitre qui développera la méthodologie de récolte de données. En effet, nous allons aborder la première étude de terrain qui implique la réalisation d'un benchmarking, aussi appelé l'observation directe. Cette étape permettra d'établir un comparatif des sites internet et des services qui sont proposés par les concurrents directs de l'hôtel Albert qui se situe à Schaerbeek. Cette approche sera effectuée sur base de critères objectifs précis. Dans un second temps, nous allons mener une seconde étude de terrain qui consiste à établir un guide d'entretien composé de différents thèmes en vue de mener des entretiens individuels semi-dirigés auprès des acteurs du marché hôtelier à Bruxelles. En effet, cette étude nous permettra de confronter l'efficacité des stratégies qui ont été développées dans la partie théorique et de les comparer avec les stratégies qui ont réellement été appliquées par les hôteliers bruxellois.

Le second chapitre sera destiné à présenter les données de la première phase de l'étude de terrain, qui est le benchmarking ou encore l'observation directe. Nous allons également exposer les données de la seconde phase de l'étude qualitative qui concerne les entretiens individuels semi-dirigés. La finalité de ce chapitre est d'analyser l'ensemble de ces données afin de pouvoir relever et comparer les visions, les stratégies et les outils mis en place par chacun d'eux, afin de pouvoir proposer une série de recommandations.

Enfin, le troisième et dernier chapitre de cette seconde partie mettra en exergue les principales recommandations pour les hôteliers interrogés. En effet, à l'aide des résultats issus de l'étude de terrain, nous tenterons d'exposer des stratégies constructives dans l'ambition de pouvoir diversifier la distribution des hôteliers et augmenter leur part de réservations directes.

Chapitre 1: Méthodologie de récolte de données et justification

1.1. Méthodologies

L'élaboration de ce mémoire de fin d'études s'inspire d'une méthodologie englobant différentes étapes d'analyse qui ont permis de structurer l'ensemble de cette rédaction effectuée à partir du second quadrimestre. Également, elle permet si elle est appliquée de manière logique et rigoureuse de suivre le cheminement de la réflexion allant d'une problématique de recherche jusqu'à la présentation de solutions fondées sur des problématiques de gestion.

1.1.1. Rappel des objectifs

1.1.1.1. Objectif principal

L'objectif majeur de ce mémoire de fin d'études est d'identifier les stratégies de diversification tant commerciales que marketing que peuvent mettre en place les hôteliers indépendants, mais pas uniquement, et ce afin d'optimiser leurs canaux de distribution directs et ainsi réduire la dépendance des plateformes intermédiaires de réservation en ligne.

1.1.1.2. Objectifs opérationnels définis

Selon l'ouvrage pédagogique "Réaliser et rédiger son mémoire en gestion", il existe deux façons de procéder à la résolution de la question de recherche : soit à partir d'hypothèses formulées, soit à partir d'objectifs opérationnels définis (Paquet, Schrooten et Simons, 2018).

Nous choisissons d'appliquer la seconde méthode qui est la formulation d'objectifs opérationnels. En effet, selon Tremblay et Perrier (2006), "les objectifs opérationnels concernent les activités que les chercheurs comptent mener en vue de résoudre la question de recherche posée. Il est donc important d'identifier et de formuler de façon précise les différents objectifs opérationnels" (cité par Paquet, Schrooten et Simons, 2018).

Les objectifs sous-jacents de ce mémoire reposent sur diverses questions que nous tenterons d'aborder à l'aide des outils de récolte de données adéquats. Les voici :

- Comment les hôteliers perçoivent-ils les perspectives d'avenir post Covid-19 pour le secteur ?
- Quelle est la réelle évolution de la distribution chez les hôteliers bruxellois ?

- Qu'en est-il réellement de la collaboration commerciale qu'entretiennent les hôteliers avec les plateformes de réservation en ligne ? Quelle est la place des plateformes de réservation en ligne dans les 5 prochaines années ?
- Quelles sont les stratégies de diversifications (commerciales et marketing) que les hôteliers ont mises en place en vue d'optimiser leurs canaux de distribution directs et ainsi réduire leurs dépendances ? Quelles démarches ont été nécessaires à la poursuite de cet objectif ? Y a-t-il eu un réel changement sur la distribution hôtelière ? Ou plutôt un effet inverse ?

Nous allons tenter de répondre aux objectifs opérationnels à travers une analyse qualitative axée sur les entretiens semi-dirigés.

1.1.2. Outils de récolte de données _ Analyse qualitative

1.1.2.1. Observation directe - Benchmarking

Avant de pouvoir réaliser une étude de terrain en interrogeant les acteurs du marché par rapport à notre problématique de recherche, nous devons au préalable la préparer à l'aide du benchmarking concurrentiel. En effet, celui-ci se définit comme une démarche de comparaison d'un processus avec les entreprises reconnues comme les plus performantes dans ce domaine. Par conséquent, nous allons établir un comparatif des sites internet et des services qui sont proposés par les concurrents principaux de l'hôtel Albert qui se situe à Schaerbeek et qui sont au nombre de huit. Pour mener à bien cette approche qualitative, nous allons nous baser sur une étude effectuée par Xotels (cité par Tendance Hôtellerie, 2010) qui souligne les six critères objectifs les plus importants pour évaluer la concurrence dans une finalité d'élaboration d'une stratégie de diversification. Ces critères objectifs sont :

- Le prix moyen
- Le niveau de service par étoiles (en lien avec la législation locale)
- L'expérience et les avis des utilisateurs
- La visibilité
- Les canaux de distribution
- La classification

L'enjeu d'une étude de cette envergure est de pouvoir définir l'objet d'analyse, car celle-ci va nous permettre de mieux cibler les investigations afin d'obtenir le plein bénéfice du processus.

L'objet de notre analyse est le suivant : réalisation d'une grille de comparaison sur base de critères objectifs des sites internet en relevant les services offerts par les concurrents principaux de l'hôtel Albert situé à Schaerbeek.

Il convient de préciser que cette analyse d'une part nous permettra de relever les caractéristiques objectives des hôtels en vue de les différencier clairement. D'autre part, elle pourra nous apporter des éléments supplémentaires à partir de données existantes. Cette démarche nous permettra également de consolider notre guide d'entretien et ainsi préparer efficacement nos entretiens semi-dirigés sur base des objectifs opérationnels.

1.1.2.2. Entretien semi-dirigé

Pour donner un sens à cette approche pratique, nous allons délibérément élargir notre champ de recherche en abordant non seulement les hôteliers indépendants, mais aussi les chaînes hôtelières afin de pouvoir identifier et comparer les visions, les stratégies et les outils mis en place par chacun d'eux sur base des objectifs opérationnels. Nous allons donc mener avec ces mêmes concurrents une étude qualitative qui va être réalisée à l'aide d'entretiens individuels semi-dirigés et sur base d'un guide d'entretien composé de différents thèmes. Par ailleurs, ce même guide d'entretien va nous servir (si la situation sanitaire nous le permet) à interroger d'autres hôteliers bruxellois sur une autre zone géographique déterminée afin d'augmenter notre échantillon et ainsi recueillir un large panel de données.

Cette approche nous est favorable, car elle permettra de récolter des informations de type qualitatives sur le sujet en question. Ces informations peuvent être détaillées et elles permettent une comparabilité des différents résultats recueillis. Grâce aux échanges avec les protagonistes du secteur d'un point de vue qui estémique, ces derniers pourront apporter leur perspective sur leur propre réalité. Enfin, les éléments qui seront dégagés de ces interviews vont nous permettre de faire des liens avec la théorie déjà existante dans la littérature.

A. L'élaboration d'un guide d'entretien

Nous choisissons d'effectuer des entretiens semi-dirigés, car nous aimerions avoir une discussion avec les hôteliers (indépendants et de chaînes) autour d'un cadre pour ne pas perdre de vue les objectifs de recherche qui sont fixés par le guide d'entretien. En outre, il est important de laisser la personne interviewée s'exprimer librement et à son rythme en suivant sa logique pour qu'elle puisse répondre à nos questions dans un environnement sain.

Les thèmes composés de sous-questions seront abordés dans le guide d'entretien, que vous pourrez consulter dans l'**ANNEXE 3 : Guide d'entretien type**. Ce dernier nous servira lors des différents entretiens. De plus, la finalité consistera à apporter des éléments de réponse aux objectifs opérationnels fixés.

Les thèmes qui seront abordés sont les suivants :

- Les conséquences opérationnelles et les perspectives d'avenir pour le secteur hôtelier post-Covid-19
- L'évolution de la distribution hôtelière (perspectives des hôteliers) et l'avenir des plateformes de réservation en ligne
- La situation sur la collaboration commerciale entre les hôteliers et les plateformes de réservation en ligne
- Les stratégies de distribution pour optimiser les canaux de distribution directs et réduire la dépendance

B. L'échantillon

Les demandes d'entretien ont été effectuées à travers l'envoi d'e-mails via notre boîte personnelle. En effet, la taille de l'échantillon était au départ fixée à 10, mais au vu de la situation sanitaire actuelle en Belgique, la majorité des hôtels de chaînes sont toujours fermés. Par conséquent, notre étude de terrain s'est limitée (situation indépendante de notre volonté) à 6 structures hôtelières, dont 5 hôtels indépendants et 1 hôtel de chaîne. En dépit du fait que le mémoire tend à étudier les stratégies de distribution des hôteliers indépendants, nous avons marqué notre volonté de développer une réflexion en analysant dans ce cas-ci 1 hôtel de chaîne afin de pouvoir distinguer les possibles similitudes et écarts face à notre question de recherche.

C. La conduite des entretiens semi-dirigés

À l'aide de notre guide d'entretien, nous sommes partis à la rencontre des structures hôtelières durant le mois de juillet dans le but de recueillir leur témoignage issu d'une réalité pratique.

Nous pouvons retrouver dans le tableau 6 ci-dessous les protagonistes ayant été interrogés lors des entretiens semi-dirigés.

Tableau 6 : récapitulatif des protagonistes interrogés lors des entretiens semi-dirigés

Nom de l'établissement	Nom de l'interviewé(e)	Position de l'interviewé(e)	Localité
FunKey Hotel **	Guillaume Dhalluin	General Manager	Schaerbeek
Made in Louise ***	Martin Duchateau	Gérant et propriétaire	Ixelles
Neufchatel Belgian Hotel ***	Clémentine Wicki	Manager	Saint-Gilles
Hôtel Continental **	Irfan Nayani	Gérant et propriétaire	Saint-Gilles
easyHotel Brussels City Centre ***	Orane Debrabandere	Assistante Hotel Manager	Bruxelles
Hôtel Barry **	Amin Lalani	Gérant et propriétaire	Bruxelles

Chapitre 2: Présentation et analyse des données

2.1. Observation directe - Benchmarking

A. Sélection des sites internet étudiés

Lorsque l'on a défini l'objet de notre benchmarking et déterminé les critères objectifs, il faut rechercher les sites internet sur lesquels l'analyse comparative sera effectuée. En effet, nous avons décidé d'identifier les concurrents directs, c'est-à-dire les hôtels qui se situent sur la commune de Schaerbeek. De plus, par souci de pertinence, nous avons délibérément décidé de délimiter la zone de recherche aux hôtels qui sont à une distance de 15 min à pied maximum de l'hôtel Albert.

En observant la situation hôtelière autour de l'hôtel Albert, nous avons identifié des hôteliers indépendants et de chaînes allant d'un confort d'une étoile à quatre étoiles. Les voici :

Tableau 7 : récapitulatif des concurrents directs de l'hôtel Albert pour le benchmarking

Nom de l'établissement	Classement (étoiles)	Localisation	Chaîne ou indépendant
Hôtel Résidence Albert	2*	Rue Royale Sainte-Marie 15-27, 1030 Schaerbeek	Indépendant
Hôtel Bentley	2*	Avenue Rogier 51, 1030 Schaerbeek	Indépendant
Wellness Apart Hotel	3*	Rue des Palais 108, 1030 Schaerbeek	Indépendant
The Helmet Hotel	3*	Rue des Palais 90, 1030 Schaerbeek	Indépendant
Hotel Brussels Royotel	1*	Rue Royale 312, 1210 Saint Josse	Indépendant
Hôtel Prestige	3*	Rue du Méridien 70, 1210 Saint-Josse	Indépendant
Hôtel Retro	3*	Chaussée de Haecht 3, 1210 Saint-Josse	Indépendant
Hôtel Villa Royale	3*	Rue Royale 195, 1210 Saint-Josse	Indépendant
Hôtel NH Brussels Bloom	4*	Rue Royale 250, 1210 Saint Josse	Chaîne

B. Grille de comparaison finale

Nous pouvons enfin conclure notre observation directe à l'aide de la technique du benchmarking qui nous a permis de clairement différencier les concurrents directs à l'aide de critères objectifs que nous avons définis (cf. supra p.60). Une grille de comparaison a été réalisée et celle-ci est présentée dans l'**ANNEXE 4 : Grille de comparaison finale - Benchmarking**.

2.2. Entretiens semi-dirigés

Avant de débiter par la présentation et l'analyse des données issues des entretiens semi-dirigés, il est important de mentionner que notre étude qualitative consistait au départ à analyser au moins dix établissements hôteliers à Bruxelles provenant en partie ou en totalité de la grille de comparaison finale (cf. supra p.63). L'objectif était de rassembler un large éventail de réponses qui auraient pu renforcer davantage la consistance de cette analyse. Toutefois, la pandémie du Covid-19 a entraîné la fermeture de la quasi-totalité des établissements hôteliers à Bruxelles à partir du mois de mars jusqu'à ce jour. Malgré cette situation de fermeture, nous avons quand même contacté plus de 30 établissements hôteliers dont ceux repris dans la grille de comparaison finale, qui pour la quasi-majorité n'ont pas répondu à notre e-mail de demande d'entretien. Par conséquent, au vu d'une telle situation qui reste exceptionnelle à ce jour, nous avons délibérément limité notre analyse à six établissements hôteliers.

Cette seconde étude de terrain comprendra une analyse thématique des résultats obtenus lors de nos entretiens semi-dirigés réalisés durant le mois de juillet auprès de six établissements hôteliers. Parmi ceux-ci, nous retrouvons cinq hôtels indépendants/familiaux et un hôtel de chaîne, exploité comme une franchise.

La présentation et l'analyse des données récoltées issues des entretiens semi-dirigés sont présentées à travers quatre grands thèmes sous les points suivants :

2.2.1. Les conséquences opérationnelles et les perspectives d'avenir pour le secteur hôtelier post-Covid-19

Dans le premier chapitre de l'unité 2, nous avons pris connaissance de l'impact du Covid-19 sur le paysage hôtelier et touristique mondial. En effet, suite à un "lockdown" généralisé au sein des pays du monde entier (Le Soir, 2020a), les hôteliers ont vu la demande dégringoler fortement, ce qui a impacté leur gestion opérationnelle et creusé un gouffre financier, sans parler de la fermeture (temporaire) pour certains d'entre eux sur le long terme.

Grâce aux entretiens réalisés sur le terrain, nous avons pu constater que ces hôteliers bruxellois n'y ont pas fait exception. En effet, les protagonistes interrogés ont effectivement vu la demande s'effondrer ce qui implique l'annulation des réservations en masse et une fuite des revenus. En réponse à cette crise et à ces conséquences, l'ensemble des répondants ont avoué réduire drastiquement les frais fixes et variables afin de minimiser les répercussions économiques en appelant au bon sens des banquiers, des fournisseurs de fournitures, etc. De plus, ils ont unanimement exprimé leur satisfaction quant à l'intervention de l'État dans le but de soutenir le secteur avec le chômage partiel ce qui permet de réduire les coûts en personnel et le droit passerelle pour les employeurs. Toutefois, les hôteliers interviewés ont partagé leur déception quant aux mesures "maigres" prises par l'État pour soutenir le secteur en début de crise. En effet, tous estimaient que le gouvernement n'a rien proposé pour appuyer concrètement leur trésorerie qui ne reflète pas du tout les plans d'aide qui ont été mis en place.

Par ailleurs, lorsque nous avons interrogé les répondants concernant une possible adaptation de leur offre hôtelière en termes de stratégie de prix suite à une baisse de la demande et à la réouverture progressive des frontières, deux cas de figure s'étaient présentés.

D'une part, nous retrouvons le FunKey Hotel et le Made in Louise qui sont tous les deux des structures indépendantes dont l'une est située à Schaerbeek et l'autre est située près du quartier Louise. Tous deux ont décidé de ne pas appliquer une diminution de prix par rapport au prix habituel durant cette période car les gérants estimaient qu'une baisse du prix reviendrait à s'éloigner du standard que leur hôtel tend à offrir depuis le commencement. Par ailleurs, ils soulignaient que faire baisser le prix et forcer un remplissage alors qu'il y avait une faible demande ne changerait strictement rien à la situation mais que cela pourrait générer des coûts ingérables si la rentabilité minimum n'était pas atteinte.

D'autre part, nous retrouvons le easyHotel Brussels City Centre est un hôtel de chaîne situé au cœur de la ville de Bruxelles, composé de 107 chambres et le Neufchatel Belgian Hotel est une structure indépendante composée de 19 chambres qui se situe près du quartier Louise. Tous les deux ont appliqué depuis le début de la crise sanitaire une stratégie de prix très faible qui pouvait aller jusqu'à 49€ pour une chambre de deux personnes. Par ailleurs, O. Debrabandere qui est l'assistante Hotel Manager du easyHotel, nous expliquait que le tarif appliqué fonctionne sur un système évolutif, c'est-à-dire au plus il y avait de réservations générées et au plus le prix de la chambre augmentait à partir d'un prix plancher. Par conséquent, depuis l'ouverture des frontières et avec cette stratégie de prix, le easyHotel affichait complet les week-ends avec une clientèle touristique et locale belge. Parallèlement, nous retrouvons également l'hôtel Continental est situé à la Gare du Midi et l'hôtel Barry est situé dans le centre-ville de Bruxelles. Ces deux établissements indépendants/familiaux pratiquaient aussi un prix plus bas que celui affiché à cette période estivale. A. Lalani gérant et propriétaire de l'hôtel Barry nous indiquait que ses prix ont chuté de 30 à 40%, tout en étant à la limite du rentable afin d'augmenter le taux de remplissage sachant que pour lui, chaque chambre représente une valeur monétaire non négligeable. Actuellement et ce depuis le début du confinement généralisé en Belgique c'est-à-dire depuis le mois de mars, A. Lalani est "chanceux" de pouvoir collaborer avec la commune de sa localité et des plateformes pour les réfugiés dans le but d'accueillir les réfugiés et les demandeurs d'asile car les hébergements publics sont complets. En échange de ce service, celui-ci ne reçoit que la modique somme de 26 euros par personne et par jour. Certes, selon lui la somme est maigre mais elle permet de subvenir aux besoins de sa trésorerie afin de payer les crédits et les frais généraux en ces temps d'incertitudes, sachant que d'autres hôteliers sont lésés par la situation globale et puisent dans les réserves pour rester à flot.

En conclusion à ce premier point, nous avons observé et écouté avec constat la détresse des hôteliers interrogés lors des entretiens semi-dirigés qui sont pour la totalité dépassés par les événements et par l'inaction du gouvernement concernant leur secteur. En outre, quatre des six hôtels interrogés ont décidé de mettre en place une stratégie de prix agressive afin de pouvoir capter le peu de touristes internationaux et la clientèle locale belge, sachant qu'une grande majorité des hôtels à Bruxelles sont toujours fermés. L'avenir du secteur hôtelier semble

incertain et sombre durant plusieurs mois et tous les répondants ont affirmé que les répercussions économiques seront plus profondes lors de la reprise d'activité du secteur hôtelier.

2.2.2. L'évolution de la distribution hôtelière

Dans le troisième et le quatrième chapitre de l'unité 2 de ce mémoire, nous avons fait le constat que la distribution hôtelière tend progressivement à basculer d'une distribution directe vers une distribution indirecte s'appuyant sur l'évolution technologique et par extension le développement d'internet ainsi que les nouveaux modes de consommation.

Certes, nous avons aperçu sur le tableau 1 (cf. supra p.27) (Schegg, 2018) que la distribution hôtelière directe c'est-à-dire le téléphone, les e-mails, les clients walk-in et le site internet de l'hôtelier représentait en 2017 une part de marché de +/- 52%. À l'opposé, l'influence de la distribution indirecte c'est-à-dire celle des plateformes de réservation en ligne (OTA) représentait une part de marché de +/- 26,1%. À première vue, nous pouvons remarquer que le ratio de la distribution directe est favorable c'est-à-dire que par hypothèse plus de la majorité des réservations enregistrées dans un hôtel proviennent de canaux n'appliquant aucune commission sachant qu'il n'y a pas d'intermédiaire commercial. Par ailleurs, ce ratio tend à faire comprendre que les hôteliers ne sont pas du tout dépendants de ces plateformes de réservation en ligne (OTA).

Cependant, la réalité du terrain est toute autre. En effet, grâce aux entretiens semi-dirigés réalisés auprès des six hôteliers bruxellois, nous pouvons admettre que la question de dépendance vis-à-vis des plateformes de réservation en ligne (OTA) est bien réelle et qu'elle a bien évolué depuis le recensement effectué en 2017 en Europe (Schegg, 2018).

Le tableau 8 qui se trouve ci-dessous illustre très clairement les parts de la distribution directe et indirecte (OTA) des hôteliers bruxellois interrogés durant le mois de juillet.

Tableau 8 : parts de la distribution directe et indirecte (OTA) des hôtels bruxellois interrogés lors des entretiens semi-dirigés

Hôtels interrogés	Parts de la distribution directe	Parts de la distribution indirecte (OTA)
<u>FunKey Hotel*</u>	<u>/\</u> Basse saison : 30% <u>/\</u> Haute saison : 70%	<u>/\</u> Basse saison : 70% <u>/\</u> Haute saison : 30%
Made in Louise***	65%	35%
<u>Neufchatel Belgian Hotel***</u>	10%	90%
Hôtel Continental**	20%	80%
<u>easyHotel Brussels City Centre***</u>	20%	80%
Hôtel Barry**	30%	70%

Le tableau 8 à la page précédente illustre distinctivement mais de façon approximative le paysage de la distribution hôtelière de l'échantillon interrogé. En effet, nous constatons que quatre des six répondants c'est-à-dire 67% des interrogés sont dépendants, voire très dépendants des plateformes de réservation en ligne (OTA).

Dans l'objectif d'une meilleure compréhension de la situation de dépendance et de non-dépendance de ces hôteliers interrogés, nous vous proposons de développer les canaux de distribution qu'ils utilisent indépendamment dans le cadre de la commercialisation de leurs chambres. En effet, nous pensons que les points de vue de ces hôteliers nous permettront d'interpréter au-delà des chiffres mentionnés ci-dessus.

G. Dhalluin, Directeur Général du FunKey Hotel nous expliquait fièrement que son établissement a la particularité de n'avoir jamais collaboré avec les plateformes de réservation en ligne (OTA) durant les quatre premières années de son activité. Toutefois, il nous a avoué qu'à l'époque, il avait créé une page sur Tripadvisor pour gagner en visibilité et augmenter sa notoriété aux yeux des voyageurs sans forcément payer pour y arriver. Cette ambition de travailler uniquement avec le canal direct (sans intermédiaire) était la volonté du patron de l'établissement qui durant ces années a réussi avec son équipe à concevoir une distribution directe diversifiée en nouant des contacts avec les institutions européennes, des organismes publics locaux, des ONG, des PME se trouvant dans le quartier, des représentations diplomatiques et les milieux artistiques et culturels. Cependant, en 2017, le management a décidé de diversifier sa distribution en intégrant uniquement la plateforme de réservation en ligne, Booking. En effet, G. Dhalluin soulignait que cette collaboration leur permettait de compléter le taux de remplissage manquant avec la plateforme la plus connue à travers le monde, en touchant une clientèle familiale et de loisir durant les vacances scolaires, ce qu'il ne pouvait malheureusement pas atteindre avec la distribution directe. Durant la basse saison, Booking représente +/- 70% de leur chiffre d'affaires et les 30% restant sont complétés via le canal direct (e-mails, clients walk-in et site internet). Le FunKey Hotel est très clairement dépendant vis-à-vis des OTA. Cependant, le reste de l'année qui représente la haute saison, c'est majoritairement la clientèle d'affaires qui priment et qui réservent directement avec l'hôtelier grâce à l'effet de recommandations. Par conséquent, le chiffre d'affaires généré directement représente 70% et les 1/3 restants représentent le revenu généré par Booking. Malgré cet "équilibre" dans sa distribution, l'hôtelier estime qu'il reste relativement dépendant de Booking.

M. Duchateau est le gérant et le propriétaire du Made in Louise, qui est un hôtel de charme ou hôtel-boutique situé à Ixelles. Il collabore uniquement, et ce depuis le début de son activité avec deux plateformes de réservation en ligne (OTA) qui sont Booking et Expedia. Récemment, il a commencé à travailler avec Airbnb qui est aussi considéré comme un OTA. M. Duchateau est convaincu que ces deux principales plateformes ainsi qu'Airbnb ont une telle notoriété auprès des voyageurs, que diversifier davantage en termes de partenariats commerciaux ne semble pas le choix plus judicieux, sachant que ces grandes plateformes rachètent les plus petites pour asseoir leur domination.

Parmi les six hôteliers interrogés, seul le Made in Louise ne se considère pas comme dépendant des plateformes de réservation en ligne. En effet, la part de distribution indirecte (principalement les OTA) de cet hôtelier représente seulement 35% de son chiffre d'affaires, alors que la part de distribution directe est quasiment double avec 65%. De plus, le propriétaire soulignait que la production de son site internet (canal direct) en termes de chiffre d'affaires est quasiment égale aux revenus générés par les OTA, c'est-à-dire +/- 35%. Pour mieux comprendre cette situation singulière, nous verrons dans la dernière sous-section, les stratégies de distribution que l'hôtelier a mises en place afin de capter davantage les réservations directes et ainsi diminuer sa dépendance vis-à-vis des OTA.

C. Wicki est la Manager du Neufchatel Belgian Hotel, I. Nayani est le gérant et propriétaire de l'hôtel Continental et A. Lalani est le gérant et propriétaire de l'hôtel Barry. Toutes ces structures indépendantes/familiales sont très dépendantes des plateformes de réservation en ligne. En effet, lorsque l'on regarde leur part de distribution indirecte, celle-ci se trouve entre 70 et 80%, ce qui signifie que 7 ou 8 réservations sur 10 qui sont traitées par l'hôtelier, proviennent des plateformes de réservation en ligne. En d'autres termes, le chiffre d'affaires généré annuellement toutes saisons confondues provient principalement de leur collaboration avec les OTA. En effet, Booking et Expedia sont très présents chez les trois hôteliers, mais nous retrouvons aussi Airbnb, HRS et Trivago (qui lui n'est pas un OTA à proprement parler). À l'opposé, la part de distribution directe de ces hôtels indépendants se situe entre 20 et 30%. En effet, celle-ci comprend généralement les PME du quartier, des associations locales, des fédérations, le CPAS et la commune (Hôtel Barry et Hôtel Continental), qui réservent généralement par e-mail ou par téléphone. Par ailleurs, le gérant de l'hôtel Barry et celui de l'hôtel Continental ont précisé que parmi le ratio représentant leur part de distribution directe, 70% de celle-ci est accaparée par les clients walk-in et le reste est complété par les diverses associations et la clientèle d'affaires fidélisées.

Lors de nos entretiens semi-dirigés, nous partions du constat que tous les hôtels indépendants/familiaux sont beaucoup plus dépendants des plateformes de réservation en ligne (OTA) que les hôtels de chaînes. Toutefois, cette hypothèse ne fut pas confirmée. En effet, lors de notre interview avec O. Debrabandere, l'assistante Hotel Manager du easyHotel Brussels City Centre, qui est une chaîne d'hôtels et qui se situe dans le centre-ville de Bruxelles, celle-ci nous avait révélé que 80% du chiffre d'affaires généré par son établissement provenait de sa distribution indirecte depuis le début de son activité. En effet, comme pour les hôtels Neufchatel Belgian Hotel, Barry et Continental, le easyHotel se remplit en majeure partie par Booking, mais nous retrouvons aussi Expedia et Agoda, avec une participation peu significative. D'autre part, la proportion de sa distribution directe est de 20% et comprend le site internet de l'hôtel et principalement les demandes de groupes qui se font par e-mail tout au long de l'année pour des city-trips. Contrairement à l'hôtel Barry et l'hôtel Continental, la clientèle walk-in n'est pas si significative dans cet hôtel alors que celui-ci se situe aussi en plein centre-ville et non loin de la Gare Centrale et de la Gare du Midi.

En termes d'évolution de la distribution hôtelière et du futur des OTA, les six hôteliers sont unanimes quant à la domination du secteur hôtelier et touristique par Booking et Expedia, même

si l'on voit l'apparition de nouveaux OTA comme Airbnb qui demande qu'à se diversifier en termes de partenariats à travers sa politique de faibles commissions. Toutefois, les gérants de l'hôtel Continental et du Made in Louise sont d'accord pour dire qu'il y a un mouvement de changement et de conscientisation chez les consommateurs par rapport au développement des GAFA dont Booking fait partie et les autres plateformes de réservation en ligne qui en font aussi indirectement partie. En effet, ils supposent tous les deux qu'à l'avenir ce type de clientèle pourrait avoir tendance à réserver directement auprès des hôteliers de petites structures.

En conclusion à ce second point, nous pouvons constater que sur ce petit échantillon de six hôtels, cinq hôtels dont une chaîne sont dépendants des plateformes de réservation en ligne comme Booking et Expedia, qui font partie d'un ensemble, que l'on appelle la distribution indirecte. Parallèlement, tous les hôteliers ont réussi à développer leur distribution directe principalement à travers la création d'un réseau de partenaires locaux (institutionnels et commerciaux) et d'une clientèle walk-in habituelle pour certains d'entre eux. Par ailleurs, nous avons constaté à travers les divers entretiens que cette situation de dépendance ne pose pas réellement problème à partir du moment où ces hôteliers sont satisfaits du remplissage partiel ou quasi complet de leur établissement par les plateformes de réservation en ligne (OTA). Cependant, nous avons aussi remarqué le peu d'initiative de la part de certains hôteliers à se diversifier en termes de distribution directe à travers les outils commerciaux et marketings qu'ils peuvent avoir accès afin de réduire l'influence des OTA sur la part de distribution indirecte. Enfin, l'étude qualitative ne nous a malheureusement pas permis de vérifier si le degré de dépendance de ces hôteliers a un impact sur le niveau de performance de ceux-ci.

2.2.3. La collaboration commerciale entre les hôteliers et les plateformes de réservation en ligne

Dans le quatrième chapitre de l'unité 2, nous avons essayé de comprendre grâce à la littérature l'étroite relation des hôteliers vis-à-vis des plateformes de réservation en ligne. Dans cette partie, nous exposerons les avis positifs et négatifs qui ont été évoqués par les hôteliers, afin de conclure avec une appréciation générale que ceux-ci ont des plateformes de réservation en ligne.

En ce qui concerne la sélection des plateformes de réservation en ligne, celle-ci est établie au regard de leur notoriété, leur niveau de remplissage, leur taux de commission et les segments de marché qu'elles visent. En outre, tous les hôteliers interrogés collaborent avec la plateforme la plus connue qui est Booking. Parallèlement, cinq des six hôteliers interrogés travaillent aussi avec la plateforme américaine Expedia. En dépit d'une faible renommée, d'autres OTA ont néanmoins été évoqués telles que HRS et Agoda.

Le FunKey Hotel fut le seul parmi les six autres hôtels interrogés à ne pas directement collaborer avec Booking. En effet, nous avons souligné au point précédent que le patron de l'établissement préférait développer davantage sa distribution directe à l'écart de toutes les

plateformes de réservation en ligne. Cependant, pour gagner en visibilité en ligne, le FunKey Hotel a collaboré à ses débuts avec la plateforme Tripadvisor.

2.2.3.1. Avantages

L'avantage le plus notable durant nos entretiens fut la visibilité que prodiguent les plateformes de réservation en ligne les plus connues comme Booking et Expedia. En effet, avec cette visibilité, les hôteliers peuvent atteindre plusieurs segments de clients qu'ils ne peuvent pas cibler avec les outils dont ils disposent habituellement.

Par ailleurs, tous les répondants affirment casser la parité tarifaire afin de bénéficier de l'effet billboard, même si cela reste assez significatif. En effet, proposer un prix inférieur sur le site internet de l'hôtelier et ensuite afficher un prix légèrement supérieur sur les plateformes de réservation en ligne permet à l'hôtelier d'augmenter le trafic et de générer des réservations sans commission.

En outre, tous les hôteliers s'accordent à dire que Booking est un bon moyen de communication entre l'hôtelier et le client et vice-versa. Par conséquent, le budget en communication et en publicité qu'emploient les plateformes de réservation en ligne ne pourra jamais être comparable à ce qu'un hôtelier indépendant ou de chaîne pourrait investir en une journée.

Enfin, l'image de marque et la notoriété de Booking et Expedia sont un gage de sécurité pour les voyageurs. En effet, la réputation de ces sites de réservation en ligne perdure depuis des années et leur crédibilité rassure les voyageurs qui partagent en toute quiétude leurs données personnelles ainsi que les données bancaires pour les transactions, tant sur un support PC de bureau que sur un smartphone.

2.2.3.2. Limites

Une des limites qui a été la plus mise en avant durant les entretiens fut le taux de commission appliqué par les plateformes de réservation en ligne, néanmoins les avis divergent fortement. En effet, tous les hôteliers interrogés ont exprimé leur mécontentement pour la proportion de commission appliquée par les OTA. Toutefois, trois des six hôteliers ont reconnu que le service rendu en échange peut être assimilé à ce taux de commission. I. Nayani, gérant de l'hôtel Continental a également mentionné *"que la commission devra être payée dans la mesure où une réservation a été générée au préalable et qu'il y a après coup une partie du revenu qui reviendra à l'hôtel. In fine, si l'on accepte de commercialiser nos chambres sur ces OTA, c'est qu'on y gagne aussi"* (Nayani, 2020).

Par ailleurs, cinq des six hôteliers ont exprimé leur inquiétude face aux actions de promotion *"brutale"* (Debrabandere, 2020) que mènent certains OTA comme Booking afin de booster la visibilité de certains hôteliers qui paieraient des taux de commission plus élevés. En effet, les hôteliers interrogés qui sont très dépendants de ces plateformes ont souligné que leur visibilité sur ces sites est leur seul levier pour générer des réservations et un remplissage quotidien. Par

conséquent, les hôteliers qui ont des bases financières solides et qui consentent à cette approche, lèssent les autres hôteliers qui n'ont rien demandé et qui perdent de la visibilité en échange d'un taux de commission déjà fort élevé selon eux.

En outre, A. Lalani, gérant de l'hôtel Barry, reproche à Booking de limiter l'accès aux données clients sur leur extranet. En effet, depuis quelques années, et suite à loi sur le RGPD, principalement Booking a crypté toutes les données clients, dont le numéro de téléphone, l'adresse e-mail et l'adresse postale dans un but commercial et non lié à la protection de données clients. Il ajouta: *"Il est évident que Booking ne souhaite pas que les hôteliers contactent les clients afin de les fidéliser et de les conscientiser à revenir via un canal direct qui empêcherait Booking de commissionner les hôtels"* (Lalani, 2020).

Enfin, trois des six hôteliers ont exprimé leur désarroi quant à la position de Booking sur le moteur de recherche de Google. En effet, A. Lalani, gérant de l'hôtel Barry nous a expliqué la stratégie de Booking : *"Principalement, Booking s'accapare des mots-clés précis qu'utilisent habituellement les voyageurs sur le moteur de recherche de Google, ce qui nous désavantage sachant que ces clients l'emploient pour trouver un hôtel et que nous l'utilisons pour décrire notre site internet. In fine, avec l'achat de tous les mots-clés propices à la visibilité, Booking s'accapare cette visibilité et le trafic qu'on aurait dû avoir sur notre site internet"* (Lalani, 2020).

Il est bien vrai que nous avons relevé plus d'avis négatifs que positifs, mais l'ensemble des hôteliers interrogés nous ont avoué qu'ils ne voyaient aucun problème d'une manière ou d'une autre à collaborer avec ces plateformes de réservation en ligne. Il est évident que pour certains d'entre eux, les OTA représentent un levier significatif en termes de réservations générées, de remplissage et de chiffre d'affaires. Par conséquent, ils sont unanimes de l'effet positif d'une telle plateforme leur permettant de développer leur établissement depuis de nombreuses années, au côté de leur distribution directe, aussi infime qu'elle soit.

2.2.4. Les stratégies de distribution pour optimiser le canal direct et réduire la dépendance

Sachant que les six hôteliers bruxellois interrogés sont en accord avec le modèle que prônent les plateformes de réservation en ligne, qu'en est-il réellement de l'importance qu'ils attribuent à leur degré de dépendance vis-à-vis de celles-ci ?

Nous avons constaté à travers les divers entretiens que cette situation de dépendance ne pose pas réellement problème, à partir du moment où ces hôteliers sont satisfaits du remplissage partiel ou quasi complet de leur établissement. Toutefois, il n'en demeure pas moins pour ces hôteliers que le sujet reste sensible et qu'il mériterait une réflexion plus approfondie.

De par cette réflexion, les répondants se sont rejoints pour dire qu'une stratégie de distribution visant à valoriser le canal direct, tout en réduisant le degré de dépendance vis-à-vis des plateformes de réservation en ligne peut être mise en place à condition de trouver un équilibre

entre les distributions hôtelières. D'ailleurs, tous les répondants ont la volonté de développer de nouvelles techniques qui viseraient à rebattre les cartes de leur distribution. Cependant, aussi bien les cinq hôtels indépendants que l'unique hôtel de chaîne que compose notre échantillon nous ont fait comprendre que le budget, le temps et l'énergie sont les facteurs de résistance au changement.

Par conséquent, ce dernier point prendra essence dans le chapitre cinq de l'unité 2. En effet, nous analyserons les stratégies de diversification que ces six hôteliers ont effectivement mises en œuvre au sein de leur structure, en nous appuyant sur les stratégies de diversification que nous avons développées dans la littérature. L'objectif de ces stratégies est d'optimiser le canal de distribution directe et d'amoindrir le degré de dépendance des plateformes de réservation en ligne. En outre, cette analyse comprendra aussi des éléments observables récoltés sur les différents établissements afin de préciser la réflexion de notre étude.

2.2.4.1. Un site internet comme vecteur de communication

De manière unanime, l'ensemble des personnes interrogées considère l'optimisation d'un site internet comme un levier qui permettrait de maximiser leur distribution directe afin de réduire l'influence des OTA sur la distribution indirecte. Toutefois, nous avons constaté à travers cette étude qualitative que 50% des personnes interrogées ne prêtent plus attention à la gestion de leur site internet, principalement par faute de temps et de connaissances dans les nouvelles technologies.

Dans l'analyse qui va suivre, nous tenterons d'effectuer un état des lieux des sites internet des six hôteliers interrogés. En effet, cette analyse aura pour but de déceler ce qui a été mis en place par les hôteliers pour optimiser leur site internet. Les critères qui seront utilisés pour mener à bien cette étude seront les mêmes que ceux exposés dans la partie théorique de ce mémoire.

A. Construire un bon système de navigation

Tous les hôteliers disposaient sur leur site internet d'un bon système de navigation qui était logique, compréhensible et agréable. En effet, dans le but d'optimiser l'expérience de navigation, les six hôteliers ont sur leur site internet un menu déroulant comprenant des rubriques permettant d'accéder à une information ciblée reprenant les caractéristiques de l'hôtel. Cependant, dans la partie théorique, nous avons pointé l'importance d'un moteur de recherche permettant d'accéder rapidement à une information précise sur l'hôtel, qu'on ne retrouvera sur aucun des sites internet.

B. Séduire à travers le design

Concernant l'aspect visuel et le design du site internet, pour quatre des six hôtels interrogés, ceux-ci nous ont paru comme attractif et respectant les normes graphiques.

Cependant, le premier site internet qui nous a fortement étonnés fut celui du FunKey Hotel. En effet, durant notre entretien avec G. Dhalluin, le Directeur Général, nous lui avons fait part de

notre questionnement quant au design très spécifique qui est loin du conformisme général mais qui selon nous correspond à l'image de marque de l'hôtel, qui est "FunKey = Funky = Amusant". Il nous a rétorqué de la manière suivante : *"effectivement, à la base l'idée la plus importante était de réserver de manière la plus basique, la plus rapide et la plus "fun" possible pour les clients. Donc, pas d'options dans tous les sens, juste le jour d'arrivée, le nombre de nuits et le type de chambre et je passe au paiement"* (Dhalluin, 2020). Ensuite, il nous a avoué qu' *"au niveau de l'amélioration du site internet il y a un effort à faire mais qui nécessiterait un budget qui doit être analysé et provisionné"* (Dhalluin, 2020). Par ailleurs, il a ajouté *"s'il y a une grosse optimisation à faire cela concernerait son aspect responsif, c.-à-d. qu'il n'a pas été conçu pour les smartphones ou les tablettes donc il ne peut pas s'appliquer à ces formats. Par contre, on n'ira pas plus loin dans l'optimisation de notre site internet"* (Dhalluin, 2020).

Par ailleurs, le second site internet qui nous a interpellés par sa "froideur" fut celui de l'hôtel Continental. En effet, nous avons constaté que le site internet de l'hôtel a été mis la dernière fois à jour en 2014, ce qui représente six ans de latence. En effet, le design et le visuel du site internet ne semblent en rien attractif pour le client. Au contraire, celui-ci ne donnerait pas envie aux voyageurs de réserver leur chambre d'hôtel par cette plateforme visuellement simpliste. Lors de notre interview avec I. Nayani, ce dernier nous a partagé sa déception quant au laisser-aller de son site internet, tout en prétextant : *"vous savez lorsque vous devez gérer un hôtel familial dans son ensemble, il n'est pas possible de tout couvrir en même temps et avec la même force. C'est pourquoi nous l'avons mis de côté pour le moment, sachant que le moteur de réservation fonctionne parfaitement pour les clients qui souhaitent réserver via notre site internet"* (Nayani, 2020).

C. Une information à jour...

En ce qui concerne le contenu du site internet, nous avons mis en exergue trois éléments clés qui sont perçus comme cruciaux aux yeux des voyageurs.

Dans un premier temps, nous avons évoqué les informations liées à un futur séjour du voyageur. En ce qui concerne ce point, cinq caractéristiques clés ont été identifiées pour les voyageurs. Tout d'abord, deux des cinq hôtels interrogés ont mis en valeur sous une rubrique "prix ou rates" les prix moyens des types de chambres et les extra payant comme le petit déjeuner ou le service en chambre. Par contre, tous les hôteliers sans exception ont permis la visualisation du prix et de la disponibilité sur au moins un an, ainsi que les conditions générales de l'hôtel. Enfin, tous les hôtels ont également mis en évidence sur leur site internet des mécanismes Call-to-Action de type "Book now", qui vont diriger les clients vers une interface sécurisée pour finaliser le paiement en toute sécurité. Pour conclure, l'ensemble des hôteliers ont conscience de la manière dont ils peuvent faciliter le processus de réservation des futurs clients.

Nous avons également exposé les informations liées à l'infrastructure et à ses équipements. Parmi celles-ci trois caractéristiques clés ont été identifiées. En effet, pour cinq des six hôtels interrogés, nous avons retrouvé sur la page d'accueil du site internet, une description générale

de la propriété. Par ailleurs, tous les hôteliers sans exception ont proposé un accès rapide à la localisation de l'établissement sous les rubriques "localisation" ou "accès" ou encore "maps". Parallèlement, l'ensemble des hôteliers ont offert la possibilité aux voyageurs d'accéder à une galerie photo comprenant les photos de l'établissement, des chambres, des salles communes, du petit déjeuner et des vues extérieures autour de l'hôtel. Celle-ci peut être consultée, soit directement sur la page d'accueil avec un défilement automatique, soit, sous un onglet spécifique avec en plus la description et le détail des équipements de la chambre. Néanmoins un des six hôtels interrogés affiche toujours d'anciennes photos qui ne correspondent plus à celles que l'on peut par exemple retrouver sur sa page Booking ou Expedia.

Enfin, nous avons développé les informations liées à la prise de contact. En effet, nous avons mis en exergue plusieurs attributs clés dont le numéro de contact de l'établissement et son adresse e-mail qui sont nettement affichés sur l'ensemble des sites internet des hôteliers interrogés. Par contre, un des hôtels interrogés est doté d'une page FAQ. Par ailleurs, nous avons uniquement remarqué auprès d'un autre hôtelier sur les six interrogés, un widget que nous n'avions pas mentionné dans notre production théorique, qui est l'intégration d'un "chatbot" sur le site internet qui a pour objectif d'améliorer la transmission des informations entre l'hôtel et le client. Parallèlement, ce même hôtelier nous a partagé un nouvel outil de prise de contact qui est à la fois flexible et toujours orienté vers la technologie, et qui permet d'être contacté via la messagerie "WhatsApp". Pour conclure, nous avons constaté que cinq des six hôteliers interrogés ont du chemin à parcourir en termes de connaissances liées à la technologie afin de se doter de nouvelles manières d'interagir avec les clients.

D. Intégration de widgets

Nous avons exprimé dans la partie théorique, trois outils ou widgets que peuvent intégrer les hôteliers sur leur site internet.

En ce qui concerne le booking engine qui est un moteur de réservation intégré sur le site internet de l'hôtelier permettant de suggérer la prise de réservation, tous les hôteliers interrogés en disposent. Par ailleurs, deux des six hôtels interrogés disposent d'un module d'avis permettant la consultation des commentaires sur le site internet de l'hôtel, sans forcément passer au préalable sur des sites spécialisés ou Booking. Par contre, un hôtel sur les six interrogé présente sur son site internet un ratebox permettant de directement comparer les prix affichés sur les autres plateformes. Parallèlement, nous avons pu constater un module supplémentaire qui n'a pas été envisagé dans la partie théorique, et qui concerne l'intégration par 50% des hôteliers de liens vers leurs différents réseaux sociaux. En somme, nous pensons que les widgets peuvent davantage être renforcés par les hôteliers car ils permettent d'influencer positivement une décision d'achat.

2.2.4.2. Les techniques de référencement marketing

En ce qui concerne les techniques de référencement payant (SEA), trois hôtels indépendants parmi les six hôtels interrogés ont consenti à cette pratique. En parallèle, le easyHotel Brussels

City Centre qui est un hôtel de chaîne, vient d'engager en mars dernier, un Marketing Manager et un Communication Manager dans le but de développer à l'avenir des actions marketing à travers le site internet de l'hôtel ainsi que via les réseaux sociaux. La décision d'adhérer à ce programme d'achat de mots clés Google Ads (Google) a été légitimée pour diverses raisons. En effet, le FunKey Hotel a utilisé cette technique dès le début de son activité pour gagner rapidement en visibilité et en trafic sur son site internet. Malheureusement, le résultat ne fut pas celui escompté et en conséquence le management ne souhaite plus y participer. Tandis que le Made in Louise, pratique de manière courante, le référencement payant qui lui permet (grâce à un ensemble de techniques et d'outils) d'optimiser sa distribution directe avec 65% de chiffre d'affaires générés. Quant à l'hôtel Barry, il l'utilise de manière ponctuelle et principalement durant les périodes de basses saisons, ce qui lui rapporte +/- cinq réservations par mois via cette approche. Cependant, l'ensemble des hôteliers ayant consenti ou non à cette technique ont évoqué un coût qui peut rapidement devenir un budget considérable et un retour sur investissement parfois insatisfaisant.

Néanmoins, 50% des hôtels interrogés restent soucieux de leur positionnement sur les moteurs de recherche comme Google et font appel à la technique de référencement naturel (SEO) qui est une méthode non payante. En effet, M. Duchateau, gérant et propriétaire du Made in Louise nous a partagé son avis quant à l'utilisation de cette technique : *"le référencement naturel (SEO) je l'utilise à fond. On bosse à fond avec une agence externe qui s'occupe de la gestion de notre site internet et l'on essaie de l'optimiser de manière régulière. Mais ce n'est pas un travail quotidien, il faut juste faire de la veille"* (Duchateau, 2020). D'un autre côté, nous avons également recueilli le témoignage de C. Wicki, Manager du Neufchatel Belgian Hotel, anciennement diplômé en communication qui nous a fait part de son avis par rapport à ces techniques de référencement : *"je sais en quoi ces techniques consistent mais nous n'utilisons rien de tout cela. Même au niveau du SEO (le plus classique et gratuit) nous ne faisons rien, aucune veille. Malheureusement, en tant que manager, je ne sais pas gérer toutes les facettes de l'hôtel"* (Wicki, 2020). En conclusion, nous pouvons constater que les efforts fournis par une partie des établissements interrogés en termes de référencement non payant (gratuit) semblent insuffisants, voire nuls.

Enfin, en ce qui concerne l'optimisation des médias sociaux (SMO) à travers les techniques de référencement, quatre des six hôtels interrogés disposent d'une page Facebook. Toutefois, seulement deux des six établissements interrogés l'optimisent régulièrement à l'aide des techniques de référencement pour les médias sociaux. En effet, le FunKey Hotel et le Made in Louise utilisent le réseau social Facebook afin d'augmenter la visibilité de leur établissement au travers de publications publicitaires payantes. Toutefois, G. Dhalluin, Directeur Général du FunKey Hotel a reconnu que cette technique n'est pas performante et il ajouta : *"c'était juste un outil pour lancer notre hôtel au début de notre activité mais encore une fois on y croyait pas trop pour continuer à l'utiliser sur le long terme. Pour vous dire, on l'utilise toujours aujourd'hui de manière ponctuelle pour des petites annonces publicitaires mais ça ne marche pas très bien. Cela relève de l'expérimentation"* (Dhalluin, 2020). Par contre, certains hôteliers ont estimé que le référencement payant lié aux médias sociaux est plutôt utilisé par un certain type d'hôtel. En effet, I. Nayani, gérant et propriétaire de l'hôtel Continental nous a partagé son

avis : *"je n'en vois pas l'intérêt pour nous. Pour générer un trafic sur un site web à travers les réseaux sociaux, il faut prendre plusieurs éléments en compte aux yeux du public tel qu'un établissement doit répondre au critère de beau. Notre hôtel 2 étoiles n'est pas la cible de ce critère principal de beauté"* (Nayani, 2020). En conclusion, le référencement par les médias sociaux est une technique assez nouvelle qui semble intéresser certains hôteliers qui disposent déjà d'une certaine reconnaissance et notoriété à travers les avis des clients.

2.2.4.3. Méta-moteurs : générateurs de réservations directes

Au sujet des méta-moteurs, la majorité des hôteliers avaient une faible connaissance de ces sites spécialisés et l'utilité de ceux-ci pour les hôteliers. Cependant, seulement deux des six établissements ont avoué avoir une collaboration commerciale avec les méta-moteurs. En effet, le gérant et propriétaire de l'hôtel Barry nous a expliqué les raisons de leur succès et les retombées économiques dont il fait face grâce aux méta-moteurs : *"je travaille régulièrement avec Trivago, qui est un méta-moteur connu. Nous mettons en place un budget qui fonctionne avec le système du Coût Par Clic (CPC). Nous sélectionnons des pays et/ou des zones géographiques que nous voulons toucher pour maximiser notre offre"* (Lalani, 2020). Par ailleurs, il ajouta : *"nous sommes à 10% de remplissage en moyenne mais tout dépend encore une fois du budget et de la zone géographique ciblée. Il y a un budget qui est conseillé par Trivago mais nous pouvons l'ajuster nous-mêmes par rapport à nos besoins, ce qui nous permet de garder un contrôle sur cette plateforme"* (Lalani, 2020). En conclusion, lors de nos entretiens, plusieurs hôteliers n'ayant aucune connaissance au préalable de ces sites ont exprimé leur volonté d'adopter cette stratégie à l'avenir pour diversifier leur distribution et réduire leur dépendance.

2.2.4.4. Airbnb : ~~"bienvenue à la maison~~ l'hôtel"

Parmi les six hôtels interrogés, trois d'entre eux tirent profit de leur collaboration avec Airbnb. En effet, les trois autres établissements furent positivement surpris du changement de cap adopté par la plateforme collaborative visant à intégrer les hôteliers dans son catalogue d'hôtes. En ce qui concerne l'avantage principal perçu par les hôteliers, le Made in Louise, le Neufchatel Belgian Hotel et l'hôtel Barry s'étaient accordés pour dire que le taux de commission qu'ils devaient déboursier était relativement bas comparé à ce que les OTA traditionnels comme Booking et Expedia appliquent. Par ailleurs, ils ont tous remarqué qu'il s'agit d'un tout autre type de clientèle qui est considérée comme des backpackers mais pas uniquement. En effet, C. Wicki, Manager du Neufchatel Belgian Hotel, nous expliquait que la clientèle Airbnb varie selon des profils spécifiques : *"ils ont entre 18 et 35 ans mais il y a des profils différents dont des jeunes pour faire la fête mais il y a aussi le client qui vient à Bruxelles pour le travail"* (Wicki, 2020). En conclusion, les hôteliers interrogés ont tous été ravis de constater que la plateforme Airbnb commence à prendre de l'ampleur au niveau du secteur hôtelier en les intégrant dans leur expansion.

2.2.4.5. Une stratégie d'e-mail marketing ciblée

Concernant l'utilisation de l'email marketing, deux hôtels sur les six interrogés l'utilisent fréquemment. En effet, M. Duchateau, gérant et propriétaire de l'établissement familial Made in Louise a opté pour cet outil qu'il utilise à raison de plusieurs fois par jour : avant, pendant et après le séjour du client. Lorsque nous lui avons demandé si cet outil n'était pas trop intrusif et oppressant pour le client, il nous a répondu que *"non. Il ne faut pas croire que je les bombarde d'e-mails. Il y a un équilibre à avoir et des moments précis pour le faire. J'envoie uniquement deux e-mails : un pré-séjour et un post-séjour"* (Duchateau, 2020). Cependant, celui-ci essaie d'utiliser de manière moins fréquente les newsletters qui, selon lui, ont un caractère agaçant et inutile aux yeux des clients. M. Duchateau nous a également appris qu'il existe d'autres outils plus modernes tels que WhatsApp et Facebook Messenger pour interagir avec le client dans le but de l'informer par rapport à sa réservation.

Parallèlement, nous avons remarqué lors de notre entretien avec O. Debrabandere qui est l'assistante Hotel Manager du easyHotel Brussels City Centre, que la technique liée à l'email marketing n'était pas utilisée directement par l'hôtel mais par le siège qui se trouve à La Haye. En effet, pour toutes les réservations générées à travers les différents canaux de distribution du easyHotel, le siège à La Haye, envoie de manière automatique un "e-mail transactionnel" c'est-à-dire une confirmation de réservation de la part du easyHotel pour rassurer le client que le processus de réservation s'est clôturé avec succès et aussi pour favoriser l'engagement. Par ailleurs, O. Debrabandere a aussi évoqué qu'il y a des e-mails "informatifs" qui sont aussi envoyés quelques jours avant la date d'arrivée du client afin de lui communiquer les événements qui auront lieu durant sa visite à Bruxelles.

En revanche, quatre des six hôtels interrogés qui n'ont pas implémenté cet outil marketing, doutent de son efficacité dans le cas où si un client recevait des newsletters de l'hôtel l'invitant à réserver une chambre mais que le client n'avait aucune raison particulière de venir sur Bruxelles, alors le retour sur investissement de cet outil serait clairement un échec. Toutefois, nous tenons à rappeler que cet aspect est un des moyens de fidéliser le client par cette stratégie d'e-mail marketing. Enfin, ces mêmes hôteliers nous ont également mentionné la difficulté de conduire cette stratégie d'e-mail marketing avec les clients provenant des plateformes de réservation en ligne comme Booking, sachant que cette dernière crypte toutes les données qui pourraient servir les hôteliers à fidéliser la clientèle directement pour un prochain séjour.

2.2.4.6. Un programme de fidélisation adéquat

En ce qui concerne les programmes de fidélisation, un cas de figure général se dessine au travers des entretiens que nous avons menés. En effet, parmi les hôtels interrogés, nous avons cinq hôtels indépendants/familiaux et un hôtel de chaîne, qui disposaient tous d'un programme de fidélisation informelle, c'est-à-dire un programme qui n'implique sous aucune forme des cumuls de points ou de miles. Contrairement à notre appréhension de départ qui consistait à dire que

tous les hôtels de chaîne sont disposés à avoir un programme de fidélisation formel, nous avons constaté que notre hypothèse n'a pas été confirmée.

Tous les hôteliers interrogés valorisent leur clientèle au même pied d'égalité et ce à travers la fidélisation par le service. En effet, les établissements interrogés ont mis en avant de nouvelles qualités autres que la propreté et l'accueil, qui sont la création d'émotions et l'expérience client avant, pendant et après le séjour du client. M. Duchateau nous a expliqué que *"la meilleure des façons de fidéliser une clientèle en tant qu'établissement indépendant et non lié à une chaîne, c'est de vendre une émotion et non juste une chambre d'hôtel. C'est aussi un challenge pour soi car on veut que le client vive une réelle expérience chez nous, qu'il sente qu'il est dans un produit qui évolue constamment"* (Duchateau, 2020). Par ailleurs, le Directeur Général du FunKey Hotel a ajouté que chez eux, l'expérience client passe par le concept qu'ils ont mis en avant depuis le début de leur activité : *"si vous regardez autour de vous, cette salle est entièrement accessible aux clients à toute heure. C'est une salle petit déjeuner mais aussi une salle commune. Ils peuvent venir s'asseoir, chauffer leur plat, se servir à volonté dans le frigo qui comprend des boissons gazeuses, des jus et de l'eau. À côté de ça, il y a du café et du thé à volonté. Aussi, nous confectionnons des pâtisseries chaque jour pour les clients qui peuvent se servir à toute heure. Nous proposons aussi des jeux de société, des consoles de jeux, etc. Nous offrons clairement ce produit (service) à nos clients, c'est en quelque sorte une fidélisation et une expérience. On leur offre un hôtel familial qui peut se substituer à leur maison"* (Dhalluin, 2020). Il en était de même pour le easyHotel Brussels City Centre qui se distinguait par son concept low-cost mais le standard de l'hôtel trois étoiles lui permettait de fidéliser une clientèle par un gain de valeur qu'il ne pensait pas avoir en réservant. Par ailleurs, O. Debrabandere nous a expliqué qu'elle fidélise ses clients par des réductions par exemple à travers un code promotionnel de 5% que les clients peuvent utiliser pour une prochaine réservation uniquement sur le site internet de l'hôtel. Cette technique permet à la fois de fidéliser le client et de maximiser les réservations directes à travers une hausse du trafic sur le site internet.

Cependant, les autres hôtels indépendants comme l'hôtel Continental, Barry et le Neufchatel Belgian n'étaient pas du tout orientés vers l'expérience client. En effet, cette particularité se justifiait car la clientèle qui séjourne dans ces hôtels ne recherche pas cela, mais uniquement un service irréprochable et un endroit où ils pourront se loger et se laver pour aller soit visiter, soit se rendre à une réunion. Par ailleurs, C. Wicki, Manager du Neufchatel Belgian Hotel nous a partagé son avis assez tranché sur les programmes de fidélisation : *"j'ai l'impression que ces programmes de fidélisation "dénotent" l'offre que nous proposons par rapport à notre structure familiale. En d'autres termes, ces programmes sous-entendent que nous tentons de rapatrier la clientèle en donnant des points. Ce n'est pas très classe je trouve"* (Wicki, 2020). En revanche, ces hôteliers ayant un budget assez limité et un petit nombre de personnel, mettent en avant l'aspect relationnel qu'ils ont avec les clients afin de les fidéliser et de les conscientiser de revenir une prochaine fois via un canal direct.

Bien que les programmes de fidélisation informelle aient pour objectif premier de développer des relations privilégiées et durables avec les clients, tous les hôtels interrogés s'étaient accordé

à dire que leur mission première consistait à offrir un service irréprochable aux clients et ensuite de cultiver cette relation à travers les différents leviers de fidélisation.

2.2.4.7. Vers l'intégration d'un Channel Manager et d'un PMS

Au sujet des logiciels de gestion hôtelière, cinq des six hôteliers interrogés en disposent d'au moins 1. En effet, le Channel Manager est celui que nous avons développé dans notre partie théorique et qui est utilisé par cinq des six établissements interviewés. Les avantages principaux du Channel Manager qui ont été mis en lumière à travers les entretiens étaient la facilité de gestion des prix et de la disponibilité sur une seule plateforme qui gère toutes les autres plateformes partenaires dont celles des OTA, une augmentation de la productivité, un gain de temps et une baisse des erreurs qui mèneraient à des surréservations.

D'un autre côté, le PMS était aussi un outil employé par 50% des hôtels interrogés. En effet, celui-ci était présent aussi bien chez les hôteliers indépendants que chez l'hôtel de chaîne. En effet, celui qui dispose d'un Channel Manager a la possibilité de connecter les deux logiciels afin de créer une synergie et optimiser la gestion opérationnelle de l'établissement. Les bienfaits qui ont été soulignés par les hôteliers en question étaient la gestion des réservations et des tarifs par rapport aux dates disponibles. Nous avons également relevé des avantages supplémentaires qui n'avaient pas été développés dans la partie théorique comme la vérification de l'état de paiement et la production de rapports concernant le niveau de remplissage, les canaux les plus utilisés et les revenus qui ont été générés via les différents canaux de vente de l'hôtel.

Parallèlement, notre étude qualitative nous a permis de mettre en exergue de nouveaux outils permettant d'optimiser la gestion opérationnelle d'un établissement touristique. En effet, M. Duchateau, le gérant et propriétaire du Made in Louise gère son hôtel au rythme de l'évolution de la technologie hôtelière. Il utilisait plusieurs autres logiciels comme un système de yield management permettant de changer automatiquement les prix toutes les six heures. Il employait également un Customer Relationship Management permettant d'optimiser la fidélisation client et l'envoi d'email marketing personnalisable.

En conclusion à cette partie, nous estimons que l'ensemble des hôteliers interrogés sauf un, disposent de logiciel hôtelier de base leur permettant d'assurer la bonne continuité de leur gestion opérationnelle.

2.2.5. Conclusion générale sur les stratégies de distribution

Au terme de cette section qui visait à développer les stratégies commerciales et marketing implémentées au sein des structures hôtelières interrogées, nous avons constaté qu'il y avait en effet très peu de dissimilitudes entre les hôtels indépendants/familiaux et de chaînes. D'un point de vue objectif, les stratégies que nous avons confrontées lors des entretiens semi-dirigés ont été pour certains partiellement et pour d'autres totalement déployées au sein de leur structure, tant indépendante que de chaîne. Cependant, des obstacles comme le budget, le manque de

connaissance, le manque de temps et la volonté du management venaient entraver l'optimisation et la maximisation de la distribution directe.

Le tableau 9 qui se trouve ci-dessous illustre les stratégies qui ont été présentées durant les entretiens semi-dirigés aux six hôtels interrogés. Par ailleurs, ce même tableau met en lumière deux types d'extrapolations.

Tableau 9 : stratégies de distribution adoptées par les hôteliers issus de notre étude qualitative

Hôtels interrogés	Stratégies de distribution adoptées par les hôteliers issus de notre étude qualitative							STRATÉGIES TOTALES ADOPTÉES
	Optimisation du site internet	Les techniques de référencement marketing	Méta-moteurs : générateurs de réservations directs	Airbnb : "bienvenue à la maison l'hôtel"	Une stratégie d'email marketing ciblée	Un programme de fidélisation adéquat (informel)	Vers l'intégration d'un Channel Manager (CM) et d'un PMS	
FunKey Hotel**						X		1
Made in Louise***	X	X	X	X	X	X	X (CM et PMS)	7
Neufchatel Belgian Hotel***	X			X		X	X (CM)	4
Hôtel Continental**						X	X (CM)	2
easyHotel Brussels City Centre***	X			X	X	X	X (CM et PMS)	5
Hôtel Barry**	X	X	X	X		X	X (CM et PMS)	6

Légende : X = mises en place dans l'hôtel

La première consiste à dire que certaines de ces stratégies sont perçues comme génératrices de valeur telles que l'optimisation du site internet, la collaboration avec Airbnb, l'implémentation d'un programme de fidélisation (informelle) et l'intégration d'un Channel Manager et d'un PMS.

La seconde consiste à remettre en question les autres stratégies qui ont été perçues comme partiellement génératrices de valeurs telles que les techniques de référencement, la collaboration avec les méta-moteurs et l'email marketing.

Finalement, nonobstant que nous ayons démontré la portée de certaines stratégies génératrices de valeur dans la mesure où les hôteliers interrogés sont parvenus à limiter les répercussions des plateformes de réservation en ligne dans leur distribution en profitant celles-ci, il reste néanmoins à analyser le retour sur investissement. Il est évident que les stratégies qui ont été développées entraîneront divers coûts durant son opérationnalisation. Cependant, il faudrait s'assurer que ceux-ci restent inférieurs aux coûts appliqués par les plateformes de réservation en ligne. Par ailleurs, il est primordial d'adopter ces stratégies dans la distribution des hôteliers

tout en préservant celles qui sont déjà implémentées et qui ont un retour sur investissement favorable, afin que cette distribution soit diversifiée et que l'effet de dépendance soit moins pervers.

2.2.6. Réflexion sur l'avenir de la distribution hôtelière

Pour conclure notre analyse issue des entretiens semi-dirigés que nous avons eus avec les six hôteliers bruxellois, nous allons exposer leurs points de vue concernant les perspectives d'avenir de la distribution hôtelière.

En effet, dans l'absolu, les hôteliers souhaiteraient ne pas collaborer avec des intermédiaires comme les plateformes de réservation en ligne afin que les clients puissent directement prendre contact avec eux et ainsi ne plus payer de commissions. Cependant, les technologies et les besoins des consommateurs évoluent à un rythme croissant qu'il est nécessaire à un moment donné de se remettre en question et de diversifier l'offre hôtelière ainsi que d'essayer de réduire le degré de dépendance vis-à-vis des plateformes envahissantes.

Quant à l'avenir des plateformes de réservation en ligne au sein de la distribution hôtelière, les hôteliers s'accordent à dire que les OTA auront toujours leur place dans le secteur hôtelier et touristique. Par ailleurs, au-delà des réflexions intellectuelles quant à la mise en place de stratégies ou d'outils spécifiques permettant de réduire l'influence des plateformes de réservation en ligne sur la distribution des hôteliers, les OTA de leur côté pourraient également mettre en pratique des stratégies qui leur permettraient de continuer d'asseoir leur emprise sur le marché de la réservation d'hôtels en ligne. Cependant, M. Duchateau, gérant et propriétaire du Made in Louise a ajouté durant son entretien individuel que pour y arriver *"les plateformes de réservation en ligne comme Booking et Expedia devront passer par l'expérience client et la personnalisation pour fidéliser leur clientèle, au lieu de simplement être un moteur de réservation"* (Duchateau, 2020).

D'un autre côté, les hôteliers qui collaborent avec la plateforme Airbnb pensent que celle-ci évoluera très rapidement, jusqu'à récupérer des parts de marché, sachant que cette plateforme collaborative est aussi considérée comme un OTA. En effet, à travers une nouvelle source de clientèle et une commission très basse, les hôteliers du monde entier pourront dorénavant figurer sur le catalogue d'Airbnb, sachant que Booking a déjà commencé à prendre des parts de marché chez les hébergeurs de particuliers qui peuvent désormais publier leur appartement sur la plateforme.

Chapitre 3 : Recommandations

Ce troisième et dernier chapitre qui conclura notre mémoire de fin d'études aura pour objectif principal de recommander les six hôteliers interrogés. En effet, nous allons prendre en considération les résultats saillants de notre étude qualitative qui sont générateurs de valeur et nous tenterons de soumettre des stratégies constructives dans l'intention de pouvoir diversifier la distribution des hôteliers et ainsi impacter favorablement les réservations directes.

3.1. Liées à l'optimisation du site internet

✓ **Points d'amélioration : contenu et design**

Notre analyse qualitative réalisée à l'aide d'entretiens semi-dirigés nous a permis de nous rendre compte que deux hôtels sur les six interrogés doivent absolument métamorphoser leur site internet en l'optimisant à travers le contenu et le design visuel.

Le premier hôtel visé est l'hôtel Continental qui se situe à Saint-Gilles, près de la Gare du Midi. En effet, lors de notre analyse nous avons noté que le site internet de l'hôtel était très simpliste au niveau du contenu et de son identité visuelle. Cependant, nous craignons que cette situation perdure sachant que le gérant et propriétaire semblait nous annoncer que sa charge de travail ne lui permettait pas de développer une stratégie visant à optimiser son site internet.

Le second hôtel visé est le FunKey Hotel. En effet, son Directeur Général nous a révélé durant l'entretien que pour pouvoir améliorer son site internet selon les besoins de son hôtel, il devait mettre en place un budget qui doit être analysé et provisionné au préalable. Par ailleurs, ne respectant aucun conformisme esthétique de par le concept de son établissement, le Directeur Général compte uniquement optimiser son site internet pour qu'il soit responsive aux différents appareils électroniques tels que le smartphone et la tablette.

Par conséquent, dans une situation idéale pour les deux hôteliers, nous leur recommandons dans un premier temps de s'informer et de prendre connaissance de notre partie théorique concernant les attributs clés d'un site internet optimisé (cf. supra p.45) qui est un vecteur important de la communication en ligne. En second lieu, dans le cas où ces établissements ne sauraient pas où se reporter, nous leur conseillons vivement de solliciter les services d'une entreprise tierce comme Stardekk qui fournit une assistance web pour les clients utilisant déjà une de leur suite logicielle comme le Cubilis Channel Manager, mais aussi pour les nouveaux clients qui souhaiteraient s'engager pour un service web sans avoir au préalable un contrat avec cette entreprise belge. Les principaux avantages (Stardekk - website manager, 2020) de cette alliance sont la facilité d'utilisation, nul besoin de compétence de programmation, des modifications rapides du contenu du site web, le système basé sur le cloud, uniquement besoin d'une simple connexion internet et enfin l'existence d'une présence humaine à l'autre bout du fil pour toutes modifications selon les besoins des hôteliers.

✓ **Points d'amélioration : générer du Call-to-Action via l'intégration de widgets**

Notre étude de terrain nous a interpellée quant à savoir que seulement un des six hôteliers dispose d'un widget "ratebox" sur son site internet. Effectivement, cela ne nous étonne guère sachant que 50% des personnes interrogées, c'est-à-dire trois des six hôtels interrogés ne prêtent plus attention à la gestion de leur site internet, principalement par faute de temps et de connaissances dans les nouvelles technologies.

Cependant, face à cette inaction, nous souhaitons pousser les hôteliers qui n'en bénéficient pas encore, d'intégrer un widget tel que le "ratebox" sur leur site internet. En effet, celui-ci fonctionne comme une sorte de pop-up qui doit apparaître une fois que l'utilisateur atteint la page d'accueil ainsi que les autres pages que compose le site web. D'après notre propre expérience professionnelle et au travers des entretiens, nous pensons que cet outil de type Call-To-Action suscitera un intérêt particulier chez les voyageurs qui auront à leur disposition en temps réel le prix affiché par l'hôtel ainsi que les prix affichés par les partenaires externes tels que Booking, Expedia, Agoda et les autres. De cette façon, avec le "ratebox" qui est un comparateur de prix, le client ne sera plus tenté d'aller vérifier ce critère spécifique sur des plateformes spécialisées, et pourra donc plus vite passer à la décision d'achat. Par ailleurs, le "ratebox" offre la possibilité de mettre en avant des offres promotionnelles comme une réduction de 5% en plus sur le prix affiché par l'hôtelier ou le parking exceptionnellement gratuit au bout de x nuits, ce qui valorisera davantage le client et l'incitera à réserver en direct au lieu de se rendre sur des plateformes de réservation en ligne.

D'un autre côté, grâce à l'observation directe, nous avons constaté que tous les hôteliers interrogés disposent d'une note de minimum de 7/10 sur les plateformes telles que Booking, Expedia et Tripadvisor. En effet, ces "points" considérés comme "bien" font référence à la satisfaction des clients qui ont séjourné dans ces établissements. Sachant que ces structures hôtelières ont une réputation soignée sur les plateformes citées, ils peuvent également considérer un second widget à intégrer sur leur site internet, qui est le "module d'avis". En effet, grâce à l'intégration de celui-ci sur le site internet des hôteliers, les clients n'auront encore une fois plus besoin de se rendre sur des plateformes spécialisées pour consulter les avis de ces établissements, sachant que le "module d'avis" regroupe les notes attribuées par ces mêmes plateformes de réservation en ligne et d'avis. De plus, ce widget peut aussi être considéré comme un outil Call-To-Action car en rassurant les clients sur la qualité des services prodigués par les hôteliers, ceux-ci peuvent directement générer une réservation via le site internet des hôteliers. Dès lors, on peut supposer que les réservations directes auront plus d'ampleurs tout en réduisant parallèlement l'influence des OTA sur la distribution indirecte des hôteliers.

Par conséquent, dans le cas où ces établissements ne sauraient pas où se reporter, nous leur conseillons vivement de solliciter les services d'une entreprise tierce comme Stardekk qui fournit avec l'assistance web (cf. supra p.45), un appui supplémentaire quant à l'intégration de plusieurs outils dont le "ratebox" et le "module d'avis".

3.2. Liées à un partenariat avec Airbnb

- ✓ **Points d'amélioration : diversifier la distribution indirecte avec un autre modèle de plateforme de réservation en ligne**

L'objectif premier de ce mémoire consiste à diversifier la distribution directe des hôteliers dans le but d'enregistrer davantage de réservations directes et ainsi réduire graduellement la dépendance vis-à-vis des plateformes de réservation en ligne. Dès lors, proposer aux hôteliers une collaboration avec une autre plateforme de réservation en ligne n'optimiserait pas notre objectif principal. Néanmoins, nous conseillons activement les hôteliers n'ayant pas encore de partenariat avec Airbnb d'entreprendre cette démarche.

Pourquoi ?

Airbnb est une plateforme mondiale de réservation de logement chez les particuliers et désormais leur modèle s'applique aussi au secteur de l'hôtellerie. En effet, grâce à l'afflux de clients que possède cette plateforme, les revenus générés par les hôteliers peuvent significativement augmenter. Par ailleurs, un des avantages mis en lumière par les hôteliers interrogés est le taux de commission qui est relativement bas et qui est partagé entre l'hôte et le client qui viendra séjourner chez celui-ci. L'hôte, qu'il soit un particulier ou un hôtelier devra uniquement déboursier 3 à 6% de commissions sur le montant total de la réservation qui est directement prélevé par Airbnb lors de la confirmation de celle-ci. Nous remarquons très clairement une baisse significative du taux de commission appliqué par Airbnb par opposition à ceux appliqués par les OTA traditionnels, qui font d'ailleurs uniquement payer les hôteliers pour la prestation.

Deuxièmement, comme avec les plateformes de réservation en ligne traditionnelles, il y a une liberté contractuelle, c'est-à-dire qu'il n'y a pas de coût direct ou à l'entrée pour collaborer avec Airbnb. Cependant, tous les hôteliers ne peuvent pas encore devenir un hôte et donc bénéficier de la base de données client d'Airbnb car pour le moment celui-ci favorise davantage les structures de petite taille.

Enfin, pour répondre à la question, Airbnb est une plateforme de réservation en ligne qui permettrait aux hôteliers n'ayant pas encore évalué avec attention l'opportunité de diversifier leur distribution indirecte. En effet, en collaborant un nouveau OTA, les hôteliers pourraient diminuer légèrement l'influence et la dominance des OTA traditionnels sur leur distribution indirecte et donc minimiser les fuites de commissions qui restent élevées. Toutefois, nous admettons clairement qu'il n'y aura aucun impact direct sur la distribution directe des hôteliers.

3.3. Liées au programme de fidélisation...informelle

- ✓ **Points d'amélioration : optimiser l'expérience client et développer le relationnel grâce à la qualité du service prodigué**

Dans la première partie de notre analyse, nous avons particulièrement remarqué que trois hôtels ont développé la notion d'expérience client grâce au concept de leur établissement qui oriente l'ensemble de la stratégie.

Tout d'abord, nous avons le FunKey Hotel qui est un établissement indépendant offrant un produit/concept spécifique alliant les bienfaits de loger dans un hôtel et le côté liberté, relaxation, amusement et familial que l'on peut ressentir chez soi à la maison.

Ensuite, nous avons le Made in Louise qui est aussi une structure indépendante qui se différencie par le concept de son hôtel qui est un "boutique-hôtel". En effet, le design et le style que dégage cet hôtel sont assez particuliers avec ces 48 chambres qui ont chacune une esthétique qui leur appartient alliant authenticité et modernité (mobiliers contemporains, papier peint coloré, volets en bois, etc.).

Enfin, nous avons le easyHotel Brussels City Centre qui est un hôtel de chaîne avec un concept "low-cost sophistiqué". En effet, dans ce contexte, "low-cost" ne signifie pas "bas de gamme", il fait référence aux prix anormalement bas pratiqués par cet établissement alors que le niveau de service équivaut à un standard 3 étoiles avec cependant des services payants qui ne le sont habituellement pas dans les hôtels traditionnels.

Afin de pousser encore plus loin la recherche d'expérience, nous recommanderions à ces trois hôteliers principalement qui ont un concept particulier et qui répondent à la frustration de leur clientèle en ayant des acquis et de l'expérience dans ce domaine, de promouvoir une "expérience client" en dehors de leur établissement, ce qui fidéliserait davantage leur clientèle et optimiserait le parcours client. En d'autres termes, ces hôteliers devraient développer des partenariats locaux avec des commerces de proximité qui peuvent eux proposer des activités qui allient tourisme et plaisir. Par exemple, s'il y a une brasserie locale ou un musée non loin de l'un de ces établissements, pourquoi ne pas nouer des contacts afin d'offrir un tarif encore plus attractif ou bien même une visite guidée spécifique et personnalisée pour les clients de ces hôtels ? Il est par conséquent important pour ces types de structures avec des concepts spécifiques de développer un réseau d'activités locales et loin du conformisme touristique car cela va conscientiser et même fidéliser la clientèle qui découvre une nouvelle façon de faire du tourisme, à la fois en s'enrichissant intellectuellement et en prenant du plaisir.

D'un autre côté, nous pourrions également suggérer aux hôtels ci-dessus et les autres hôtels tels que l'hôtel Barry, l'hôtel Continental et le Neufchatel Belgian Hotel, de continuer à valoriser et de conscientiser leurs clients à travers la qualité des services prodigués et la création d'un relationnel qui conduiraient davantage à les fidéliser. En effet, un client suffisamment fidélisé

pourrait propager son expérience au travers du bouche-à-oreille et l'hôtelier pourrait ainsi optimiser sa distribution directe.

3.4. Liées à l'intégration de logiciels hôteliers

✓ **Points d'amélioration : optimiser la gestion opérationnelle à l'aide de logiciels hôteliers**

Lors de notre entretien avec O. Debrabandere, l'assistante Hotel Manager du easyHotel Brussels City Centre, elle nous a partagé la volonté du management de redynamiser et de centraliser les processus opérationnels. En effet, la particularité de cet établissement est la suivante : lorsqu'une réservation est finalisée par le client à travers le site internet de l'hôtel ou via les OTA, elle est automatiquement transmise à la maison mère qui se situe à La Haye pour qu'elle soit traitée et enregistrée dans le système de réservation PMS. Par conséquent, les dirigeants veulent réformer complètement ce processus de travail en implémentant un nouveau PMS pouvant directement être connecté au système du easyHotel. Par ailleurs, cette transformation implique aussi pour les employés d'être formés à la réception et à la gestion des réservations sachant qu'auparavant ils ne s'occupaient que de l'accueil et la gestion des clients.

Puisque le easyHotel collabore déjà avec l'entreprise belge Stardekk qui fournit le Cubilis Channel Manager, nous recommanderions le management de cet établissement de considérer l'implémentation d'un PMS de chez eux, qui porte le nom de "Booking Planner".

Les avantages sont nombreux et répondent très clairement aux besoins de l'hôtel de chaîne. Premièrement, utilisant déjà la plateforme Cubilis, la prise en main du Booking Planner (PMS) sera facilitée par une formation pour l'ensemble du personnel. Le Channel Manager et le PMS peuvent aussi se combiner afin que le transfert d'informations et de données soit le plus fluide possible. Le PMS de Stardekk prend en charge de multiples outils marketing permettant de fidéliser la clientèle, au lieu de gérer et de payer tous ces systèmes de manières indépendantes. Il y a également la possibilité de générer des e-mails personnalisables pour les envoyer aux clients avant, pendant et après leur séjour, au lieu que cela soit fait de manière automatique et impersonnelle par le siège à La Haye. Par ailleurs, il est aussi possible d'envoyer des e-mails de satisfactions à travers le PMS au lieu de payer des entreprises externes pour le même service.

Enfin, nous soulignons à nouveau, et ce à l'égard du management du easyHotel que l'implémentation de ces deux logiciels qui sont le Channel Manager et le PMS ont pour unique but d'uniformiser et d'optimiser la gestion opérationnelle de l'établissement. Cependant, nous assumons qu'employer cette approche permettrait aux employés de renforcer le relationnel avec les clients et in fine cela pourrait se répercuter sur les réservations directes.

3.5. Liées à la collaboration avec les méta-moteurs

✓ **Points d'amélioration : optimiser la distribution directe à l'aide de Trivago**

Malgré que nous ayons remis en question cette stratégie perçue comme partiellement génératrice de valeur, nous souhaiterions tout de même la recommander aux hôteliers car elle pourrait les amener à optimiser leur distribution directe tout en réduisant la dépendance des plateformes de réservation en ligne. Cependant, cet outil est fructueux à condition de l'appliquer sur le long terme, en fonction des besoins de l'hôtelier et en ayant un site internet optimisé muni d'un moteur de réservation.

Par conséquent, nous suggérons activement les hôtels les plus dépendants c'est-à-dire le Neufchatel Belgian Hotel, l'hôtel Continental, le easyHotel Brussels City Centre et le FunKey Hotel, même si ce dernier considère ne pas être intéressé par cette approche, à enfin mettre en place une stratégie à long terme en s'engageant dans une collaboration avec Trivago.

Grâce à ce partenariat et à l'annulation de la parité tarifaire par les OTA, les hôteliers sont dorénavant libres de fixer leur prix de vente à un niveau plus bas dans le but de rendre leur offre la plus attractive possible aux yeux des clients sur ces sites de comparaison de prix. De plus, les hôteliers peuvent enfin avoir un contrôle sur leurs intermédiaires en choisissant le budget qu'ils veulent investir, la zone géographique qu'ils veulent viser et enfin la durée de leur engagement.

Conclusion Générale

L'objectif majeur de ce mémoire de fin d'études est de proposer aux hôteliers indépendants des stratégies de distribution tant commerciales que marketing pour que ceux-ci puissent les adopter en vue d'optimiser leur distribution directe et ainsi réduire leur dépendance vis-à-vis des plateformes de réservation en ligne. Cependant, pour atteindre cette étape clé, il a fallu suivre une certaine philosophie qui devait être combinée entre une approche théorique, autrement dit littéraire et la confrontation de celle-ci à travers une approche pratique, autrement dit du terrain.

En effet, nous avons tout d'abord débuté par le cadre conceptuel qui nous a permis de clairement situer le thème de recherche à travers la contextualisation de la problématique. Celle-ci nous a par la suite amené à l'élaboration de la question de recherche qui a cadré l'ensemble de cette étude et qui est formulée comme suit :

"Quelle stratégie de distribution adopter pour les hôteliers indépendants bruxellois face à la position dominante des plateformes de réservation en ligne ?"

Ensuite, pour une meilleure compréhension de chaque concept clé que compose notre question de recherche, nous avons décidé de les approfondir grâce à une analyse du contexte en développant une réflexion intellectuelle et scientifique. En effet, nous nous étions engagés dans l'analyse du secteur touristique et de l'hôtellerie en Europe et à Bruxelles en mettant en perspectives les caractéristiques techniques du produit hôtelier. Il a fallu également nous intéresser à l'offre hôtelière et à l'évolution de la distribution hôtelière ainsi qu'au partenariat qui lie les hôteliers aux plateformes de réservation en ligne afin d'appréhender l'essence même de notre problématique.

Lors de notre analyse concernant l'évolution de la distribution hôtelière en Europe, nous avons fait le constat que le ratio de la distribution directe était très favorable c'est-à-dire qu'il tendait à nous faire comprendre que les hôteliers n'étaient pas du tout dépendants de ces plateformes de réservation en ligne (OTA). Cependant, à l'issue d'une autre analyse concernant les parts de marché des plateformes de réservation en ligne (OTA), nous avons été interloqués de constater que ces derniers se développaient de manière exponentielle depuis 2017 et faisaient asseoir leur domination en influençant la distribution indirecte des hôteliers. En effet, suite aux données récoltées lors des entretiens semi-dirigés, il se trouve que la réalité du terrain est toute autre. Cinq des six hôteliers bruxellois interrogés, dont quatre hôteliers indépendants et un hôtel de chaîne, sont dépendants des plateformes de réservation en ligne et ce ratio se situe entre 70 et 90% par rapport à leur distribution globale. Par conséquent, les chiffres issus de l'évolution de la distribution hôtelière en Europe n'ont pas pu se confirmer pour notre étude de terrain.

De plus, notre analyse s'était portée sur les avantages et les limites d'un partenariat entre les hôteliers et les plateformes de réservation en ligne (OTA) afin de comprendre cette relation ambiguë. Suite aux données qui ont été récoltées, il s'avère que les principaux avantages sont

la visibilité et la maximisation du remplissage. À l'opposé, la limite prédominante est le taux de commission que les hôteliers bruxellois estiment considérablement important.

Notre approche théorique s'était conclue par un dénombrement de stratégies tant commerciales que marketing que nous avons l'intention de prodiguer aux hôteliers bruxellois interrogés dans le cadre de notre étude qualitative. En effet, cette approche qui tend à la réflexion avait été élaborée afin que les hôteliers bruxellois puissent adopter ces stratégies en vue d'optimiser leur distribution directe et ainsi réduire leur dépendance vis-à-vis des plateformes de réservation en ligne.

Ayant une base assez solide en termes de développement théorique, nous avons décidé de réaliser une étude qualitative en deux temps :

En effet, dans un premier temps, nous avons réalisé une observation directe à l'aide de la technique du benchmarking concurrentiel. Celle-ci était basée sur un comparatif des sites internet et des services qui sont proposés par les concurrents principaux de notre établissement de référence qui est l'hôtel Albert. La grille de comparaison finale issue de cette analyse devait nous servir à consolider notre guide d'entretien et également à préciser notre échantillon. Cependant, à cause de la crise sanitaire qui avait obligé certains hôteliers à fermer faute de clients et à la suite de plusieurs refus pour les demandes d'entretiens de la part de certains de ces hôteliers toujours ouverts, notre échantillon final fut complètement adapté pour l'étude de terrain qui impliquait des entretiens semi-dirigés.

Dans un second temps, nous avons décidé de mener des entretiens individuels semi-dirigés sur base d'un guide d'entretien composé de différents thèmes faisant référence à nos objectifs opérationnels. Au terme de cette étude qualitative réalisée auprès de six hôteliers bruxellois, dont cinq établissements indépendants et un établissement de chaîne, de multiples constats ont été dressés :

Tout d'abord, parmi les six hôteliers interrogés, cinq d'entre eux ont avoué être très dépendants des plateformes de réservation en ligne. En effet, entre 70 et 90% de réservations enregistrées sont générées à travers des plateformes de réservation en ligne qui font partie de la distribution indirecte des hôteliers. Cependant, certains hôteliers interrogés ont admis avoir implémenté des stratégies permettant de limiter l'impact grandissant de ces plateformes de réservation en ligne en diversifiant leur distribution.

Concernant les stratégies commerciales et marketing qui ont été cultivées dans la partie théorique et ensuite confrontées à l'étude qualitative, deux extrapolations ont été mises en exergue : d'une part, la première consiste à dire que certaines de ces stratégies sont perçues comme génératrices de valeur telles que l'optimisation du site internet, la collaboration avec Airbnb, l'implémentation d'un programme de fidélisation (informelle), l'intégration d'un Channel Manager et d'un PMS et la collaboration avec les méta-moteurs. D'autre part, la seconde consiste à remettre en question les autres stratégies qui ont été perçues comme

partiellement génératrices de valeur telles que les techniques de référencement, la collaboration avec les méta-moteurs et l'e-mail marketing.

En guise de conclusion finale à ce mémoire de fin d'études, nous nous devons de suggérer aux hôteliers interrogés des pistes de recommandations afin que ceux-ci puissent optimiser leur distribution à travers les stratégies génératrices de valeur. Bien que nous ayons démontré la portée de certaines stratégies génératrices de valeur dans la mesure où les hôteliers interrogés sont parvenus à limiter les répercussions des plateformes de réservation en ligne dans leur distribution en tirant parti de celles-ci, il reste néanmoins à analyser le retour sur investissement sur le long terme, ce dont il n'a pas été faisable durant cette courte étude qualitative.

Le recul nous permettra de répondre certainement différemment à notre problématique. Par conséquent, il serait intéressant de prendre acte dans trois, cinq ou dix ans de la manière dont le phénomène des plateformes de réservation en ligne (OTA) compte évoluer. En effet, celles-ci pourraient soit s'estomper en laissant la place à une nouvelle forme de concurrence sur le marché des intermédiaires en ligne, ce dont nous en doutons fort, ou soit, elles pourraient se renforcer et se diversifier en offrant à ses consommateurs une nouvelle manière de réserver.

Bibliographie

Agence SEO. (2020). *SEM = SEO + SEA + SMO*. Récupéré le 19 juin 2020 de <https://www.seo.fr/definition/sem-seo-sea-smo>

Airbnb (2020). *À quoi correspondent les frais de service Airbnb ?*. Récupéré le 20 juin 2020 de <https://fr.airbnb.be/help/article/1857/%C3%A0-quoi-correspondent-les-frais-de-service-airbnb%C2%A0>

Airbnb (2020). *Quel sont les critères Airbnb à respecter pour les hôtels et autres entreprise du secteur de l'hébergement ?*. Récupéré le 20 juin 2020 de <https://www.airbnb.fr/help/article/1526/quel-sont-les-crit%C3%A8res-airbnb-%C3%A0-respecter-pour-les-h%C3%B4tels-et-autres-entreprise-du-secteur-de-lh%C3%A9bergement%C2%A0>

Andrews, S. (2007). *Introduction to Tourism and Hospitality Industry*. New Delhi : McGraw-Hill Publishing Compnay Limited. Récupéré de https://books.google.be/books?id=PrRdc5SI_R4C&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbg_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Anjana. (2019). *GDS, CRS, OTA, Travel Metasearch Engines - What's the difference?* Récupéré le 7 mai 2020 de <https://colorwhistle.com/gds-ota-travel-meta-searchengines/>

Aristote. (2020). *Citation du jour. Ouest France*. Récupéré le 4 mars 2020 de <https://citations.ouest-france.fr/citation-aristote/definition-fait-connaître-chose-629.html>

Artiref Hôtellerie et numérique. (2016). *Lexique pratique de la distribution hôtelière*. Récupéré le 26 mars 2020 de <https://www.artiref.com/trucs-et-astuces/lexique-definition-distribution-hoteliere.html>

Autorité de Protection des Données (APD). (2020). *Donnée à caractère personnel*. Récupéré le 9 avril 2020 de <https://www.autoriteprotectiondonnees.be/donnee-a-caractere-personnel>

Aymé, A., Gastal, A. et Gastal, M. (2011). *Créateurs d'entreprise, optimiser votre développement grâce au web : concevez une stratégie internet efficace et rentable*. Paris : Dunod. Récupéré de https://books.google.be/books?id=9yHcP2J8gWIC&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbg_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Badrinath, V. (2015/3). Le groupe hôtelier Accorhotels face à la concurrence mondiale : une transformation digitale réussie. *Annales des Mines – Réalités industrielles*, 68 à 73. Récupéré de <https://ezproxy.ichec.be:2084/revue-realites-industrielles-2015-3-page-68.htm>

Barczyk, D. et Evrard, R. (2005). *La distribution* (1^e édition). Paris: Armand Colin.
Barrows, C. W. et Powers, T. et Reynolds, D.R. (2011). *Introduction to Management in the Hospitality Industry* (10^e édition). New Jersey : Wiley & Sons.

Barthel, J. et Perret, S. (2015). *OTAs - A hotel's friend or FOE? How reliant are hotels on OTAs?*. London : HVS. Récupéré de <https://www.hvs.com/article/7408-otas-a-hotels-friend-or-foe>

Becdelièvre, de G. (2015/3). Le tourisme à l'heure d'internet et la désintermédiation induite signeront-ils la fin des voyagistes traditionnels ?. *Annales des Mines – Réalités industrielles*, 80-82. Récupéré de <https://ezproxy.ichec.be:2084/revue-realites-industrielles-2015-3-page-80.htm>

Bennett, JA. et Strydom, JW (2001). *Introduction to Travel and Tourism Marketing*. Lansdowne : Juta Education. Récupéré de <https://books.google.be/books?id=USqcuWxTemEC&pg=PA122&dq=tour+operator+hotel+distribution+channels&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwie-o2bp7roAhWG6qQKHExxApYQ6AEIUDAE#v=onepage&q=tour%20operator%20hotel%20distribution%20channels&f=false>

Benoist, A., Guerault, S., Jothy, M. et Sanchez-Moreno, L. (2013-2014). Les centrales de réservation d'hébergement en ligne (Mémoire de Licence Professionnelle). Université de Toulouse II - Le mirail, Toulouse. Récupéré de http://www.isthia.fr/core/modules/download/download.php?memoires_id=403

Bernardi, A. (2019). *L'hôtellerie, un secteur transformé par le digital*. Récupéré le 2 mai 2020 de <https://islean-consulting.fr/fr/transformation-digitale/hotellerie-transforme-digital/>

Berthelot, B. (2017). *Booking, comment le géant du voyage fait sa loi*. Récupéré le 9 avril 2020 de <https://www.capital.fr/entreprises-marches/booking-comment-le-geant-du-voyage-fait-sa-loi-1237487>

Bladier, C. (2016). *La boîte à outils des réseaux sociaux - 4e éd.* Paris : Dunod. Récupéré de https://books.google.be/books?id=piyoDAAQBAJ&pg=PA158&dq=r%C3%A9%C3%A9ncement+m%C3%A9dias+sociaux&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwiy6fny7o3qAhUE_KQKHdKPCPIQ6AEIQjAD#v=onepage&q=r%C3%A9%C3%A9ncement%20m%C3%A9dias%20sociaux&f=false

Blondeau, K. (2015/3). Quelle place pour l'hôtellerie indépendante face à la pression des agences de voyage en ligne (OTA) et à l'émergence de l'économie collaborative ?. *Annales des Mines – Réalités industrielles*, 83-87. Récupéré de <https://ezproxy.ichec.be:2084/revue-realites-industrielles-2015-3-page-83.htm>

Body, L. et Tallec, C. (2015). *L'expérience client* (1^e édition). Paris : Groupe Eyrolles

Booking Partner Hub. (2020). *Tout ce que vous devez savoir sur le classement, les résultats de recherche et la visibilité*. Récupéré le 8 avril 2020 de <https://partner.booking.com/fr/aide/d%C3%A9veloppement-de-votre-activit%C3%A9/tout-ce-que-vous-devez-savoir-sur-le-classement-les-r%C3%A9sultats>

Booking.com B.V. (2020). *À propos de Booking.com*. Récupéré le 1er avril 2020 de <https://www.booking.com/content/about.fr.html?label=gen173nr-1DCAEoggI46AdIM1gEaBWIAQGYAQ24AQfIAQzYAQPoAQGIAGGoAgO4Av-JjfQFwAIB;sid=b746fac5931b0a6ccdfa5e03539b95db>

BookingSuite. (2020). *Conditions générales de prestation*. Récupéré le 5 avril 2020 de https://www.booking.com/suite_terms.fr.html

Boubaker, B. et Said, K. (2011). Les implications managériales de l'utilisation des TIC dans le secteur hôtelier : le cas du groupe ACCOR. *Gestion 2000*, (28), 95-106. Récupéré de <https://ezproxy.ichec.be:2084/revue-gestion-2000-2011-6-page-95.htm>

Bourreau, M. et Pénard, T. (2016/4). Introduction. L'économie numérique en question. Revue d'économie industrielle, 11-15. Récupéré de <https://journals.openedition.org/rei/6433>

Bradley, K. (2018). *How to optimize the impact of the Billboard Effect at your hotel*. Récupéré le 24 mai 2020 de <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4086623.html>

Breillat, J. (2015). *Dictionnaire de l'E-réputation : veille et communication d'influence sur le web*. Cormelles-Le-Royal : EMS Editions. Récupéré de https://books.google.be/books?id=T7sZCwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Bruxelles Économie et Emploi (SPRB). (2020). *Conditions et obligations relatives aux résidences de tourisme*. Récupéré le 11 avril 2020 de <http://werk-economie-emploi.brussels/fr/conditions-residence-tourisme>

Bruxelles Économie et Emploi (SPRB). (2020). *Conditions et obligations relatives aux meublés de tourisme*. Récupéré le 11 avril 2020 de <http://werk-economie-emploi.brussels/fr/conditions-meuble-tourisme>

Bruxelles Économie et Emploi (SPRB). (2020). *Conditions et obligations relatives aux centres d'hébergement de tourisme social*. Récupéré le 11 avril 2020 de <http://werk-economie-emploi.brussels/fr/conditions-hebergement-tourisme-social>

Bruxelles Économie et Emploi (SPRB). (2020). *Conditions et obligations relatives aux hébergements chez l'habitant*. Récupéré le 11 avril 2020 de <http://werk-economie-emploi.brussels/fr/conditions-hebergement-habitant>

Bruxelles Économie et Emploi (SPRB). (2020). *Conditions et obligations relatives aux hôtels*. Récupéré le 3 mai 2020 de <http://werk-economie-emploi.brussels/fr/conditions-hotel>

Brzutowski, De N., Cadenat, S., Dansette, J-M., Mannarelli, L. et Manzano, M. (2011). *Distribution - Mercatique du point de vente - Commerce international DUT TC - 1re et 2e années IUT*. Paris : Nathan. Récupéré de https://books.google.be/books?id=KOPG2s-BWQC&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Buhalis, D. et Laws, E. (2001). *Tourism distribution channels : practices, issues and transformations*. London : Thomson. Récupéré de https://books.google.be/books?id=WnYhqCdsbZ0C&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Ceulemans, M. (2013). *TVA : assujetti or not assujetti ?*. Liège : Edipro. Récupéré de https://books.google.be/books?id=S_1zAgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Clergneau, C., Glasberg, O. et Violier, P. (2014). *Management des entreprises du tourisme : Stratégie et organisation*. Paris : Dunod. Récupéré de https://books.google.be/books?id=R45IBAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Coach Omnium. (2018). *Étude chaînes hôtelières intégrées*. Récupéré le 4 mars 2020 de <https://www.coachomnium.com/bonus/76-chaines-hotelierees-integrees.html>

Connolly, D. (1999). Understanding information technology investment decision-making in the context of hotel global distribution systems: a multiple-case study (Thèse de doctorat). Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia. Récupéré de <https://vtechworks.lib.vt.edu/bitstream/handle/10919/29814/connolly1999.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Crowder, D. A. (2013). *Building a web site for dummies*. Paris : Wiley Publishing, inc. Récupéré de <https://books.google.be/books?id=CmCaBAAQBAJ&pg=PT9&dq=conception+site+web&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwitjMjd6M7pAhVJDuwKHQFFCHUQ6AEISzAE#v=onepage&q=conception%20site%20web&f=false>

Cubilis. (2020). *Afficher les avis de vos clients*. Récupéré le 10 juin 2020 de <https://www.cubilis.com/fr/moteur-de-reservation/module-d-avis>

Cubilis. (2020). *Plus de réservations avec Cubilis Ratebox*. Récupéré le 10 juin 2020 de <https://www.cubilis.com/fr/moteur-de-reservation/ratebox-1-1>

D-edge. (2020). *L'évolution de la distribution hôtelière en ligne en Europe*. Récupéré le 1er avril 2020 de <https://www.d-edge.com/fr/levolution-de-la-distribution-hoteliere-en-ligne-en-europe/>

Dale, G. (2005). *BTEC national travel & tourism* : Heinemann. Récupéré de https://books.google.be/books?id=g7SHzU5UbGoC&dq=hotel+distribution+telephone&hl=fr&source=gbg_navlinks_s

Debitoor. (2020). *Benchmarking - Qu'est-ce que le benchmarking ?*. Récupéré le 20 avril 2020 de <https://debitoor.fr/termes-comptables/benchmarking>

Deshayes, C. (2019/3). Quatre stratégies d'entreprises face aux plateformes numériques triomphantes. *Annales des Mines – Gérer et comprendre*, 16-26. Récupéré de <https://ezproxy.ichec.be:2084/revue-gerer-et-comprendre-2019-3-page-16.html>

Duong, V. (2017). *SEO Baidu référencement naturel et marketing en Chine*. London : ISTE Editions Ltd. Récupéré de https://books.google.be/books?id=_1lmDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbg_summary_r&cad=0#v=onepage&q=r%C3%A9f%C3%A9rencement%20naturel&f=false

Dupont, A. et Delmeire, J-P. (2015). *Le marketing des résultats : guide pratique de marketing et de communication*. Paris : La Charte Professional Publishing. Récupéré de https://books.google.be/books?id=ZUvBCQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbg_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Duther, H. (2019). *European Hotel Directory - M.I.C.E.* Norderstedt : Books On Demand. Récupéré de <https://books.google.be/books?id=ZxKeDwAAQBAJ&pg=PA239&dq=MICE+hotel+distribution&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwjs56Wv9rzoAhUNKewKHxgUAUQ6AEIKzAA#v=onepage&q=mice&f=false>

Expedia Group. (2020). *About us*. Récupéré le 2 avril 2020 de <https://welcome.expediagroup.com/en/about-us>

Expedia Group. (2020). *Conditions générale de vente*. Récupéré le 5 avril 2020 de <https://www.expedia.fr/lp/lg-general-booking-conditions>

Facebook. (2020). *Comment revendiquer une page Facebook non gérée sur Facebook ?*. Récupéré le 25 avril 2020 de <https://www.facebook.com/help/168172433243582>

Falantin, A., Fimbel, E. et Karyotis, C. (2011). La banque à la reconquête de ses e-clients. *L'expansion management review*, (143), 40-48. Récupéré de https://ezproxy.ichec.be:2084/revue-l-expansion-management-review-2011-4-page-40.htm?xd_co_f=YTgwMjZhMjctYzUxOC00OTIILWI5NTUtOTY1MmE5ZjVhZjAw#no10

Fasquelle, D. et Got, P. (2015). *Rapport d'information sur l'impact du numérique sur le secteur touristique français*. France : Assemblée Nationale. Récupéré de https://books.google.be/books?id=tmC2BgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Frangos, C. (2013). *Proceedings of the 3rd International Conference: Quantitative and Qualitative Methodologies in the Economic & Administrative Sciences (QMEAS 2013)*. Athens : TEI. Récupéré de https://books.google.be/books?id=4N9b1pnpvbAC&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Frin, D. (2016). *Ressources pour les enseignants et les formateurs en français du tourisme*. Récupéré le 4 mars 2020 de https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:w-3GUxP71zYJ:https://www.lefrancaisdesaffaires.fr/wp-content/uploads/2016/05/chaines_hotelieres.pdf+&cd=1&hl=fr&ct=clnk&gl=be

Frochot, I. et Legohérel, P. (2018). *Marketing du tourisme - 4e éd.* Paris : Dunod. Récupéré de https://books.google.be/books?id=DXdZDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Frost, D. R. et Strauss, J. (2016). *E-marketing*. New York : Routledge. Récupéré de https://books.google.be/books?id=ob1JDAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Gabbott, M. et Hogg, G. (1999). Consumer involvement in services: A replication and extension. *Journal of Business Research*, 159-166. Récupéré de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296398000198>

Gonzalo, F.(2020). *Distribution hôtelière et OTA : Enjeux et solutions*. Récupéré le 7 avril 2020 de <https://fredericgonzalo.com/2013/04/18/distribution-hoteliere-et-ota-enjeux-et-solutions/>

Google. (2020). *Optimiser la liste de mots clés*. Récupéré le 18 juin 2020 de <https://support.google.com/google-ads/answer/6337820?hl=fr>

- Gunelius, S. (2018). *Ultimate guide to email marketing for business*. New York : Entrepreneur Press. Récupéré de https://books.google.be/books?id=5qBTDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fr&source=gb_s_g_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Gursoy, D. (2017). *Routledge Handbook of Hospitality Marketing*. London : Routledge (1e édition). Récupéré de https://books.google.be/books?id=o0c4DwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fr&source=gb_s_g_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Hellart, J. et Selmer, C. (2016). *La boîte à outils du Micro-entrepreneur*. Paris: Dunod. Récupéré de <https://books.google.be/books?id=zJ0DDQAAQBAJ&pg=PA92&dq=SEM+r%C3%A9f%C3%A9rencement&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKewjX6PfFwIvqAhUjJcUKHWmeBIgQ6AEIRTAD#v=onepage&q=SEM%20r%C3%A9f%C3%A9rencement&f=false>
- Hémaphore. (2020). *Prix référencement payant Google - Les tarifs pour la création d'une campagne Google Ads*. Récupéré le 18 juin 2020 de <https://www.hemaphore.fr/prix-referencement-payant-google/>
- Henning, C. (2014). *Hospitality, travel and tourism : concepts, methodologies, tools and applications*. Pennsylvania : Information Resources Management Association USA. Récupéré de https://books.google.be/books?id=0SGXBQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fr&source=gb_s_g_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- HRS Group. (2020). *Contract of Cooperation*. Récupéré le 5 avril 2020 de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:sjDD19Z3NoEJ:https://hotelservice.hrs.com/hpp/Content/documents/HRS-TermsConditions.pdf+&cd=1&hl=fr&ct=clnk&gl=be>
- HRS Group. (2020). *Qui sommes-nous ?*. Récupéré le 1er avril 2020 de <https://hotelpartner.hrs.com/fr/about-hrs/> https://books.google.be/books?id=WnYhqCdsbZ0C&printsec=frontcover&hl=fr&source=gb_s_g_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- IBSA perspective.brussels. (2018). *Rapport annuel de l'IBSA 2018*. Récupéré le 5 mai 2020 de http://ibsa.brussels/fichiers/publications/rapport-annuel/rapport_annuel_ibsa_2018.pdf
- Institut National de la Statistique et des Études Économiques (INSEE). (2019). *Définition hôtellerie de chaîne*. Récupéré le 4 mars 2020 de <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1592>
- Ivanova, M., Ivanov, S. et Magnini, V. P. (2016). *The routledge handbook of hotel chain management*. Oxon: Routledge Taylor & Francis Group. Récupéré de https://books.google.be/books?id=HOEeDAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fr&source=gb_s_g_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- J Benckendorff, P., Xiang, Z. et J Sheldon, P. (2019). *Tourism Information Technology* (3e édition). Wallingford : CABI. Récupéré de https://books.google.be/books?id=5iaPDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fr&source=gb_s_g_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Kateline, D. "La dépendance des hôtels vis-à-vis des agences de voyages en ligne. Une analyse d'hôteliers bruxellois." (Mémoire de Master). ICHEC, Bruxelles. Récupéré de https://bibliotheque.ichec.be/modules/catalog/?search=1&adv_search=&q%5B%5D=h%C3%B4tellerie+secteur&ck_title%5B0%5D=1&ck_kw%5B0%5D=1&ck_aut%5B0%5D=1&q%5B%5D=&ck_title%5B1%5D=1&ck_kw%5B1%5D=1&ck_aut%5B1%5D=1&q%5B%5D=&ck_title%5B2%5D=1&ck_kw%5B2%5D=1&ck_aut%5B2%5D=1&categories%5B%5D=M&promoteur=&categories%5B%5D=O&categories%5B%5D=P&revue=&year_start=&year_end=&filtered_categories_search=&filtered_year_search=

Kotler, P. et Dubois, B. (2003). La notion de service.[Chapitre 1]. Dans *Marketing Management* (11^e édition, pp. 1-40). USA. Récupéré de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:zBOa2QX4XMsJ:https://d1n7iqsz6ob2ad.clooudfront.net/document/pdf/538595e3f2262.pdf+&cd=5&hl=fr&ct=clnk&gl=be>

Kullmann, P. (2003). *Managing Distribution Channels in 4 to 5 star Hotels in Austria: An Analysis of the Room Reservation Process* (Mémoire de Master). EHL, Lausanne. Récupéré de <https://books.google.be/books?id=45196VByHtEC&pg=PA8&dq=t%C3%A9l%C3%A9phone+distribution+h%C3%B4teli%C3%A8re&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKewivpc7uj67oAhVLnaQKHfufDS0Q6AEILzAB#v=onepage&q=t%C3%A9l%C3%A9phone%20distribution%20h%C3%B4teli%C3%A8re&f=false>

L'Echo. (2018). *L'exploitant d'un hébergement touristique peut enfin en fixer le prix librement*. Récupéré le 7 avril 2020 de <https://www.lecho.be/opinions/carte-blanche/l-exploitant-d-un-hebergement-touristique-peut-enfin-en-fixer-le-prix-librement/10053217.html>

Landman, P. (2018). *Les 5 caractéristiques principales des hôtels indépendants*. Récupéré le 7 mai 2020 de <https://blog.salon-etourisme.com/5-caracteristiques-principales-hotels-independants/>

Le Soir. (2020). *Coronavirus : 5 à 10% de taux d'occupation pour les hôtels bruxellois*. Récupéré le 12 avril 2020 de <https://plus.lesoir.be/287095/article/2020-03-14/coronavirus-5-10-de-taux-doccupation-pour-les-hotels-bruxellois>

Le Soir. (2020). *Coronavirus : les petites entreprises plus fortement touchées que les grandes*. Récupéré le 12 avril 2020 de <https://plus.lesoir.be/292202/article/2020-04-04/coronavirus-les-petites-entreprises-plus-fortement-touchees-que-les-grandes>

Leavitt, M. O. et Shneiderman, B. (2019). *Research-based web design & usability guidelines*. Washington : U.S. Government Official Edition. Récupéré de https://www.usability.gov/sites/default/files/documents/guidelines_book.pdf

Ling, Y. (2015). *Computer Science in Industrial Application: Proceedings of the 2014 Pacific-Asia Workshop on Computer Science and Industrial Application (CSIA)*. Bangkok : CRC Press - Taylor & Francis Group. Récupéré de https://books.google.be/books?id=_UOCgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fr#v=onepage&q&f=false

Loire-Atlantique Développement - Société publique locale (2014). *Fiche technique - Hôtels - Définition et classement*. Nantes : Loire-Atlantique Développement - Société publique locale. Récupéré de <http://pro.tourisme-loireatlantique.com/wp-content/uploads/2014/11/h%C3%B4tels-d%C3%A9finition-et-classement-fiche-technique-2014-2015.pdf>

Lubbe, B. (2003). *Tourism Management in Southern Africa*. Cape Town : Maskew Miller Longman (Pty) Ltd. Récupéré de https://books.google.be/books?id=kmJPwmorZFcC&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Maeterlinck, N. (2019). *Année record pour le tourisme à Bruxelles, avec quelque 9,4 millions de nuitées enregistrées*. Récupéré le 11 avril 2020 de https://www.rtbf.be/info/economie/detail_annee-record-pour-le-tourisme-a-bruxelles-avec-quelque-9-4-millions-de-nuitées-enregistrées?id=10395907

Marrone, R. et Gallic, C. (2018). *Le grand livre du marketing digital*. Malakoff : Dunod. Récupéré de https://books.google.be/books?id=SdFHDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Maurer, C. et Siller, H J. (2019). *ISCONTOUR 2019 Tourism Research Perspectives: Proceedings of the International Student Conference in Tourism Research*. Norderstedt : Books on Demand (BoD). Récupéré de <https://books.google.be/books?id=DFiPDwAAQBAJ&pg=PA314&dq=Online+Agency+hotel+distribution&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwivnrPxwsToAhWQ2aQKH9uCoQ6AEIMTAB#v=onepage&q=Online%20Agency%20hotel%20distribution&f=false>

Mémento du tourisme. (2010). *Définitions - le champ du tourisme*. Récupéré le 9 avril 2020 de https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:3pfM8BjuX_UJ:https://archives.entreprises.gouv.fr/2012/www.tourisme.gouv.fr/stat_etudes/memento/2010/memento2010-definitions.pdf+&cd=4&hl=fr&ct=clnk&gl=be

Middleton, V. et Clarke, J. (2001). *Marketing in Travel and Tourism*. Oxford : Butterworth-Heinemann. Récupéré de https://books.google.be/books?id=eAGaRr2yhAwC&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Mills, J. et Law, R. (2013). *Handbook of consumer behavior, tourism, and the internet*. New York : The Havorth Hospitality Press. Récupéré de https://books.google.be/books?id=azapJquY-bAC&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Monereau, M. (2008). *Management des organisations touristiques*. Rosny-sous-Bois cedex : Bréal. Récupéré de <https://books.google.be/books?id=6Cg8DPNhQvUC&pg=PA217&dq=caract%C3%A9ristiques+tourisme&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwiynODqn5zpAhXDskQKHeFaDI4Q6AEIKDAA#v=onepage&q=caract%C3%A9ristiques%20tourisme&f=false>

Mvmemoire.free. (2020). *Partie II Methodologie : élaboration de la grille de comparaison*. Récupéré le 21 avril 2020 de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:sN8GplqpOwcJ:mvmemoire.free.fr/m%25E9moires/Les%2520m%25E9moires/blactot/part2.pdf+&cd=1&hl=fr&ct=clnk&gl=be>

Nowak, C. (2018/3). L'hôtellerie réinventée à l'heure du digital : le monde selon Accor. Le journal de l'école de Paris du management, 15-21. Récupéré de <https://ezproxy.ichec.be:2084/revue-le-journal-de-l-ecole-de-paris-du-management-2018-3-page-15.htm>

Paquet, G., Schrooten, V. et Simons, S.(2018). *Réaliser et rédiger son mémoire en gestion*.

- Pesonen, J. et Neidhardt, J. (2018). *Information and Communication Technologies in Tourism 2019*. Cham: Springer. Récupéré de https://books.google.be/books?id=g3B_DwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fr&source=gb_s_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Pizam, A. et Holcomb, J. (2010). *International Dictionary of Hospitality Management*. Oxford : Butterworth-Heinemann. Récupéré de https://books.google.be/books?id=H6RM1hGBi30C&printsec=frontcover&hl=fr&source=gb_s_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Reid, R D. et Bojanic, D C. (2009). *Hospitality Marketing Management*. New Jersey : John Wiley and Sons. Récupéré de https://books.google.be/books?id=wZUFreNHOWsC&printsec=frontcover&hl=fr&source=gb_s_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Revenue Hub. (2020). *How can hoteliers deal with wholesale distribution dilemma?* Récupéré le 28 mars 2020 de <https://revenue-hub.com/how-hoteliers-deal-wholesale-distribution-dilemma/>
- Revfine Optimising Revenu. (2019). *What is a Destination Management Organisation (DMO)?* Récupéré le 26 mars 2020 de <https://www.revfine.com/destination-management-organisation/>
- Sampson, E. (2018). *Hospitality Management : an introduction*. Essex : ED-Tech Press. Récupéré de https://books.google.be/books?id=R-PEDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fr&source=gb_s_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Schegg, R. (2018). *European Hotel Distribution Study 2017*. Sierre : Hotrec Hospitality Europe. Récupéré de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:iLmyYkpZESIJ:https://www.hotrec.eu/wp-content/customer-area/storage/2a67daccb0e9486218e1a53b48494ab8/European-hotel-distribution-study-final-results-revsl18.pdf+&cd=1&hl=fr&ct=clnk&gl=be>
- Shreves, R. (2015). *Social Media Optimization for dummies*. New Jersey : John Wiley & Sons, Inc. Récupéré de https://books.google.be/books?id=X9OfBwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fr&source=gb_s_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Siadou-Martin, B., Pellat, G., Vidal, D. et Poujol, F. (2014). Relation au fournisseur : impératif de multicanalité et gestion des émotions. *Management & Avenir*, (72), 177-199. Récupéré de <https://ezproxy.ichec.be:2084/revue-management-et-avenir-2014-6-page-177.htm?contenu=article>
- Simon, A. (2019). *Tourisme - Fondamentaux et techniques*. Malakoff : Dunod. Récupéré de <https://books.google.be/books?id=5rOZDwAAQBAJ&pg=PT327&dq=distribution+h%C3%B4telier%C3%A8re+t%C3%A9l%C3%A9phone&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwicpJ6Mr7XoAhWE16QKHUZAAGAQ6AEIXDAG#v=onepage&q=mail&f=false>
- Sotiriadis, M. (2018). *The emerald handbook of entrepreneurship in tourism, travel and hospitality : skills for successful ventures*. Pretoria : Emerald publishing limited. Récupéré de https://books.google.be/books?id=6kViDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fr&source=gb_s_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

SPF Economie. (2020). *Coronavirus : FAQ concernant les aides aux entreprises*. Récupéré le 12 avril 2020 de <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/coronavirus/informations-pour-les/reduction-des-pertes/coronavirus-faq-concernant-les>

SPF Economie. (2020). *Le principe de la liberté contractuelle s'applique à l'achat*. Récupéré le 5 avril 2020 de <https://economie.fgov.be/fr/themes/protection-des-consommateurs/faire-valoir-ses-droits/achats/effectuez-vos-achats/le-principe-de-la-liberte>

Stanislav, I. (2014). *Hotel Revenue Management: from theory to practice*. Varna : Zangador Limited. Récupéré de https://books.google.be/books?id=ZSrJAwAAQBAJ&pg=PA135&dq=hotel+distribution+wholesaler&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwi88PjO6LzoAhUO_aQKHxhAL4Q6AEISjAD#v=onepage&q=GDS&f=false

Stardekk - Cubilis. (2020). *Moteur de réservation Cubilis Booking Engine*. Récupéré le 29 mai 2020 de <https://www.cubilis.com/fr/moteur-de-reservation>

Stardekk (2018). *Cubilis Channel Manager a une connexion en temps réel avec Airbnb*. Récupéré le 20 juin 2020 de <https://www.stardekk.com/fr/news-item/cubilis-channel-manager-a-une-connexion-en-temps-reel-avec-airbnb>

Stardekk (2020). *Attirer et transformer avec un site web facile à gérer*. Récupéré le 7 août 2020 de <https://www.stardekk.com/fr/logiciel-hotelier-cloud/webdesign-4>

STATISTA. (2020). *Relative market share of major online travel agencies (OTAs) in Europe in 2017*. Récupéré le 2 avril 2020 de <https://www.statista.com/statistics/870046/online-travel-agency-ota-market-share-in-europe/>

Tendance Hôtellerie. (2010). *Veille Concurrentielle ou Benchmarking, des outils stratégiques modernes*. Récupéré le 22 avril 2020 de <https://www.tendancehotellerie.fr/articles-breves/marketing-distribution/254-article/veille-concurrentielle-ou-benchmarking-des-outils-strategiques-modernes>

Toute l'Europe. (2019). *10 chiffres sur le tourisme européen*. Récupéré le 10 avril 2020 de <https://www.touteleurope.eu/actualite/10-chiffres-sur-le-tourisme-europeen.html>

Truphème, S. (2016). *L'Inbound Marketing: Attirer, conquérir et enchanter le client à l'ère du digital*. Paris: Dunod. Récupéré de https://books.google.be/books?id=XiHnCwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

UNWTO. (2019). *Le tourisme mondial consolide sa croissance en 2019*. Récupéré le 10 avril 2020 de <https://www.unwto.org/fr/le-tourisme-mondial-consolide-sa-croissance-en-2019>

Vellas, F. (1995). *Le tourisme mondial*. Paris: Economica. Récupéré de https://books.google.be/books?id=1E9YDwAAQBAJ&pg=PT60&lpg=PT60&dq=Vellas+gestion+hoteli%C3%A8re&source=bl&ots=73sHFgRUJL&sig=ACfU3U0qinNfreDDKFMx5SjYrl4P210pwg&hl=fr&sa=X&ved=2ahUKEwjF_Km6w4DoAhVCDOWKHTYfDr0Q6AEwD3oECBYQAAQ#v=onepage&q&f=true

Vialle, G. (2013/3). Le changement digital c'est maintenant !. L'express - Roularta - L'expansion Management Review, 124-130. Récupéré de <https://ezproxy.ichec.be:2084/revue-l-expansion-management-review-2013-3-page-124.htm>

Visit Belgium. (2020). *Visit Belgium*. Récupéré le 26 mars 2020 de <https://visitbelgium.com/>

Visit.Brussels. (2018). *Rapport annuel de l'observation du tourisme à Bruxelles 2018*. Récupéré le 10 avril 2020 de <https://visit.brussels/fr/article/rapports-annuels>

Vlad, D E. (2019). *Concepts of quality connected to social media and emotions*. Bucharest : Springer Gabler. Récupéré de https://books.google.be/books?id=aEfCDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Wood, R. C. (2017). *Hotel Accomodation Management*. London : Taylor & Francis Ltd. Récupéré de <https://www.bookdepository.com/Hotel-Accommodation-Management-Roy-C-Wood/9781138048799>

Yung, T. (2016). *Protection du nom commercial*. Récupéré le 8 avril 2020 de <https://www.lhotellerie-restauration.fr/journal/equipement-materiel/2016-09/protection-du-nom-commercial.htm>