Haute Ecole

Groupe ICHEC - ISC St-Louis - ISFSC

Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Quelle stratégie pour assurer une rentabilité optimale du site Redulesse?

(Gestion de projet)

Mémoire présenté par
Joana SCHMITZ

Pour l'obtention du diplôme de
Master en Sciences Commerciales

Année académique 2016 - 2017

Promoteur :
Monsieur Eric Leurquin

Boulevard Brand Whitlock 2 - 1150 Bruxelles

Haute Ecole

Groupe ICHEC - ISC St-Louis - ISFSC

Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Quelle stratégie pour assurer une rentabilité optimale du site Redulesse?

(Gestion de projet)

Mémoire présenté par
Joana SCHMITZ

Pour l'obtention du diplôme de
Master en Sciences Commerciales

Année académique 2016 - 2017

Promoteur :
Monsieur Eric Leurquin

Boulevard Brand Whitlock 2 - 1150 Bruxelles

Remerciements

Au travers de ces quelques lignes et au terme de cette Gestion de projet qui a débuté il y a plus d'un an maintenant, nous tenions à adresser nos remerciements aux personnes qui nous ont aidées, soutenues et guidées dans la réalisation de celle-ci.

Nous tenions premièrement à remercier Monsieur Eric Leurquin, en tant que promoteur, pour ses précieux conseils et sa disponibilité.

Ensuite, nous remercions Madame Karin Maquet, COO de l'entreprise dFakto, qui nous a témoigné toute sa confiance avec ce projet et qui nous a accompagné durant toute son élaboration. Ce travail de longue haleine a bénéficié de son regard et de son expérience et nous a permis de prendre du recul sur le projet et son approche.

Nous adressons également nos remerciements à tous les membres de l'équipe dFakto qui grâce à leurs contribution, support et conseils, nous ont aidés dans l'analyse et la mise en œuvre du projet. Nos pensées vont tout particulièrement à Aurélie Verheleweghen, Thibaut De Vylder, Rose-Marie Bosseaux, Christophe Cornil, Adrien de Ville et Sophie d'Orjo.

Nous remercions également nos proches et amis pour leur soutien et leurs encouragements si précieux, et notamment Carine Deltour et Céline Pévenage pour le travail de relecture.

Enfin, nous terminons ces remerciements en témoignant notre reconnaissance aux personnes qui ont participé de près ou de loin à la rédaction de ce mémoire.

À toutes et tous, un grand merci.

« Il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait pas où il va. »

Sénèque, Lettres à Lucilius

Table des matières

I. Introduction 3
II. Développement 5

PARTIE I : CONTEXTUALISATION DU PROJET 5
Chapitre 1 : Le secteur de l'hébergement touristique en Province de Luxembourg 5
1.1. Contexte global et naissance du phénomène 6
a. Contexte global 6
b. Naissance du phénomène 6
1.2. L'offre touristique 8
a. L'offre touristique en hébergement 8
b. L'offre touristique par type d'hébergement touristique en Wallonie 9
c. L'offre des hébergements touristiques marchands par province 9
d. L'évolution de l'offre autorisée par province 10
e. L'offre autorisée en Province de Luxembourg 11
f. L'offre en attractions touristiques 11
1.3. La fréquentation 12
a. Les hébergements 12
b. Les attractions 15
c. Les Maisons du tourisme 15
1.4. Le profil global des visiteurs 16
a. Profil type 16
b. Activités pratiquées 16
c. Intérêt pour la destination 16
1.5. Les comportements touristiques par marché 17
a. Marché belge francophone et flamand 18
b. Marché néerlandais et français 19
Chapitre 2 : Zoom sur les « hébergements touristiques de terroir et meublés de vacances » 21
2.1. Description et réglementation 21
a. Le décret 21
b. Les normes de classement 21
c. Les appellations officielles et protégées 22
d. Le classement 23
e. Guides et primes 24
2.2. Tendances actuelles et futures 25
a. L'enquête 26
b. Modus operandi 26
c. Les résultats de l'enquête : « Qui sont vos vacanciers » 26
Chapitre 3 : Présentation générale et analyse du site Redulesse 29
3.1. Carte d'identité 29
3.2. Contexte d'acquisition du site 29
3.3. Les activités commerciales : qu'en est-il aujourd'hui ? 30
a. Ardennes-Etape 30
b. Réservations propriétaire 34
c. Taux d'occupation 36
d. Analyse de la concurrence 45
3.4. Analyse financière et opérationnelle 50

a. Optimisation et montage financier 50
b. Evolution des revenus nets 51
c. Analyse de la rentabilité 52
3.5. Analyse SWOT 57
a. Forces 57
b. Faiblesses 58
c. Opportunités 58
d. Menaces 58
Chapitre 4 : L'étude bibliographique 59
4.1. La méthode PDCA, une démarche d'amélioration continue 59
a. Définition 59
b. Principes 60
c. L'amélioration continue, un pas vers l'agilité ? 61
d. Mise en œuvre 62
4.2. L'Asset and Liability Management ou gestion actif-passif 64
a. Définition 64
b. Principes 64

PARTIE II : DESCRIPTION DU PROJET ET APPROCHE METHODOLOGIQUE 66
Chapitre 1 : Description du projet 66
Chapitre 2 : Approche méthodologique 67

PARTIE III : MISE EN ŒUVRE DU PROJET 69
Chapitre 1 : Plan 69
a. Au niveau commercial et marketing 70
b. Au niveau financier et opérationnel 77
Chapitre 2 : Do 79
a. Au niveau commercial et marketing 79
c. Au niveau financier et opérationnel 86
Chapitre 3 : Check 89
Chapitre 4 : Act 90

PARTIE IV : BILAN ET PERSPECTIVES DU PROJET 91
Chapitre 1 : Analyse critique et mise en perspective 91
Chapitre 2 : Perspectives futures du projet 97
III. Conclusion 99
IV. Bibliographie 101
V. Table des graphiques 108
VI. Table des tableaux 109
VII. Table des figures 110
VIII. Annexes 111

I. Introduction

L'entreprise dFakto se trouvant dans une phase de croissance et de transformation, avec les enjeux et impacts que cela implique, il s'agira pour nous d'apporter une valeur ajoutée à l'entreprise (où nous travaillons actuellement) tout en visant l'acquisition d'une compétence globale de gestion.

Il s'agira également pour nous de contribuer par une solution propre, innovante et originale à une problématique de gestion et moins de critiquer/ou d'apporter un point de vue nouveau à une problématique en cours de résolution.

Et cela tombe bien. En effet, un pan d'un des projets du nouveau plan de transformation (« Lean dFakto ») n'a jusque-là pas été taclé. Celui-ci concerne le développement des gîtes et du centre de séminaire à Redu (Redulesse), pour lequel dFakto s'est vu confier un mandat de gestion.

Depuis l'acquisition du site, le taux d'occupation est y plutôt bon le weekend, mais ne parvient pas à décoller en semaine. La rentabilité du site est affectée et aucune marge commerciale n'est réellement dégagée. L'objectif principal de ce mémoire sera alors d'examiner via une démarche rigoureuse dans quelle mesure le site Redulesse peut se développer et surtout arriver à un équilibre (point-mort), voire de dégager une marge bénéficiaire. Il s'agira donc, à terme, d'aboutir à une stratégie globale cohérente avec les ressources financières dont l'entreprise dispose.

Ainsi, la question centrale de ce mémoire est :

« Quelle stratégie pour assurer une rentabilité optimale du site Redulesse ? »

Cette question simple en apparence, comporte plusieurs facettes : il sera d'abord important d'analyser l'activité du site Redulesse, ensuite de déterminer les facteurs pouvant contribuer à un développement efficace et, enfin, de se projeter dans l'avenir afin de mesurer l'impact de la stratégie mise en œuvre (Degroote, Verhasselt, Van den Berghe, 2015-2016).

Bien entendu, ce principe de développement ne s'envisage pas comme un nouveau schéma à plaquer une fois pour toute sur la structure de Redulesse. Toute la philosophie du « Lean » réside dans le principe fondamental d'amélioration continue. On progresse par étapes dans une logique PDCA, en référence à la roue de W.E. Demings, **Plan, Do, Check, Act** que nous utiliserons d'ailleurs. Finalement, la réussite du projet et donc de notre projet, repose essentiellement sur la capacité à mesurer précisément le progrès selon les objectifs de performance que l'on s'est fixés (Fernandez, 1998-2017).

Ce travail sera décomposé en quatre grandes parties (hors introduction et conclusion) :

Partie I : CONTEXTUALISTION DU PROJET
Partie II : DESCRIPTION DU PROJET ET APPROCHE METHODOLOGIQUE
Partie III : MISE EN ŒUVRE DU PROJET
Partie IV : BILAN ET PERSPECTIVES DU PROJET

Au travers de ce mémoire, il s'agira d'utiliser notre casquette d'étudiant et de combiner différents apprentissages vus durant le parcours à l'ICHEC mais également durant notre baccalauréat en tourisme obtenu à l'ISALT.

La **première partie** constitue une phase exploratoire qui vise à comprendre l'environnement et le secteur dans lequel évolue le site : secteur contribuant notamment au développement économique de la région, mais qui aura également un impact sur l'activité de celui-ci.

Plus précisément, cette partie s'intéressa aux réglementations, défis du secteur et aux attentes spécifiques de la clientèle fréquentant ce genre d'établissements. Finalement, les analyses circonstanciées (SWOT, mapping concurrentiel, etc.) et l'étude bibliographique nous aiderons lors de la mise en œuvre du projet et donc dans la stratégie pour assurer une rentabilité optimale du site.

Le projet, son but, son périmètre, ses objectifs et contraintes seront décrits dans la **deuxième partie**, tout comme l'approche méthodologique dudit projet. La méthode choisie (PDCA) nous aidera à répondre à diverses questions essentielles, à mener notre réflexion, à mieux identifier les objectifs, à adapter la gestion opérationnelle et à prendre certaines décisions de manière objective. Notre regard devra alors se tourner à la fois vers le passé, le présent et l'avenir.

Afin de réaliser cette Gestion de projet, quatre étapes vont se succéder dans un ordre bien spécifique. Il s'agit dans cette **troisième partie** d'appliquer les quatre étapes (deux dans notre cas) de la méthode PDCA. Etapes qui nous aiderons dans la planification des actions à mener pour répondre à la problématique soulevée.

Pour finir, la **quatrième et dernière partie** consistera à poser un regard critique plus personnel sur le travail réalisé et l'avancement du projet et de réfléchir aux perspectives futures du projet.

II. Développement

PARTIE I : CONTEXTUALISATION DU PROJET

Cette première partie constitue une phase exploratoire qui vise à comprendre l'environnement et le secteur dans lequel évolue le site Redulesse : secteur contribuant notamment au développement économique de la région, mais qui risque également d'avoir un impact sur l'activité du site.

Chapitre 1 : Le secteur de l'hébergement touristique en Province de Luxembourg

Dans ce premier chapitre, nous évoquerons l'évolution de l'hébergement touristique en Province de Luxembourg jusqu'à nos jours. Il me semble également opportun à ce stade du travail, d'aborder et d'analyser des éléments importants propres à ce secteur, mais aussi plus globalement en Wallonie. Ceux-ci seront susceptibles d'influencer le périmètre et la mise en œuvre du projet. Il s'agit d'éléments choisis de façon non exhaustive qui présentent un diagnostic précis du secteur à un moment donné. Mais tout d'abord, quelques précisions concernant les sources…

Deux organismes proposent des statistiques relatives aux hébergements touristiques en Belgique :

Statbel ou Statistics Belgium (Direction générale Statistique et Information économique de Belgique[1] aussi appelée Direction générale Statistique du SPF Economie[2]) met annuellement à disposition des statistiques concernant les hébergements touristiques (…) (Lecrompe, 2012, p. 7-8).

L'**Observatoire du Tourisme wallon (OTW)** affine ces résultats en y incluant les petites structures d'hébergement touristique (<5 chambres) et en distinguant d'une part, les hébergements de type tourisme de terroir[3] et d'autres part, les hôtels alors que Statbel ne les prenaient pas en compte jusqu'en 2015 (Lecrompe, 2012, p. 7-8).

« La Direction générale Statistique du SPF Economie a cependant récemment changé sa méthodologie de collecte et de traitement des données :

- *Seuls les hébergements sous licence, enregistrés, reconnus ou autorisés sont interrogés (AR [arrêté] du 12/01/2015) – ce qui n'était pas le cas les années précédentes. Il en résulte donc une rupture statistique qui rend les comparaisons avec les années antérieures non fiables [ou en tout cas plus difficiles] ;*
- *Elle interroge également les gîtes/meublés » (CGT & Wallonie-Bruxelles Tourisme, 2015, p. 5).*

Dans un souci de cohérence et afin d'être plus proche de la réalité du terrain, une grande partie des statistiques utilisées dans ce chapitre ont été élaborées conjointement par le Commissariat général au Tourisme et Wallonie-Bruxelles Tourisme pour les parties concernant la Wallonie. Lors de la rédaction de ce chapitre, nous avons aussi éprouvé quelques difficultés à confronter les différentes

[1] http://www.belgium.be/fr/adresses_et_sites/institutions_federales/FOD_Economie_KMO_Middenstand_en_Energie - Algemene_Directie_Statistiek. Récupéré le 4 novembre 2016.

[2] http://www.belgium.be/fr/adresses_et_sites/Urls/http_statbel_fgov_be. Récupéré le 4 novembre 2016.

[3] « Tourisme de terroir » : celui-ci reprend :

- Les gîtes ruraux et meublés de vacances, gîtes citadins qui sont des hébergements mis à disposition des touristes mais sans proposition de services ;
- Les gîtes à la ferme qui sont des structures d'hébergements aménagés dans l'enceinte d'une exploitation agricole en activité ;
- Les chambres d'hôtes et chambres d'hôtes à la ferme ou des services (entretien – repas – dras) sont proposés à la clientèle. Récupéré de http://agriculture.wallonie.be/apps/spip_wolwin/IMG/pdf/3Lobet-La%20Reid.pdf

sources d'informations compte tenu de la fluctuation au niveau des appellations et des terminologies.

1.1. Contexte global et naissance du phénomène

Avant d'entrer dans l'analyse et la description du secteur de l'hébergement touristique en Province de Luxembourg, nous allons nous attarder sur les balbutiements du secteur lui-même. L'objectif de cette partie est de comprendre la naissance du phénomène que nous allons observer et de montrer les points de rupture de cette évolution dans le temps.

a. Contexte global

« Les voyages prennent de plus en plus d'importance dans notre mode de vie, qu'ils soient effectués dans le pays ou à l'étranger, pour affaires ou pour des vacances[1]. »

Aujourd'hui, le poids économique du tourisme n'est d'ailleurs plus à démontrer. En 2015, il représentait 10% du PIB mondial, 5% du PIB européen (10% de manière directe et indirecte), 2,3% du PIB belge (chiffres de 2013) et 6% du PIB wallon. Le secteur représente également environ 60.000 emplois en Wallonie.

En Wallonie, comme ailleurs, le tourisme est et restera un secteur d'activité multiple et complexe. La demande touristique est souvent reconnue comme volatile, fluctuant par rapport à des conditions changeantes tant au niveau social, économique ou encore politique comme c'est le cas dans le contexte touristique mondial actuel (Haine, 2009-2010, p. 39). En effet, même si les arrivées de touristes internationaux en Europe ont augmenté de 5% en 2015, soit un peu plus de la moitié du total mondial (51%), la croissance a été plus modérée en Europe Occidentale (+3%). Les attentats terroristes à Paris et le « bouclage » à Bruxelles qui a suivi ont pesé négativement sur les résultats de l'ensemble de l'année pour la France (+1%), première destination touristique au monde, et la Belgique (+2%) (UNWTO, 2016, p. 7).

Mais regardons comment tout a commencé tout près de chez nous…

b. Naissance du phénomène

« Très tôt, le Luxembourg belge a attiré des visiteurs. Beauté des paysages, attractivité des vallées de l'Ourthe, de la Semois, sensation de dépaysement, tout concourt dès les origines à faire de la province une destination prisée » (Real, 2009, p. 7).

– « De la villégiature aux gîtes ruraux »

C'est à la **fin du XIXe siècle** que les premiers visiteurs, relativement fortunés, apparaissent. Ils sont issus de la bonne société de Liège ou du Hainaut et se plaisent à découvrir certains coins pittoresques[2]. Au contraire des routes (réseau essentiellement local), le tram à vapeur et le grand chemin de fer participent au désenclavement de la région en irriguant les coins les plus reculés des vallées. Quelques agriculteurs ont bien compris l'intérêt d'accueillir ces nouveaux arrivants et proposent des infrastructures d'accueil simple. Pour ces premiers touristes, ces vacances relèvent de l'aventure, et n'est-ce pas là un atout pour la région ? (Real, 2009).

Au **début du XXe siècle**, des hôtels familiaux dotés de tout le confort moderne de l'époque (électricité, chauffage central, …) se dessinent dans les principales vallées de l'Ardenne.

[1] Copyright © 2013 Belgian Federal Government.
[2] « Pittoresque » : terme utilisé par les premiers guides touristiques de l'époque.

La « villégiature[1] » se démocratisant, on assiste à la naissance des premiers Syndicats d'Initiatives, des promenades pédestres balisées et à la construction de petites villas par les plus fortunés des estivants.

– « Un premier frein »

Malheureusement, la Première Guerre mondiale (1914-1918) va mettre un frein à cette belle aventure qui aura du mal à se relever au niveau de l'infrastructure routière et vicinale. Toutefois, des avancées positives pour la province voient le jour ; les voyages organisés à travers l'apparition des premières agences de voyages, l'invention d'un nouveau concept par la jeune SNCB : les trains de plaisir à destination de l'Ardenne et de la Côte et l'arrivée des guides Cosijn, véritables bibles du villégiateur.

L'intérêt collectif mis au centre des préoccupations donnera naissance à une association puissante : la **Fédération touristique du Luxembourg belge (FTLB)**. Finalement, les congés payés devenus réalité en 1936, donneront un coup de pouce supplémentaire au tourisme en Ardenne : les campings et camps de jeunes fleurissent (Real, 2009). Déjà à l'époque, la Fédération est au service du développement et de la promotion de la province, comme c'est toujours le cas aujourd'hui à travers ses différentes missions. Nous verrons un peu plus loin, si cette association peut être un levier dans la mise en œuvre de notre projet.

– De l'ombre à la lumière

Durant la Deuxième Guerre mondiale (1939-1945), de nombreuses localités touristiques sortent endommagées du conflit. La situation hôtelière est secouée de plein fouet et passe de 175 établissements à 106, le reste étant abimé ou ruiné. Heureusement, sous l'impulsion du Gouverneur Clerdent, diverses actions sont entreprises pour relancer le tourisme (ex. repeuplement des rivières, remise en état des voiries, etc.).

En 1950, avec le développement du tourisme social et l'organisation des loisirs, le tourisme occupe une place de plus en plus importante en termes économiques, ce qui n'échappe pas à la FTLB, qui le considère même comme étant la **première industrie** de la province (Real, 2009).

– Les années '70 et '80

Le mouvement touristique s'est maintenant amplifié et ce, en dehors des périodes d'affluence. Campeurs et caravaniers constituent plus de la moitié de la clientèle tandis que les premiers projets de villages de vacances, tout comme le tourisme social suscitent l'émoi au sein des populations rurales. Une nouvelle clientèle sensible à la nature et l'environnement fait aussi son apparition grâce à l'ouverture de la forêt au public (pôle d'attractivité depuis des décennies) et au balisage de promenades pédestres.

La création, en plusieurs tronçons des autoroutes E25 et E411 constitue une fameuse opportunité pour l'économie provinciale, mais ce n'est pas assez selon la FTLB qui souhaite voir les communes s'investir plus dans le secteur touristique et que les budgets consacrés deviennent des dépenses obligatoires et non facultatives (Real, 2009).

Malgré des investissements importants réalisés au niveau des équipements, les années '80 sont marquées par une perte de vitesse de l'attractivité de la région sur le marché international. Des explications sont avancées : des charges trop lourdes sur le secteur, des difficultés pour le secteur hôtelier d'assumer des rénovations, un manque de réactivité face aux changements de clientèles

[1] « Villégiature » : séjour à la campagne, à la mer, etc., pendant la belle saison, pour se reposer, prendre des vacances (nom féminin). Récupéré de http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/vill%C3%A9giature/82003

concourent à rendre le secteur fragile. Les habitudes ont changé : les gîtes et chambres d'hôtes ont désormais la cote face aux hôtels.

Avec la crise économique, les clients ont également changé leur façon de consommer : fréquentation des établissements de tourisme social pour le Néerlandais, prix des restaurants jugés trop élevés pour le Français, voyages dans un but précis pour l'Allemand et exigence d'un confort de tradition pour le Britannique. On s'achemine notamment vers des séjours plus courts qui se répartissent sur l'année et on assiste à un tassement des dépenses moyennes par touriste. Qui dit moins de demandes dit offres et prestations (équipements) à revoir. Les équipements doivent donc s'améliorer tout comme il convient de procurer les distractions que les visiteurs recherchent. D'où l'idée qui voit le jour de développer des packages 'all in' incluant une série de prestations (hébergement, restauration, activités culturelles ou sportives (Real, 2009).

- Ces dernières années…

Dès 2003, les sondages montrent que les touristes recherchent avant tout la présence de la nature. L'image véhiculée par la province est et reste celle d'un territoire vert, à l'environnement préservé qui recèle quantité de produits d'un terroir authentique (Real, 2009).

De nos jours, la qualité de vie incite de plus en plus de gens à venir s'y installer pour se rapprocher de leur lieu de travail (frontaliers), bénéficiant ainsi du calme et de la tranquillité d'une zone rurale, mais à proximité des grandes villes grâce au réseau de communication. Cela entraine aussi une augmentation des zones urbanisées et une « réurbanisation » de la campagne luxembourgeoise. Forte de ses richesses naturelles et socioculturelles (la « verte province, terre des festivals », elle est également une destination de vacances très prisée, proposant de multiples activités sportives et de loisirs et bénéficiant de plusieurs équipements touristiques importants (Houtopia, Euro Space Center, Archéoscope de Bouillon, Parc Chlorophylle, etc.) (Real, 2015). En 2012 déjà, le secteur de l'hébergement génère 1.231 emplois dans la province.

Comme susmentionné, la demande touristique fluctue par rapport à des conditions changeantes tant au niveau social, économique ou encore politique. Lors de la mise en œuvre du projet, il faudra donc rester attentif à ces conditions et aux bouleversements qu'ils pourraient engendrer. Nous allons à présent faire un état des lieux de l'activité touristique en province de Luxembourg, mais aussi plus globalement en Wallonie, afin de la situer par rapport aux autres provinces.

1.2. L'offre touristique[1,2]

a. L'offre touristique en hébergement

Trois principaux types d'hébergement se démarquent en Wallonie, à savoir :

- **Les hébergements marchands reconnus**[3] qui comprennent les hôtels, campings, hébergements de terroir, villages de vacances et centres de tourisme social ;
- **Les hébergements marchands non reconnus** qui comprennent les hôtels, campings, hébergements de terroir, villages de vacances et centres de tourisme social ;
- **Les hébergements non marchands** (résidences secondaires).
  Au 31 décembre 2015, la Wallonie comptait 6.033 hébergements opérationnels[1] et 109.949 lits opérationnels composés respectivement de 71% d'hébergements autorisés et de 29%

[1] CGT & Wallonie-Bruxelles Tourisme (2015). La Wallonie touristique en chiffres - Les résultats 2015. *Rapport*. Récupéré de http://strategie.tourismewallonie.be/nl/la-wallonie-touristique-en-chiffres-les-resultats-2015.html?IDC=927&IDD=44432

[2] Commissariat général au Tourisme, Direction de la Stratégie touristique – Observatoire du Tourisme wallon (2015). L'offre des hébergements touristiques en Wallonie 2015. *Rapport.* Récupéré de http://strategies.tourismewallonie.be/servlet/Repository/?IDR=16101

[3] « Reconnus ou autorisés » : tous les hébergements touristiques en ordre de sécurité incendie au CGT

d'hébergements non autorisés et selon la même répartition une capacité d'accueil de 68,1% et de 31,9% (voir figure 1).

Figure 1 : Les principaux types d'hébergement en Wallonie – Nombre et capacité d'accueil (lits)

Source: OTW au 31/12/2015
**Hôtels, campings, hébergements de terroir, villages de vacances et centres de tourisme social*

Source: OTW au 31/12/2015
*** Hôtels, campings, hébergements de terroir, villages de vacances et centres de tourisme social*

Source: OTW 2015 (auprès de 245 communes wallonnes)

b. L'offre touristique par type d'hébergement touristique en Wallonie

Figure 2 :
Les hébergements marchands reconnus – Nombre et capacité d'accueil (lits)

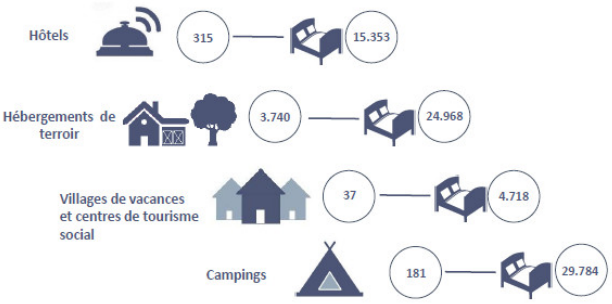
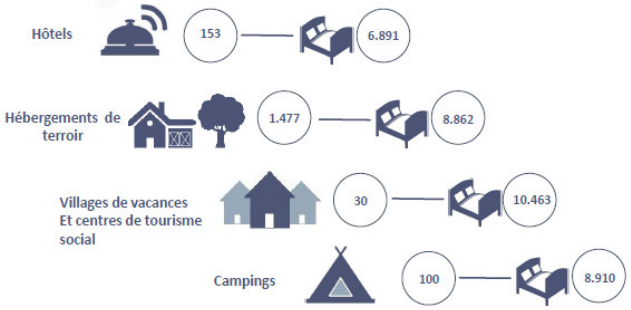


Figure 3 :
Les hébergements marchands non reconnus – Nombre et capacité d'accueil (lits)



Source : OTW au 31/12/2015

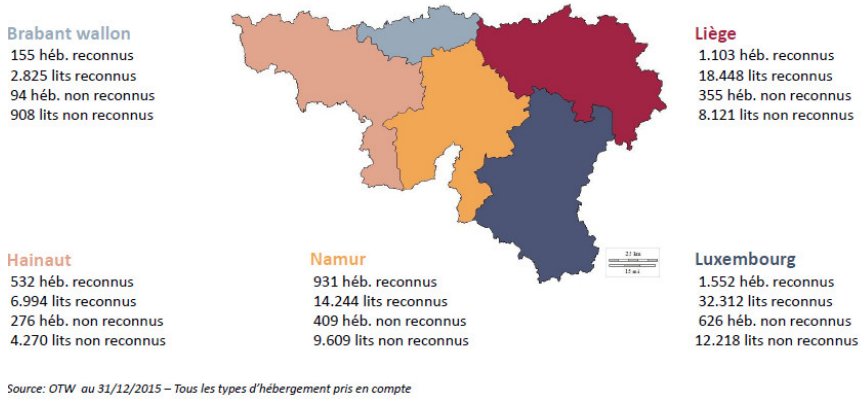
En ce qui concerne la capacité d'accueil (nombre total de lits) on remarque que pour les hébergements marchands non reconnus, les villages de vacances/tourisme social bénéficient d'une plus grande capacité, alors que pour hébergements marchands reconnus, ce sont les campings qui arrivent en tête.

Notons également que les hébergements de terroir sont beaucoup plus présents en Wallonie en comparaison avec tous les autres types d'hébergements qu'ils soient reconnus ou non (voir figure 2, 3 et 4). Dans le cadre de ce mémoire, nous nous concentrerons principalement sur **l'hébergement de terroir marchand autorisé en Province de Luxembourg** qui nous concerne plus particulièrement.

c. L'offre des hébergements touristiques marchands par province

[1] « Hébergements opérationnels ou marchands » : tous les hébergements touristiques en fonctionnement (reconnus et non reconnus)

Figure 4 : L'hébergement marchand dans les provinces wallonnes



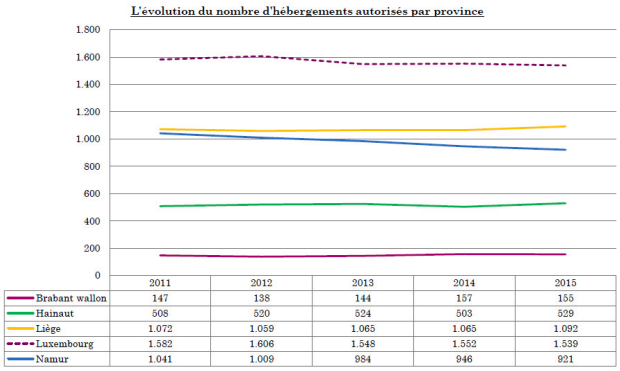
En 2015, l'offre en hébergement touristique n'était pas également répartie sur le territoire wallon : la Province de Luxembourg totalise une capacité d'accueil de 44.530 lits-personnes (32.312 lits reconnus + 12.218 lits non reconnus) répartis dans les secteurs de l'hôtellerie, du camping, du tourisme de terroir (secteur le plus développé dans la province), des villages de vacances et du tourisme social ou pour jeunes. Cette capacité d'accueil représente 40,5% du total wallon, soit un peu moins du double des capacités namuroises par exemple.

A l'heure actuelle, l'offre autorisée bénéficie d'une relative stabilité : +0,3% (entre 2014 et 2015 pour le nombre d'hébergements) et +1,3% (entre 2014 et 2015 pour la capacité d'accueil) (chiffres : CGT, Rapport, 2015). Examinons maintenant d'un peu plus près cette répartition par province.

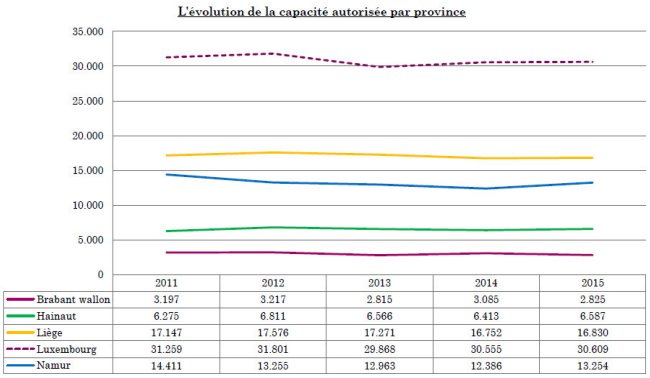
d. L'évolution de l'offre autorisée par province

Les graphiques 1 & 2 nous permettent de voir comment l'offre autorisée à évolué à travers le temps.

Graphique 1 :
Evolution du nombre d'hébergements autorisés par province



Graphique 2 :
Evolution de la capacité autorisée par province



Source : CGT, D.S.T., O.T.W. (2015). *L'offre des hébergements touristiques en Wallonie 2015*. Récupéré de http://strategies.tourismewallonie.be/servlet/Repository/?IDR=16101, p. 28-29

En 2013, tant le nombre d'hébergements que la capacité d'accueil ont chuté en Province de Luxembourg. D'une manière plus générale, nous observons que d'une année à l'autre, certains hébergements touristiques sortent temporairement de l'offre autorisée par défaut d'attestation de Sécurité incendie valide (obligation pour l'hébergement touristique autorisé) (Observatoire du Tourisme Wallon, 2013).

e. L'offre autorisée en Province de Luxembourg

Tableau 1 : L'offre autorisée en province de Luxembourg 2015

Type	Nombre héb.	Capacité
Campings	82	16.719
Hôtellerie	119	4.053
Héb. de Terroir	1.338	9.837
Total	1.539	30.609

Source : CGT, D.S.T., O.T.W. (2015). *L'offre des hébergements touristiques en Wallonie 2015*. Récupéré de http://strategies.tourismewallonie.be/servlet/Repository/?IDR=16101, p. 20

Ce tableau nous conforte dans l'idée que **l'hébergement de terroir autorisé** est également majoritaire (nombre) en Province de Luxembourg. Si on décortique les chiffres de l'offre autorisée, on remarque que tout comme la Wallonie, la Province de Luxembourg enregistre une baisse assez importante de l'offre autorisée (capacité et nombre) pour l'hôtellerie si on compare les chiffres de 2014 et 2015. Au niveau des campings (toujours pour la même période), l'offre reste assez stable avec une légère progression au niveau de la capacité. Quant à l'hébergement de terroir, on voit son nombre diminuer, mais sa capacité tout de même augmenter (chiffres : CGT, Rapport, 2015).

En faisant un rapide zoom sur la répartition des capacités d'hébergement par commune en Province de Luxembourg et en comparant les derniers chiffres de l'OTW qui parlent du sujet (chiffres de 2005 et de 2011) aux chiffres de la Maison du tourisme de la Province de Luxembourg (chiffres de 2015), nous remarquons une haute concentration de l'offre commerciale dans le nord de la province et en particulier dans le bassin des vallées de l'Ourthe et de la Salm mais pas seulement… Assez logiquement, **les capacités en hébergement se concentrent à proximité des principales ressources touristiques wallonnes** (Lecrompte, 2012). Chose que nous avons nous-même constaté lors de nos recherches documentaires (voir annexe I). Or, comme nous le monte l'annexe II, le territoire de **la Haute-Lesse**, où se niche le site Redulesse, ne s'inscrit qu'en septième position face au nombre total d'hébergements et en cinquième position face à la capacité totale d'hébergement des douze territoires que compte la province.

f. L'offre en attractions touristiques

« Examiner l'évolution du tourisme conduit à prendre en considération les possibilités de loisirs qu'offre la Wallonie. Tourisme et loisirs sont en effet des notions très étroitement liées : la présence d'attractions touristiques telles que les parcs d'attraction, les richesses naturelles ou culturelles, les infrastructures de loisirs en plein air, etc., est à l'origine du déplacement de nombreux visiteurs » (Gouvernement wallon, 1995, cahier 10).

Comme nous le montrera l'analyse des motivations de nuitées touristiques en Wallonie, il y a une nette prépondérance du **tourisme de loisirs** sur le tourisme d'affaires et peut-être est-ce ici un début de piste de réflexion pour le ciblage de la future clientèle. Mais avançons encore dans nos recherches…

En 2015, les attractions touristiques en Wallonie se divisaient en trois pôles et 310 attractions :

- Un **pôle culturel**, avec une majorité de musées (au total 223 attractions) ;
- Un **pôle naturel**, avec une majorité de jardins, parcs et réserves (au total 34 attractions) ;
- Un **pôle récréatif**, réparti entre des attractions nautiques et des centres récréatifs ainsi que des parcs d'attractions (au total 53 attractions).

On dénombre **51 attractions/musées** (OTW, 2015) en Province de Luxembourg, ce qui fait d'elle une terre riche en attractions même si d'après mes lectures, elle ne fait pas encore le poids face à des

villes comme Liège, Spa ou Bastogne, qui jouissent d'une renommée internationale ou à des parcs d'attractions comme Plopsa Coo et Walibi). Le site « http://www.luxembourg-belge.be/fr/voir-faire/visiter/index.php » nous donne un aperçu interactif et ludique de ce que la province recèle en outre comme richesses et attractions …

« En Wallonie, le terme « attraction touristique » est une appellation protégée, décernée par le Commissariat général au Tourisme » (CGT, site web officiel). Depuis 2007, certaines attractions reconnues peuvent bénéficier (si elles le désire) d'un classement matérialisé par l'attribution de « soleils », de la même manière que les hôtels ont leurs « étoiles » et les gîtes leurs « épis ». Le label (de un à cinq soleils maximum) concerne l'infrastructure touristique plutôt que l'attraction elle-même car la démarche se veut avant tout qualitative, gage d'un certain professionnalisme dans le secteur. Il convient de rappeler qu'il s'agit également d'un argument marketing qui est cependant encore peu connu et compris, comme nous le confirme le journal télévisé du 11 avril 2015, mais qui tend à se faire connaitre. Du reste, 26 attractions apparaissent aujourd'hui dans la liste des attractions labélisées (liste du CGT mise à jour le 8 novembre 2016) en Province de Luxembourg.

Nous allons à présent **quantifier la demande touristique** sur le territoire via une étude qui se base sur le nombre d'arrivées et de nuitées passées dans les hébergements marchands reconnus par les touristes.

1.3. La fréquentation

a. Les hébergements

Selon la DG Statistique du SPF Economie et l'OTW, les nuitées réalisées en 2015 en Wallonie étaient liées pour :

- 79,4% à des **déplacements de loisirs** (75% en 2014) ;
- 20,6% à des **déplacements d'affaires** (25% en 2014).

La Wallonie accueille des touristes de diverses nationalités dont les principaux bassins émetteurs sont **la Belgique (58,3%)** et ses quatre pays limitrophes : **les Pays-Bas (15%), la France (9,3%), l'Allemagne (4,1%) et l'Angleterre (3,2%)**. Nous analyserons d'ici peu (cfr infra p. 17) l'évolution des nuitées au cours des années pour les trois premiers bassins émetteurs. En 2015, toujours selon cette même étude, on estimait à 1.939.585 les nuitées générées par l'hébergement touristique de terroir marchand reconnu en Wallonie et à **744.838 nuitées** en **Province de Luxembourg**, faisant ainsi de lui, l'hébergement le plus fréquenté et le plus présent (cfr supra p. 11) au sein de la province (devant les villages de vacances, les campings et l'hôtellerie).

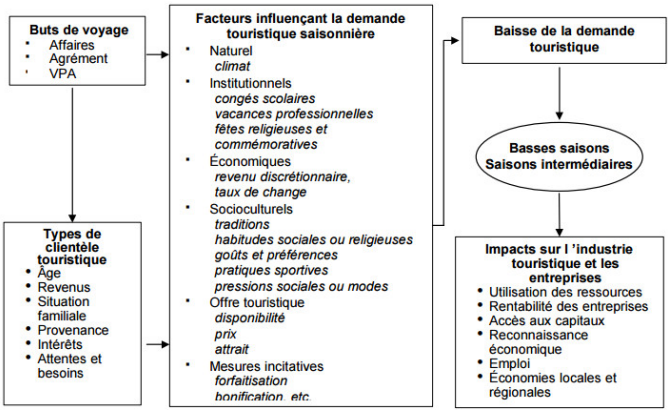
Ces chiffres ne sont pas sans nous rappeler la vocation du tourisme de terroir qui est avant tout un **tourisme de proximité** (Fédération des Gîtes de Wallonie a.s.b.l.) et qui attire donc dans cette même province, 63,9% de Belges, 23% de Néerlandais et 5,2% de Français. Le but des déplacements vers ce type d'hébergement reste majoritairement du **tourisme de loisirs** (représentant 95% des arrivées) (voir annexe III).

Comme nous le savons déjà, le secteur touristique est en constante évolution et divers facteurs entrent en ligne de compte pour faire varier le nombre de touristes (météo, médias, conjoncture, ...). Si nous nous penchons sur le dernier rapport (de 2014) réalisé par l'OTW au sujet de la fréquentation des hébergements touristiques, c'est sans surprise qu'un phénomène bien connu de **saisonnalité** apparaît au niveau de l'activité touristique.

Selon l'étude réalisée pour le Cercle de tourisme du Québec par la Chaire de Tourisme de l'Université du Québec à Montréal, « la saisonnalité de l'activité touristique est essentiellement attribuable à la distribution de la demande (volume de touristes) répartie dans le temps. Ainsi,

plusieurs éléments façonnent la consommation touristique et influencent la demande qui varie selon les diverses périodes de l'année. Ce phénomène conduit à la formation de saisons haute, basse(s) et intermédiaire(s) comme l'illustre la figure qui suit » (Chaire de Tourisme de l'UQAM, 1998, p. 2).

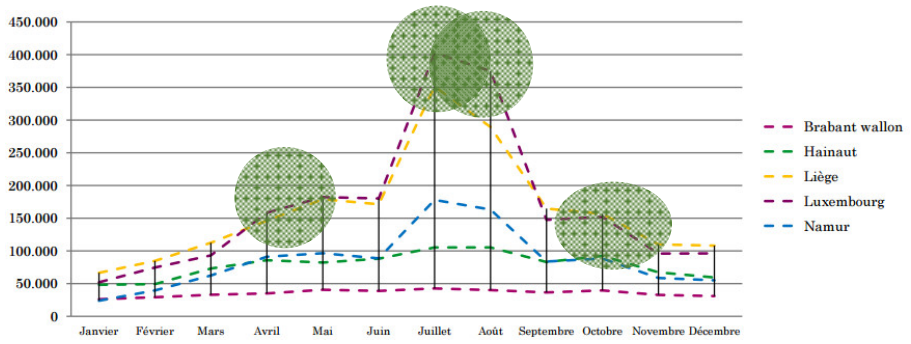
Figure 5 : Dynamique de la saisonnalité du tourisme



Source : Chaire de Tourisme de l'UQAM (1998). *La saisonnalité : analyse et stratégies pour l'industrie touristique*. Récupéré de https://chairedetourisme.uqam.ca/upload/files/publications 1998_avril_saisonnalite.pdf, p. 2

« Plusieurs types de facteurs semblent déterminants dans la saisonnalité de la demande touristique. Ils exerceront une influence plus ou moins grande selon les types de clientèles et selon les buts de voyage. Les conséquences de la saisonnalité, quoique multiples, sont surtout de nature économique. Essentiellement, elles agissent sur la rentabilité des entreprises » (Chaire de Tourisme de l'UQAM, 1998, p. 3). Le phénomène que nous venons tout juste d'évoquer apparaît nettement dans le graphique 3 montrant les nuitées mensuelles par province en 2014.

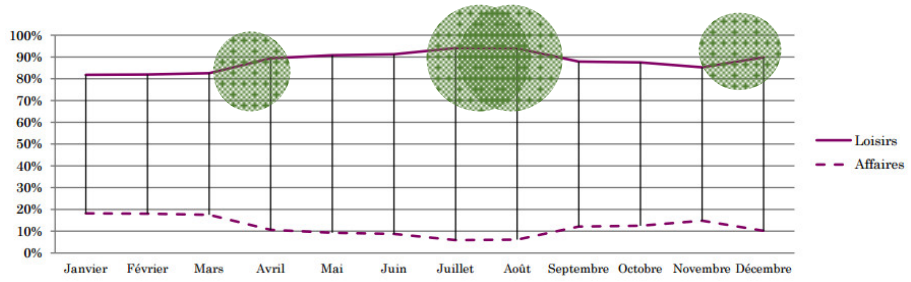
Graphique 3 : Les nuitées mensuelles par province en 2014



Source : CGT, DST, OTW (2014). *La fréquentation des hébergements touristiques en Wallonie.* Récupéré de http://strategies.tourismewallonie.be/servlet/Repository/?IDR=16109, p. 79 & Schmitz J.

Si nous comparons le graphique 3 au graphique 4, qui concerne les arrivées par but de séjour, quatre pics de fréquentation ( ) se dégagent également au niveau du tourisme de loisirs. Ils diffèrent légèrement par rapport au graphique 3 au niveau du pic automnal qui est plus concentré sur le mois novembre. Finalement, ce qui est vrai pour le tourisme de loisirs ne l'est pas nécessairement pour le tourisme d'affaires, ainsi, les pics de fréquentation au niveau du tourisme d'affaires sont diamétralement opposés à ceux du tourisme de loisirs.

Graphique 4 : Les arrivées mensuelles par but de séjour en Province de Luxembourg en 2014



Source : CGT, DST, OTW (2014). *La fréquentation des hébergements touristiques en Wallonie.* Récupéré de http://strategies.tourismewallonie.be/servlet/Repository/?IDR=16109, p. 81 & Schmitz J.

L'OTW réalise annuellement la collecte de ces données de fréquentation mais propose également des baromètres touristiques : en 2015, quatre baromètres post-vacances ont été réalisés (**vacances de printemps – juillet – août – vacances d'hiver**)[1]. Ceux-ci correspondent aux périodes d'affluence du tourisme de loisirs en Wallonie pendant l'année. Près de 1.500 opérateurs touristiques (hébergements – attractions – Maisons du tourisme) sont interrogés lors de chaque sondage et environ 700 répondent à chaque fois (CGT, site web officiel). Tendance clairement appuyée par les chiffres de la Direction générale Statistique (sommaire 2015).

Voici justement quelques observations tirées des 3 derniers baromètres post-vacances réalisés :

Bilan vacances d'hiver 2015-2016[2]	**Bilan vacances de printemps 2016**[3]	**Bilan des vacances d'été 2016**[4]
Récolte des données : *du 19/12/2015 au 3/01/2016*	*Récolte des données :* *du 28/03 au 06/04/2016*	*Récolte des données :* *du 1 au 31/07 et du 1 au 24/08/2016*
Nombre de répondants : 508	*Nombre de répondants : 749*	*Nombre de répondants : 749*
Observations : – D'une manière générale, les vacances d'hiver 2015/2016, même si les résultats ne sont pas négatifs, n'ont pas été exceptionnelles. Les températures clémentes et le manque de neige dans certaines régions ont plus que probablement contribué à la chute de fréquentation. – Le taux d'occupation[5] des hébergements a diminué de 4,6% par rapport à l'année passée. Le taux moyen d'occupation atteint les 52%. Les hébergements de terroir enregistrent encore un meilleur taux d'occupation que les autres secteurs de l'hébergement touristique avec 73%, soit 4% de mieux que l'an dernier à la même époque. – Les Provinces de Liège et de Luxembourg connaissent le taux d'occupation le plus élevé (respectivement 63% et 60%). Liège a pour sa part chuté de 7%.	Observations : – Les opérateurs touristiques ayant participé à l'enquête estiment que Pâques était trop tôt dans la saison et que cela a influencé négativement la fréquentation touristique. Par ailleurs, les conditions climatiques changeantes des deux dernières semaines n'ont pas permis d'attirer les touristes. – Quelques prestataires pensent que les attentats de Bruxelles peuvent avoir un lien avec certaines annulations. – Le taux d'occupation moyen des hébergements est de 44%, soit 12% de moins que l'an dernier. – Les hébergements de terroir ont enregistré un taux d'occupation moyen de 54% (en baisse de 5% par rapport à l'an dernier). – Les Provinces de Luxembourg et de Namur ont enregistré les plus importantes baisses de fréquentation (respectivement -17% et -18%) et ont connu les taux d'occupation les plus faibles de ces vacances.	Observations : – Au contraire de Bruxelles, la menace terroriste n'a pas vraiment pesé sur la fréquentation. Les hébergements ont connu un taux d'occupation de 70% durant l'été 2016, soit un statu quo par rapport à l'été 2015 et ce en dépit d'une météo mitigée. – A l'inverse des campings, le taux d'occupation a progressé au niveau des centres de tourisme social (+ 9,5%) et des hébergements de terroir (+ 5,6%). – Sur la base provinciale, si le Hainaut (+3,2%), le Luxembourg (+ 1,6 %) et Namur (+ 1,4%) poursuivent sur leur lancée de 2015, Liège (-0,9%) mais surtout le Brabant wallon (-15,3%) observent une sévère diminution au niveau de la fréquentation. – Cette année encore, 37% des répondants soulignent l'impact bénéfique des activités locales sur leur taux de fréquentation.

[1] Vacances de printemps (Pâques) : du lundi 3 avril 2017 au vendredi 14 avril 2017.
Vacances d'hiver (Noël) : du lundi 26 décembre 2016 au vendredi 6 janvier 2017.
[2] CGT, D.S.T., O.T.W. (2015). *Bilan des vacances d'hiver 2015-2016*, p. 2-4.
[3] CGT, D.S.T., O.T.W. (2016). *Bilan des vacances de printemps 2016*, p. 2-3.
[4] CGT, D.S.T., O.T.W. (2016). *Bilan des vacances d'été 2016*, p. 2-3.
[5] « Taux d'occupation » : est le rapport entre le nombre de places-lits occupés (nuitées) et le nombre de places-lits offertes (capacité). Il permet d'évaluer le rendement des hébergements touristiques et l'adéquation entre l'offre et la demande.

Les détails des résultats des baromètres sont visibles dans l'annexe IV. Il est intéressant de souligner que, selon ces baromètres et l'OTW, le tourisme de terroir semble être un secteur en pleine expansion, et ce principalement en Province de Luxembourg et de Liège. Mais qu'en est-il des attractions ?

b. Les attractions

Figure 6 : Fréquentation des attractions

Rappelons que la Province de Luxembourg occupe seulement la quatrième place (sur cinq) en termes de nombre d'attractions en Wallonie. Elle se retrouve même en bas du classement pour ce qui est du taux de fréquentation de celles-ci (8,7% contre par exemple 18,4% pour la Province du Brabant wallon). L'origine de cette clientèle en Wallonie (pour les attractions) est majoritairement belge (61,5%) et néerlandaise (18%).

Comme nous l'avions déjà évoqué, la présence dominante du pôle culturel fait qu'il attire 4.400.455 visiteurs en 2015 (voir figure 6 ci-dessus & l'annexe V). Les musées, les parcs animaliers ainsi que les centres récréatifs et les parcs d'attractions ont la cote. La Province de Luxembourg dispose, quant à elle, d'attractions dans les trois pôles avec une plus grande part de musées surtout liés à un tourisme de mémoire, attirant donc plus de touristes étrangers (Pays-Bas & Allemagne) que dans d'autres provinces.

Le mois de juillet 2016 est satisfaisant d'un point de vue touristique en Wallonie. Selon Michel Vankeerberghen, président de l'association professionnelle des attractions touristiques en Wallonie et à Bruxelles : « On est dans une situation de statu quo ou de légère diminution par rapport à 2015 », une année exceptionnelle grâce à la météo. Aussi, au contraire de Bruxelles, la menace terroriste n'a pas vraiment pesé sur la fréquentation et c'est plutôt le temps qui a été déterminant. Les touristes en Wallonie étaient surtout des Belges, "restés au pays". Ce phénomène existe depuis la crise financière de 2008 mais aussi depuis l'amplification de la menace terroriste au Maghreb, qui dissuade toujours certains vacanciers d'y partir. Cette tendance permet de compenser la baisse de fréquentation des touristes étrangers observée cette année. Ces données relèvent d'un sondage effectué par l'association auprès de 220 attractions wallonnes (RTBF, 1er août 2016).

*« Après le vélo et le tourisme mémoriel en 2016, l'année touristique 2017 sera celle de la "**Wallonie gourmande**". Ce thème devrait permettre aux nombreux acteurs du secteur de mettre en valeur la qualité, la diversité et le caractère typique des produits de bouche wallons et constituera une occasion de promouvoir un tourisme de proximité alliant authenticité, tradition et innovation. Il devrait également encourager les synergies entre les secteurs agricoles, touristiques et la restauration (Portail de la Wallonie, site web, 2016).*

c. Les Maisons du tourisme

42 Maisons du tourisme sont reconnues officiellement par le Commissariat général au Tourisme. Elles représentent chacune « un pays touristique » qui comprend au minimum deux communes.
La Province de Luxembourg est celle qui compte le plus de Maisons du tourisme : 12 contre 11 à Liège, 7 à Namur et dans le Hainaut et 5 dans le Brabant wallon. La fréquentation des guichets y est également plus importante: 270.000 visiteurs en 2015. L'origine des visiteurs est encore une fois surtout belge (42% de francophones pour 26% de néerlandophones). Toujours en 2015, les principales demandes formulées auprès de celles-ci concernaient les attractions (28%), les promenades (17%), les événements (11%), les hébergements (3%) et les autres demandes (41%) (OTW, 2015). La commune de Libin (celle où est localisé Redulesse) relève de la Maison du tourisme du Pays de La Haute-Lesse. Il s'agit peut-être d'une autre piste à creuser pour la promotion du site.

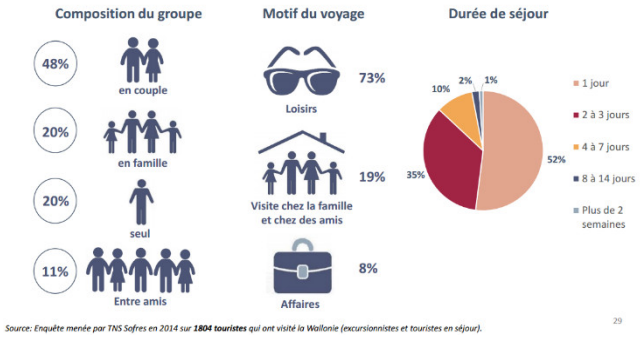
Intéressons-nous désormais au profil des visiteurs en Wallonie et donc par la même occasion en Province de Luxembourg. Pourquoi viennent-ils finalement ? C'est ce que nous allons essayer de comprendre…

1.4. Le profil global des visiteurs[1]

a. Profil type

Comme nous le montre la figure 7, ce sont plutôt des couples qui visitent la Wallonie, suivi des familles et des personnes seules. Le motif principal des déplacements reste les loisirs. En définitive, la durée de séjour est pour une grande part des visiteurs d'une journée (52%) ou se situe entre 2 et 3 jours (35%).

Figure 7 : Profil type



b. Activités pratiquées

Selon cette même enquête, 20,5% des activités pratiquées par les visiteurs de la Wallonie sont des **promenades à pied et à vélo**. Le reste des activités pratiquées se répartit de la manière suivante :

- Visite de villes/villages (14,5%)
- Shopping (13%)
  Notons qu'en 2012, les visiteurs faisaient plus de shopping que de visites de villes/villages (OTW, 2013)
- Sorties culturelles (sites culturels, patrimoine, musées, expositions) (11,7%)
- Gastronomie et terroir (10,1%)
- Visite de sites naturels (sites remarquables, parcs, naturels et parcs zoologiques) (5,6%)
- Parcs d'attractions et de loisirs (3,5%)
- Evènements (festivals, animations, …) (3,3%)
- Loisirs sportifs (2,8%)

c. Intérêt pour la destination

Forte de ses richesses naturelles, la « verte province » de Luxembourg est une destination de vacances très prisée, proposant de multiples activités sportives, culturelles et de loisirs : Musée de la guerre à Bastogne, musée de la chasse et du folklore à Saint-Hubert, Houtopia, Euro Space Center, Archéoscope de Bouillon, Parc Chlorophylle, etc.). Elle accueille également de nombreux

[1] Les résultats exposés ci-après sont issus d'une enquête menée par TNS Sofres en 2014 auprès de 1.804 excursionnistes qui ont visité la Wallonie (excursionnistes et touristes en séjour)

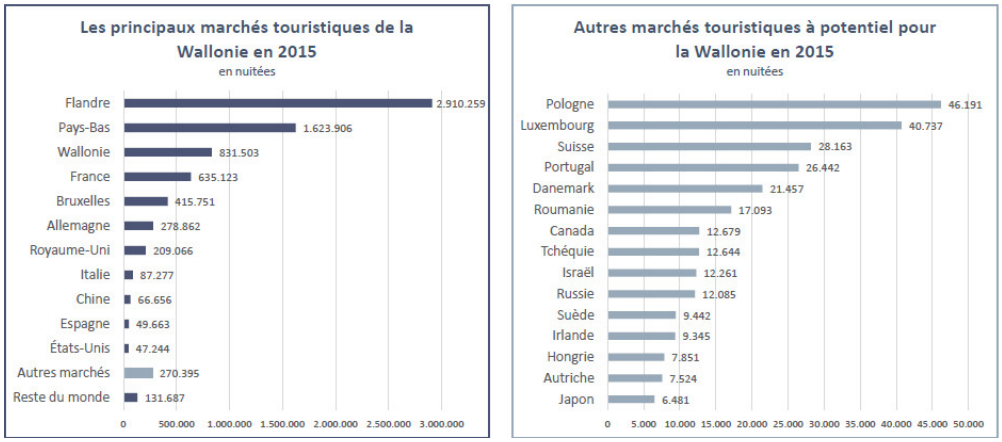
évènements socioculturels, comme le Royal Juillet Musical, le Festival International des Arts de la Rue de Chasse-pierre, les festivals de Jazz, …, ce qui permet de lui octroyer le label de « terre des festivals ». Tout est donc réuni pour équilibrer nature et culture, tradition et innovation, action et repos, puissance et douceur, conservation du patrimoine et vitalité créative (Real, 2015). Et c'est d'ailleurs aussi ce qui ressort des données de l'enquête TNS Sofres de 2014 concernant la répartition des visiteurs par province. La dite province attire à elle seule 29,3% des visiteurs (contre par exemple 23,2% en Province de Liège) et se hisse ainsi au sommet du podium.

Mais pourquoi un tel engouement ? Les raisons du choix de la destination Wallonie issus de l'enquête peuvent certainement expliquer une telle répartition. Par ordre décroissant, voici les raisons du choix de celle-ci : la qualité des hébergements, l'accueil de la population, les richesses culturelles, la gastronomie, les richesses naturelles, la proximité/accessibilité et enfin la beauté des villes et villages. Les derniers éléments y sont assurément bien représentés. Globalement, plus de 90% des touristes interrogés sont satisfaits de leur séjour en Wallonie (53% d'entre eux y reviendront certainement et 40% probablement). Une attention particulière est finalement apportée à la qualité de l'accueil, même si celle-ci n'apparaît pas dans le top 3 des raisons du choix de la destination. De ce fait, 210 prestataires touristiques sont aujourd'hui labélisés « Wallonie Destination Qualité ». Ce label est un outil de gestion de qualité simple qui engage l'ensemble des professionnels du tourisme wallon dans un processus d'amélioration continue du service offert au touriste (WBT ASBL, site web officiel).

1.5. Les comportements touristiques par marché

Pour rappel, nous avons vu (cfr supra p. 12) que la Wallonie accueillait des touristes de diverses nationalités dont les principaux bassins émetteurs étaient la Belgique et ses quatre pays limitrophes. Nous retrouvons dans le graphique 5, le détail chiffré (en nuitées) des principaux marchés touristiques et de ceux à potentiel. Comme nous allons le voir, les Belges aiment prendre des vacances dans leur propre pays (SPF, site web officiel).

Graphique 5 : Origine des touristes en Wallonie (en nuitées)

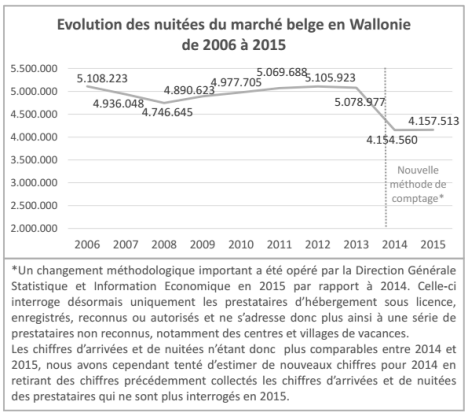


Source : DG Statistique du SPF Economie 2014

Nous allons à présent analyser le comportement touristique des quatre premiers marchés, à savoir ; la Flandre, les Pays-Bas, la Wallonie et la France (les autres marchés étant moins importants). Cependant, avant d'effectuer une distinction entre le marché belge « francophone » et « flamand », considérons en premier lieu le **marché « belge »** : la Belgique étant finalement un seul et même pays. Le graphique ci-dessous nous donne justement un aperçu de l'évolution du marché belge en Wallonie de 2006 à 2015. Selon le graphique 6, le Belge voyage moins en Wallonie qu'avant. Il s'agit notamment d'une tendance générale: il part moins en vacances tout court (en Belgique ou ailleurs) comme nous le montre l'annexe VII (à l'exception des Bruxellois qui eux voyagent plus).

Graphique 6 : Evolution des nuitées du marché belge en Wallonie de 2006 à 2015

Il se déplace majoritairement en Wallonie pour des raisons de loisirs (77,3%), ensuite, pour affaires/meetings (10,1%) et finalement pour d'autres raisons professionnelles (12,6%). En 2015, les arrivées et nuitées en Wallonie se répartissaient de la manière suivante :



Source: DG Statistique du SPF Economie et OTW

- Voyageurs belges : 1.881.517 arrivées, 4.157.513 nuitées et une durée moyenne de séjour de 2,2 nuits ;
- Voyageurs étrangers : 1.346.203 arrivées, 3.399.879 nuitées et une durée moyenne de séjour de 2,5 nuits.

Suivant la même répartition, il est à noter qu'en Flandre, les arrivées et les nuitées sont au moins deux fois supérieures à celles en Wallonie. La Province de Luxembourg est celle qui accueille le plus de touristes belges (573.387 arrivées, 1.446.195 nuitées pour une durée de séjour de 2,5 nuitées) juste devant la Province de Liège.

a. Marché belge francophone et flamand

Un tableau semble idéal afin de facilement comparer et visualiser les données des différents marchés:

Marché belge francophone	**Marché belge flamand**
Source : WES, cumul des courts et longs séjours en 2015	*Source : WES, cumul des courts et longs séjours en 2015*[1]
2ème marché pour les séjours de loisirs En 2014, les Francophones ont effectué en Wallonie : – 200.000 courts séjours (**+16%** par rapport à 2010) – 208.000 longs séjours (**+2%** par rapport à 2012)	**1er marché** pour les séjours de loisirs En 2014, les Flamands ont effectué en Wallonie : – 661.000 courts séjours (**+7,3%** par rapport à 2012) – 191.000 longs séjours (**-41,8%** par rapport à 2012)
1er marché pour les excursions et déplacements MICE[2]	**2ème marché** pour les excursions et déplacements MICE
Motivations principales : détente, nature et culture	Motivations principales : détente, nature et culture
Destinations concurrentes en 2014 pour les séjours loisirs : Flandre, Pays-Bas et Allemagne	*Destinations concurrentes en 2014 pour les séjours loisirs : Flandre, France, Pays-Bas et Allemagne*

Source : WES 2014-15	*Source : WES 2014-15*
Top 4 des activités pratiquées : – **Promenades à pied et à vélo (33%)** – Repos et détente (15,8%) – Sorties culturelles (9,5%) – Visite de sites naturels (7,9%)	Top 4 des activités pratiquées : – **Promenades à pied et à vélo (32,4%)** – Repos et détente (14%) – Visite de villes/villages (9,9%) – Gastronomie et terroir (8,2%)

Source : WES 2014-15 et DG Statistique du SPF Eco. 2014			*Source : WES 2014-15 et DG Statistique du SPF Eco. 2014*		
Profil type du touriste belge francophone en Wallonie :			Profil type du touriste belge flamand en Wallonie :		
Composition des groupes :			Composition des groupes :		
En famille (33,2%)	En couple (50%)		En famille (42,4%)	En couple (50,2%)	
Tranche d'âge :			Tranche d'âge :		
< 18 ans (34,2%)	35-54 ans (25%)		< 18 ans (23%)	55-64 ans (20%)	
Déplacements :			Déplacements :		
Voiture (82,8%)	Train (9,4%)	Autocar (7,9%)	Voiture (88,7%)	Autorcar (6,8%)	Train (4,5%)

[1] Un court séjour comporte de 1 à 3 nuitées et un long séjour, 4 nuitées ou plus. Récupéré de http://statistiques.tourisme.gouv.fr
[2] MICE: Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions. Récupéré de http://www.iccaworld.org/aeps/aeitem.cfm?aeid=29
** Nouvelle catégorie reprise par la DGSIE dans les chiffres de 2015: la catégorie "Gîtes de vacances et meublés de vacances ».

Pics de fréquentation : (sur base des nuitées)		Pics de fréquentation : (sur base des nuitées)		
Juillet (17,1%)	Août (13,4%)	Juillet (17,1%)	Août (13,4%)	
Budget par personne et par jour : 60,00 €		Budget par personne et par jour : 83,00 €		
Principaux bassins émetteurs :		Principaux bassins émetteurs :		
Hainaut : 42,2%	Bruxelles et B.W. : 36,2%	West-V. : 28,9%	Ost-V. : 27,6%	Anvers : 18,3%

Source : DG Statistique du SPF Economie 2015			
Principaux types d'hébergements des Belges en Wallonie : (sur base des nuitées)			
Hôtels 38,6%	Tourisme de terroir** 29,3%	Villages de vacances et centres de tourisme social 23,5%	Campings 8,5%

b. Marché néerlandais et français

Marché néerlandais	**Marché français**
Source : DG Statistique du SPF Economie et OTW	*Source : DG Statistique du SPF Economie et OTW*
– Arrivées en Wallonie en 2015 : 483.144 – Nuitées en Wallonie en 2015 : 1.623.906 – Durée moyenne de séjour : 3,4 nuits	– Arrivées en Wallonie en 2015 : 299.106 – Nuitées en Wallonie en 2015 : 635.123 – Durée moyenne de séjour : 2,1 nuits
Types de déplacements : (sur base des arrivées) – Loisirs (92,1%) – Meetings (3,1%) – Autres raisons professionnelles (4,8%)	Types de déplacements : (sur base des arrivées) – Loisirs (67,6%) – Meetings (11,2%) – Autres raisons professionnelles (21,1%)
Source : CVO, cumul des courts et longs séjours	*Source : DGE, enquête SDT, 2007-2015*
1er marché étranger pour le tourisme de loisirs En 2015, les Néerlandais ont effectué en Wallonie : – 321.000 courts séjours (-8,3% par rapport à 2014) – 168.000 longs séjours (-13,4% par rapport à 2014)	**2eme marché étranger** pour le tourisme de loisirs En 2014, les Français ont effectué en Wallonie : – 1.137.000 excursions (-10,7% par rapport à 2013) – 877.000 excursions de loisirs (CE, associations, autocaristes…) (+9,1% par rapport à 2013) – 269.000 déplacements d'affaires d'une journée (-44,6% par rapport à 2013)
3ème marché étranger pour le tourisme MICE	**1er marché étranger** pour le tourisme MICE et pour le tourisme dans les 5 grandes villes wallonnes
Motivations principales : nature en Ardenne	Motivations principales : détente en Wallonie et culture
Destinations concurrentes en 2014 pour les séjours loisirs : Allemagne, Flandre, Grande-Bretagne	*Destinations concurrentes en 2014 pour les séjours loisirs : Grande-Bretagne, Allemagne, Pays-Bas*

Source : DG Statistique du SPF Economie 2015	*Source : DG Statistique du SPF Economie 2015*
Le marché néerlandais en Province de Luxembourg : – Arrivées : 206.421 – Nuitées : 77.503 – Durée de séjour : 3,8 nuitées	Le marché néerlandais en Province de Luxembourg : – Arrivées : 46.873 – Nuitées : 130.948 – Durée de séjour : 2,8 nuitées

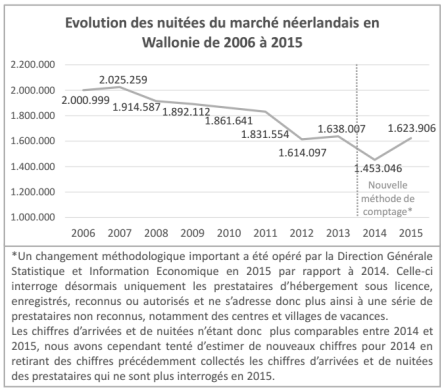
Source : CVO 2014	*Source : TNS Sofres 2014*
Top 4 des activités pratiquées : – **Promenades à pied et à vélo (22,7%)** – Gastronomie et terroir (14,9%) – Visite de sites naturels (13,3%) – Visite de villes/villages (13,1%)	Top 4 des activités pratiquées : – **Promenades à pied et à vélo (18,6%)** – Shopping (17%) – Sorties culturelles (14,3%) – Visite de villes/villages (13,5%)

Source : CVO, DG du SPF Eco. 2014 et TNS Sofres 2014			*TNS Sofres 2014 et DG Statistique du SPF Economie 2014*		
Profil type du touriste néerlandais en Wallonie :			Profil type du touriste français en Wallonie :		
<u>Composition des groupes :</u>			<u>Composition des groupes :</u>		
En famille (49,3%)	En couple (38,7%)		En couple (40%)	En famille (28%)	
<u>Tranche d'âge :</u>			<u>Tranche d'âge :</u>		
0-14 ans (24%)	30-39 ans (19,4%)	50-64 (18,6%)	45-54 ans (26%)	+55 ans (53%)	
<u>Déplacements :</u>			<u>Déplacements :</u>		
Voiture (89,8%)	Camping-car (4,1%)	Train (2,9%)	Voiture (62%)	Train (25%)	Avion (6%)
<u>Pics de fréquentation :</u> (sur base des nuitées)			<u>Pics de fréquentation :</u> (sur base des nuitées)		
Juil-août (33,8%)	Avril-mai (24%)	Sept-oct (20,6%)	Avril-mai (21,3%)	Juil-août (20,5%)	
<u>Budget par personne et par jour :</u> 57,80 €			<u>Budget par personne et par jour :</u> 87,00 €		
<u>Principaux bassins émetteurs :</u>			<u>Principaux bassins émetteurs :</u>		
Noord-B. : 25,7%	Zuid-H. : 17,3%	Noord-H : 12,8%	Ile de France : 42%	Lo., Al., F-C : 12%	Nord-Pas. : 8,3%

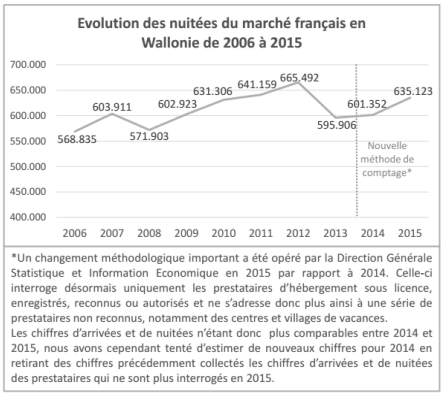
Source : DG Statistique du SPF Economie 2015	*Source : TNS Sofres 2014*
Principaux types d'hébergements des Néerlandais en Wallonie : (sur base des nuitées)	Principaux types d'hébergements des Français en Wallonie : (sur base des nuitées)

Si nous mettons en parallèle les 3 graphiques montrant l'évolution des nuitées des trois différents marchés (graphiques 6, 7 et 8), nous remarquons qu'entre 2007 et 2009, les marchés ont subis à des périodes sensiblement différentes et à tour de rôle, une phase de « tension », « récession », « dépression » et, finalement « d'expansion » comparables aux cycles économiques en Europe. *« La dimension économique du tourisme est une dimension aussi incontournable qu'incontestable » (Caccomo, 2007, p. 19).* L'environnement macroéconomique international, et donc la crise des subprimes de 2008, a impacté négativement l'activité commerciale touristique en Wallonie avec une intensité plus ou moins forte selon le marché (Ost, 2015-2016, Cours International Economics and Business Cycle, ICHEC). Pour plus d'informations concernant les phases d'un cycle économique en Europe, nous vous invitons à parcourir l'annexe VI.

Graphique 7



Graphique 8



Source : DG Statistique du SPF Economie et OTW

Le chapitre 1 qui visait à comprendre l'environnement dans lequel évolue le site Redulesse s'achève donc ici. Après nous être intéressés aux types d'hébergements autorisés existant en Belgique, nous

allons maintenant nous pencher sur le type d'hébergement qui nous concerne directement : « l'hébergement touristique de terroir et meublés de vacances », qui fait l'objet d'une appellation protégée et d'une réglementation spécifique.

Chapitre 2 : Zoom sur les « hébergements touristiques de terroir et meublés de vacances »

Dans ce deuxième chapitre, nous allons parcourir les éléments fondamentaux qui régissent les hébergements touristiques de terroir et meublés de vacances. Plus précisément, ce chapitre s'intéresse également aux défis du secteur et des propriétaires de ce genre d'établissements.

« Ouvrir un hébergement touristique et être autorisé nécessite de suivre une certaine procédure administrative, d'être bien informé de la réglementation en vigueur et de la respecter ! » (CGT, 2014).

2.1. Description et réglementation

Comme évoqué dans le chapitre précédent, le secteur de l'hébergement touristique en Wallonie comprend différents types d'hébergements : des hébergements touristiques de terroir, des hôtels, des campings, des villages de vacances et des centres de tourisme social.

En Wallonie, **le tourisme de terroir** (ou l'hébergement touristique de terroir) a été légalisé dès 1981 à travers un décret qui reprend les autorisations d'appellations officielles, les règles d'application, les subventions octroyées, les critères de classification et les normes d'incendie applicables. Ce type de tourisme fait en réalité l'objet d'une appellation protégée (mais moins souvent utilisée en termes de données statistiques) ; il s'agit de « **l'hébergement de terroir et meublés de vacances** ». Ouvrir un hébergement touristique et être autorisé est donc un choix et cela ne se fait pas tout seul.

Nous allons passer brièvement en revue les éléments fondamentaux en matière de réglementation en vigueur. La première chose à savoir, c'est qu'il n'y a pas d'obligation à demander une autorisation d'appellation mais, dans ce cas, on ne peut en aucun cas utiliser les appellations protégées ni recourir à la publicité officielle.

a. Le décret

L'ensemble du décret susmentionné est coordonné et administré par le Commissariat général au Tourisme (organisme d'intérêt public chargé de l'organisation et de la promotion du Tourisme en Wallonie) et plus particulièrement par la Direction des Hébergements touristiques. Les missions de cette cellule sont :

- D'autoriser l'utilisation d'une des dénominations protégées par le décret (= certification officielle) ;
- De classer l'établissement ;
- D'octroyer des subventions à la création, la rénovation ou l'amélioration des établissements ;
- De contrôler périodiquement le respect de la réglementation touristique, dont la conformité en matière de sécurité incendie (attestation de Sécurité-Incendie (=ASI) obligatoire) ;
- D'informer et de conseiller les exploitants (Fédération des Gites de Wallonie asbl, 2004-2013).

Le document de « référence » en matière touristique en Wallonie est le **code wallon du tourisme.** Un **Vade Mecum** existe et consiste en une synthèse de la réglementation en matière d'hébergements de terroir et de meublés de vacances,.

b. Les normes de classement

Lorsqu'une demande d'autorisation est introduite auprès du Commissariat général au Tourisme, cela implique que l'hébergement doit répondre à certaines normes. Il s'agit de critères à remplir pour que les hébergements touristiques de terroir et les meublés de vacances soient autorisés et classifiés. Il existe 3 formulaires distincts en fonction du type d'hébergement :

- Partie A : *formulaire pour les gîtes ruraux, gîtes à la ferme, gîtes citadins, meublés de vacances ;*
- Partie B : *formulaire pour les micro-gîtes et meublés de vacances ;*
- Partie C : *formulaire pour les chambres d'hôtes et chambres d'hôtes à la ferme (Fédération des Gites de Wallonie asbl, 2004-2013).*

Le premier formulaire (partie A) est celui qui nous concerne directement, et qui a servi de base par rapport au classement des logements du site Redulesse. Chaque formulaire est spécifique et doit être complété grâce à la liste de renvois qui donne certaines explications indispensables à la bonne compréhension des normes en question (voir annexe VIII). Le formulaire détermine donc les conditions obligatoires à remplir par critère pour satisfaire au niveau d'épi(s)/clef(s).

c. Les appellations officielles et protégées

Une réglementation entrée en vigueur le 1er janvier 2015 distingue deux grandes catégories d'hébergements :

- **Les hébergements touristiques de terroir :** tout établissement d'hébergement touristique où l'accueil est fait sur place par le propriétaire dans un bâtiment typique du terroir et dont le classement est établi en épi ;
- **Les meublés de vacances :** tout établissement d'hébergement touristique indépendant et autonome où l'accueil n'est pas personnalisé et dont le classement est établi en clef (en milieu rural ou urbain).

Le tableau 2 ci-dessous, largement inspiré d'un tableau de la Fédération des Gîtes de Wallonie, reprend les huit appellations protégées des hébergements touristiques de terroir et meublés de vacances :

Tableau 2 : Appellations protégées des hébergements touristiques de terroir et meublés de vacances

	Tourisme de terroir					Meublé
Type de logement	Chambre d'hôtes	Maison d'hôtes	Gîte rural	Gîte à la ferme	Gîte citadin	Meublé de vacances
Définition	*1, 2 ou 3 chambres situées dans l'habitation du propriétaire*	*Maison comprenant 4 ou 5 chambres d'hôtes*	*Hébergement touristique aménagé dans un bâtiment rural typique du terroir, indépendant et autonome*	*Hébergement touristique aménagé au sein ou à proximité d'une ferme en activité, indépendant et autonome*	*Hébergement touristique aménagé dans un bâtiment typique du terroir situé en ville, indépendant et autonome*	*Hébergement touristique aménagé dans un bâtiment non typique du terroir, indépendant et autonome avec un accueil non personnalisé*
	Chambre d'hôtes à la ferme	Maison d'hôtes à la ferme				
	Aménagée dans une exploitation agricole en activité	*Aménagée dans une exploitation agricole en activité*				
Particularités	**Table d'hôtes** *Repas uniquement réservé aux hôtes logés sur place*		**Micro-Gîte/Meublé** *Hébergement pouvant accueillir de 2 à 4 personnes dans un espace multifonctionnel, sans chambre séparée* **Gîte/Meublé de grande capacité** *Hébergement pouvant accueillir plus de 15 personnes*			
Classement	1 à 5 épis					1 à 5 clefs

Source : Fédération des Gîtes de Wallonie (2014). *25 ans des Gîtes et Chambres d'Hôtes de Wallonie*. Récupéré de http://www.tourismewallonie.be/sites/default/files/dossier/fichier/25_ans_des_gites_et_chambres_dhotes_de_wallonie.pdf, p. 12 & Schmitz J.

Une toute nouvelle formule d'hébergement a fait son apparition ces dernières années, mais ne fait pas l'objet d'une appellation officielle et protégée et ne bénéficie pas non plus d'un classement spécifique : il s'agit de « l'Hébergement Insolite ». Il correspond à un hébergement atypique sortant de l'ordinaire (chambre à thème, ancienne école, cabane, roulotte, yourte, bulle, péniche,…) (Fédération des Gites de Wallonie asbl, 2004-2013).

d. Le classement

Pour être autorisé, l'hébergement doit au moins être classé en 1 épi / 1 clef. Le classement de l'hébergement s'entend sur sa capacité de base[1] sachant que la capacité additionnelle, c'est-à-dire le nombre de personnes pouvant être hébergées au moyen de lits d'appoint[2], est strictement limitée à deux personnes, non comprises dans les lits cages[3] (CGT, site web officiel).

Sur base de ce classement et des critères s'y rapportant, la S.A. Deployments Factory (qui détient un mandat de gestion locative de Redulesse - notion qui sera expliquée dans le chapitre 3) a obtenu deux autorisations lui permettant d'utiliser l'appellation protégée « Meublé de vacances » jusqu'en 2021, pour les logements suivants :

- La « **Ferme** » pour laquelle **3 clefs** ont été attribuées ;
- La « **Maison** » pour laquelle **2 clefs** ont été attribuées ;
- Le « **Chalet** » pour lequel **2 clefs** ont été attribuées ;
- Le « **Fenil** » (qui se loue en complément de la « Ferme ») pour lequel aucune clef n'a été attribuée.

Les spécificités des différent(e)s épis/clefs répondent aux définitions des grilles de classement du CGT :

Figure 8 : Ecussons officiels des hébergements reconnus par le CGT
Source : CGT site web officiel

1 épi/1 clef : *hébergement de confort simple équipé au minimum d'un lieu de séjour avec chauffage, d'un espace cuisine (plaques de cuisson, four, frigo), de sanitaires, de chambres équipées et adaptées à la capacité de l'hébergement ;*

2 épis/2 clefs : *hébergement de bon confort disposant obligatoirement, outre les commodités requises pour la catégorie 1 épi/1 clef, d'un percolateur, d'une salle d'eau, d'un chauffage fixe dans les pièces de séjour et la salle d'eau (le chauffage peut être d'appoint dans les chambres) ;*

3 épis/3 clefs : *hébergement très confortable disposant obligatoirement, outre les commodités requises pour la catégorie 2 épis/ 2 clefs, d'un freezer, d'une salle de bain (+2ème salle de bain à partir de 9 personnes), d'une toilette séparée (+2ème toilette à partir de 7 personnes), d'un chauffage fixe dans toutes les pièces, d'une tv couleur, d'une pelouse et d'un parking ;*

4 épis/4 clefs : *hébergement de très grand confort offrant un accueil personnalisé, des loisirs actifs ainsi qu'un large éventail de commodités, dont obligatoirement, celles requises pour la catégorie 3 épis/3 clefs, un lave-vaisselle, un lave-linge, un système de chauffage central, un téléphone, un garage ou un abri couvert pour la voiture et un jardin privatif (CGT, Pages Pro).*

Le classement en clef et l'appellation se matérialisent par un écusson officiel à apposer sur les hébergements, comme nous le montre la figure 8. La validité des autorisations est conditionnée par

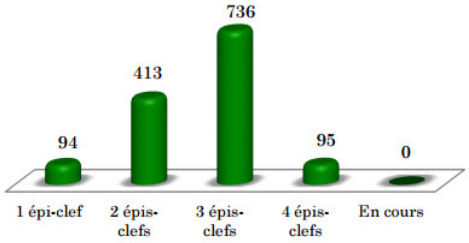
[1] « Capacité de base » : nombre de personnes pour lequel un établissement d'hébergement touristique est conçu et proposé en location (source : CGT, 2010, Vade Mecum, p. 4).
[2] « Lit d'appoint » : lit que l'on peut facilement ranger (un lit gonflable par exemple). Récupéré de https://fr.wiktionary.org/wiki/lit_d%E2%80%99appoint)
[3] « Lit-cage » : lit métallique pliant. Récupéré de http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/lit-cage_lits-cages/47432

l'observation des prescriptions du Code wallon du Tourisme ; à défaut, les autorisations et le classement peuvent être temporairement ou définitivement retirés. Il est toujours possible de revoir le classement initialement octroyé en adressant une demande de révision, via un formulaire au Commissariat général au Tourisme.

Au travers des graphiques 9, 10, 11 et 12, nous pouvons avoir un aperçu de la répartition des hébergements de terroir en Province de Luxembourg par niveau de confort et par dénominations.

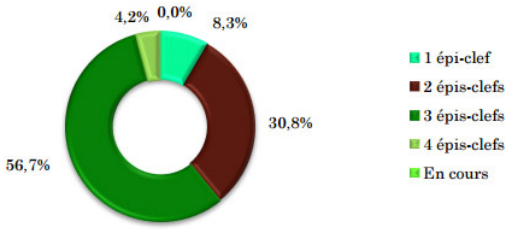
Hébergement de terroir en province de Luxembourg en 2015

Graphique 9 : Nombre d'hébergements de terroir par niveau de confort

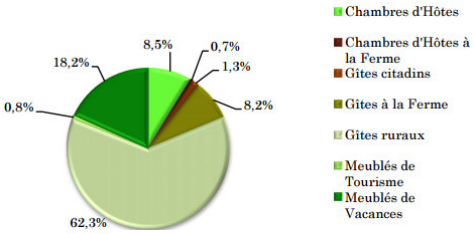


Graphique 10 : Nombre de dénominations de terroir

Graphique 11 : Capacité d'accueil des hébergements de terroir par niveau de confort



Graphique 12 : Capacité d'accueil des dénominations de terroir



Source : CGT, D.S.T., O.T.W. (2015). *L'offre des hébergements touristiques en Wallonie 2015*. Récupéré de http://strategies.tourismewallonie.be/servlet/Repository/?IDR=16101, p. 21

Tout comme le site Redulesse, les hébergements bénéficiant d'un niveau de confort de 2 épis ou 2 clefs et 3 épis ou 3 clefs sont les plus représentés, et jouissent par la même occasion d'une plus grande capacité d'accueil dans la province. En ce qui concerne les dénominations, les gîtes ruraux sont en nombre, suivis par les chambres d'hôtes et les meublés de vacances. La capacité des gîtes ruraux est écrasante et est suivie d'assez loin par les meublés de vacances et les chambres d'hôtes.

e. Guides et primes

En plus du décret et de la réglementation (normes, appellations et classements), des guides sont mis à disposition et des primes sont octroyées par le Commissariat Général au Tourisme afin d'aider les exploitants ou futurs exploitants d'un établissement d'hébergement touristique locatif à, par exemple, se lancer. Il s'agit :

Pour les guides :

- *D'un guide pour l'exploitant d'un établissement hôtelier ;*
- *D'un guide pour l'exploitant d'un hébergement touristique locatif ;*
- *D'un guide pour l'exploitant d'une chambre pour touristes.*

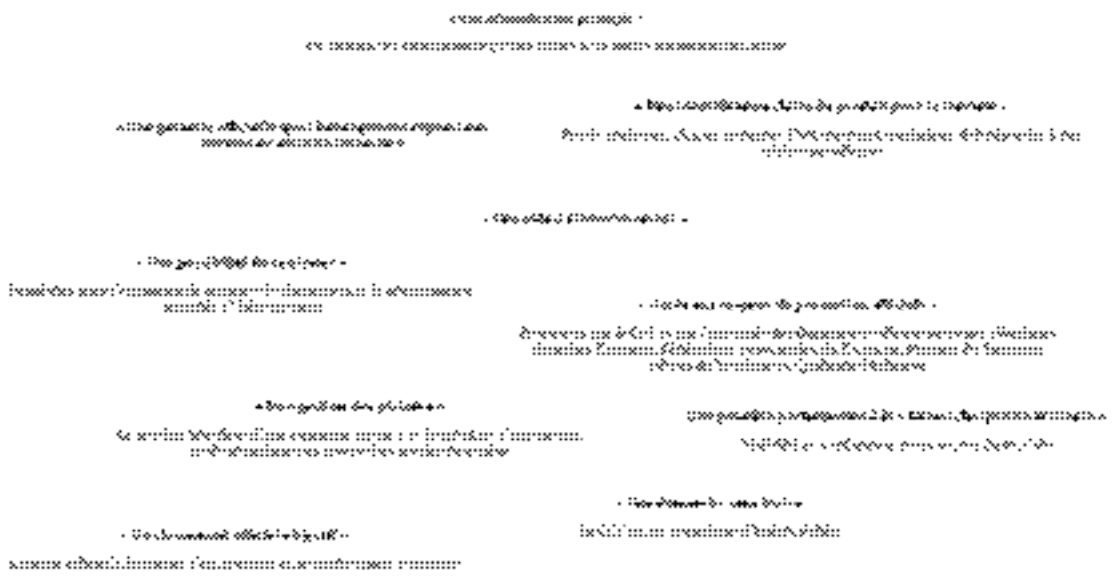
Pour les primes :

- *D'une prime à la mise aux normes d'incendie (accordée pour tous les hébergements) ;*

– *D'une prime à la rénovation/modernisation (délivrée uniquement à une personne physique et seulement aux hébergements touristiques de terroir)* (CGT, site web officiel).

Pour clôturer cette 1ère partie du chapitre 2, voici un aperçu des avantages à détenir une autorisation officielle :

Figure 9 : Détenir une autorisation officielle – les 10 avantages



– Source : Lambot, J-P. (2012). *Les hébergements touristiques. Détenir une autorisation officielle. Les avantages.* Récupéré le 14 février 2017 de http://www.wallonie.be/sites/wallonie/files/publications/argumentaire-heb.touristique-_pdf-_interactif.pdf, p. 2-3 & Schmitz J.

Détenir une autorisation est certes un avantage, mais il reste insuffisant pour assurer une rentabilité optimale.

2.2. Tendances actuelles et futures

L'analyse de la demande touristique constitue un élément-clé pour mener à bien des politiques et établir des pronostics et des tendances pour l'avenir (Cooper, 2008). Elle fournit également des informations cruciales qui contribuent à l'atteinte d'un équilibre entre offre et demande. Enfin, elle permet au secteur du tourisme et donc aux propriétaires de mieux comprendre les comportements des touristes ainsi que le marché.

Comme nous l'avons déjà évoqué, la demande touristique est reconnue comme volatile (cfr supra p. 6), elle fait souvent l'objet de changements en termes de nombre de touristes, spécificités, préférences et comportements (Haine, 2009-2010, p. 39).

Grâce aux résultats d'une vaste et récente **enquête de 12 mois** menée par une équipe commerciale d'Ardennes-Etape (Asteria sprl), nous espérons pouvoir comprendre cette demande. Ardennes-Etape est une société belge, spécialiste de la location en ligne de maisons de vacances en Ardennes belges, françaises et luxembourgeoises, qui met au service des propriétaires de maisons de vacances un portail unique de gestion de leurs locations (Ardennes-Etape, site web). Nous verrons dans le chapitre suivant que la majorité des réservations locatives de type « loisirs » sont effectuées grâce à ce portail.

a. L'enquête

Cette enquête réalisée entre janvier et décembre 2016 et dont les résultats viennent d'être publiés via le 18ème magazine biannuel « Ardennes@HOME – décembre 2016 », était destinée à mieux **connaître les vacanciers** (envies, comportements, préférences,…) qui séjournent dans les Ardennes et qui passent par le portail pour effectuer leurs réservations. Ces résultats concernent dès lors directement le site de Redulesse, présent sur le portail. L'ambition non cachée de cette enquête est :

- D'un part pour les propriétaires membres, de connaître le vacancier de A à Z afin de le conseiller au mieux et de leur permettre de faire « gîte comble » ;
- D'autre part pour Ardennes-Etape, de cibler de façon précise les actions marketing à mener, d'améliorer leurs services et approche auprès des vacanciers (Ardennes@HOME magazine, juin 2016).

Nous n'avons malheureusement pas été en mesure d'obtenir le détail de l'enquête pour des raisons de confidentialité. Toujours est-il que la finalité de l'enquête devrait nous être utile dans le cadre du mémoire.

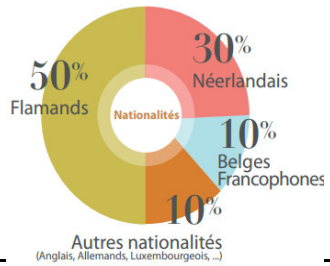
b. Modus operandi

La personne en charge de l'e-mailing chez Ardennes-Etape et responsable de l'enquête s'est appuyée sur une méthodologie bien rodée, jalonnée par quatre grandes étapes énumérées ci-dessous :

1. **« Comment font les autres ? »**
   Une analyse a été menée afin de savoir comment les autres entreprises, tous secteurs confondus, s'y prenaient pour fidéliser leur clientèle et les différentes pratiques ont été recensées dans un rapport ;
2. **« Les chiffres chez Ardennes-Etape »**
   Ensuite, l'ensemble des données chez Ardennes-Etape ont été récoltées et analysées via leur outil statistique. Parmi celles-ci, nous retrouvons le pays d'origine des vacanciers, leur âge, leur langue, le type de maison choisie ou encore le nombre de réservations effectuées. Les chiffres de 2012, 2013 et 2014 ont essentiellement été analysés afin de faciliter la comparaison entre les données ;
3. **« Interviews des clients »**
   Des dizaines de clients ont été interrogés via des entretiens téléphoniques afin de comprendre qui ils étaient réellement, quels étaient leurs comportements lors de la recherche d'un logement de vacances, d'une destination ou d'un gîte en particulier. Des points communs mais aussi divergents entre vacanciers ont été identifiés ;
4. **« La confrontation des résultats »**
   Pour la dernière étape, une enquête quantitative a été réalisée en envoyant un questionnaire en ligne à des milliers de vacanciers. Cette étape permet de vérifier et de confronter les résultats obtenus durant les entretiens téléphoniques (Ardennes@HOME magazine, juin 2016).

c. Les résultats de l'enquête : « Qui sont vos vacanciers »[1]

Figure 10

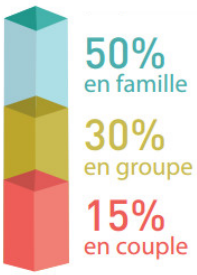


Les chiffres clés – données factuelles :

- Ages : entre 35 et 50 ans (les Allemands et les Anglais sont plus âgés)
- Séjour (types) : plus le pays d'origine est loin, plus les séjours sont longs
- **Figure 10 :** Nationalités
- **Figure 11 :** Composition de groupe

[1] Ardennes@HOME magazine, décembre 2016, p. 9-11.

Figure 11 **« Trois grands types de vacanciers »**



Trois grands types de vacanciers aux besoins différents ont été identifiés. Ils se distinguent en outre par leur façon d'occuper les vacances :

1. « Les vacanciers qui passent beaucoup de temps dans la maison »

Caractéristiques :
Ils recherchent le calme et le repos et aiment la liberté que procure une maison de vacances. Du fait qu'ils y passeront beaucoup de temps, ils accordent une importance particulière au niveau d'équipement proposé (jeux de société, wellness, équipement de la cuisine et des salles de bains). Si des enfants sont du voyage, leurs exigences seront davantage portées sur des équipements spécifiques : jeux extérieurs et intérieurs, lits bébé, chaise enfant, barrières de sécurité… La présence d'un jardin, de petits commerces à proximité et le rapport qualité-prix est important pour eux. Ce sont, pour une grande partie, les Belges francophones et les Allemands qui correspondent à ce profil.

Besoins spécifiques :
- Des fiches maisons complètes (fiches visibles sur le portail d'Ardennes-Etape) ;
- Des maisons très bien équipées et de quoi occuper les petits et les grands ;
- Un accueil détaillé et précis (dans leur langue) ;
- La disponibilité du propriétaire en cas de problème ou de question.

2. « Les vacanciers qui utilisent la maison uniquement pour dormir »

Caractéristiques :
A l'inverse du profil précédent, ils accordent peu d'importance à la maison en tant que telle si ce n'est son coût qui doit être très raisonnable. Ce qui importe le plus, c'est l'environnement de la maison, la région dans laquelle elle se situe, les possibilités de promenades et d'activités, qu'elles soient sportives ou culturelles. Il s'agit souvent de gastronomes qui alternent entre restaurants du terroir et cuisine dans le gîte. La maison est souvent un simple logement tandis que la région est la garantie d'une belle expérience de voyage. Les Flamands, Néerlandais et Anglais correspondent majoritairement à ce profil.

Besoins spécifiques :
- Des informations touristiques disponibles avant et pendant le séjour ;
- Un accueil détaillé afin de ne pas devoir rappeler le propriétaire durant le séjour ;
- Des équipements pratiques (ex : un garage pour les vélos, un jardin clôturé pour le chien).

3. « Les vacanciers qui alternent entre temps passé dans la maison et activités en extérieur »

Caractéristiques :
Ce dernier profil est le plus présent chez Ardennes-Etape et il peut concerner l'ensemble des nationalités. Il s'agit d'un mélange entre les deux profils précédents. La région et l'environnement de la maison sont importants puisque ces vacanciers prévoient souvent de faire une balade, de visiter un site touristique ou de faire une activité dans les environs. Ils passent également une partie du temps dans la maison, celle-ci doit donc correspondre à leurs critères et proposer des équipements pratiques et/ou ludiques. Les objectifs de ces vacanciers sont de se détendre en se retrouvant en famille ou entre amis tout en découvrant la région.

Besoins spécifiques :

- Un large choix de maison afin de sélectionner celle qui lui correspond au mieux ;
- Des informations touristiques disponibles avant et pendant le séjour ;
- Un très bon rapport qualité-prix ;
- De la tranquillité pendant le séjour (ne souhaitent pas être dérangés).

L'enquête s'achève sur quelques conseils stratégiques afin de satisfaire les trois grands types de vacanciers identifiés. Ces conseils pourraient s'avérer utiles lors du développement et de la mise en œuvre du projet. Trois stratégies sont proposées :

1. **« Essayer de combler tous les profils »**
   Cette stratégie intéressante car elle intègre tout le monde. Cependant, les investissements pourraient être conséquents : proposition de jeux extérieurs et intérieurs, d'un local vélo, d'informations complètes sur les alentours, d'équipements enfants,… Une série d'investissements qui feront sans doute augmenter les prix et qui, de facto, ne satisferont plus le deuxième profil qui veut du bon marché.
2. **« S'adapter au profil majoritaire »**
   Vérifier quel profil particulier se rend dans la maison de vacances et renforcer l'offre proposée ; par exemple, une famille avec des enfants à qui on mettrait plus de jouets à disposition.
3. **« Attirer un profil en particulier »**
   Ici au contraire, il est question d'attirer un public qui ne choisit pas souvent le type de maison de vacances proposé. Dédier un espace aux brochures touristiques, créer un livret d'informations culturelles, mettre des vélos et un local avec un tuyau d'arrosage à disposition et surtout communiquer ces informations afin d'en faire un argument de vente via la fiche de la maison.

En conclusion, Ardennes-Etape recommande de prendre position, de se démarquer, de proposer un haut niveau de services afin de pouvoir faire la différence.

« Connaître le vacancier permet de fidéliser la clientèle, de cibler de nouveaux clients, et de fournir des conseils précis » (Ardennes@HOME magazine, juin 2016). Afin de savoir à quel type de vacancier le site de Redulesse fait face, nous analyserons prochainement les statistiques issues du portail « Ardennes Propriét@ires » : outil de gestion des différents logements.

Les résultats de cette enquête sont intéressants et pertinents dans le cadre de nos recherches. Cependant, force est de constater que certaines données/précisions manquent cruellement dans les caractéristiques du type de vacancier : la durée moyenne de séjour, la période de déplacements et le type d'hébergement privilégié.

Si nous comparons les données du chapitre 1 qui concernent la Wallonie (provenant de la Direction générale Statistique du SPF Economie et de l'OTW) et à celles de l'enquête susmentionnée, nous pouvons observer des similitudes dans les caractéristiques des vacanciers. Bien qu'appréciant les promenades à pied et à vélo, les Belges francophones sont également à la recherche de repos et de détente tandis que les Belges néerlandophones apprécient davantage (bien que légèrement plus) les promenades et les visites de villes/villages environnant(e)s. C'est également le cas pour les Néerlandais à cela de près que ce sont de vrais gastronomes qui apprécient les produits de terroir. Parallèlement à cela, la composition des groupes se différencie par une forte présence de couples dans les données issues du chapitre 1, tandis que ceux-ci ne représentent que 15% dans l'enquête d'Ardennes-Etape.

Nous avons à présent fait le tour des « hébergements touristiques de terroir et meublés de vacances » et il est grand temps pour nous d'en savoir plus sur la situation du site Redulesse qui est au centre de cette Gestion de projet.

Chapitre 3 : Présentation générale et analyse du site Redulesse

Ce chapitre est une base essentielle pour la réalisation de ce mémoire. En effet, c'est ici que va commencer l'analyse liée à la rentabilité du site Redulesse. Analyse qui sera indispensable pour établir la stratégie pour assurer une rentabilité optimale de Redulesse.

Cette partie s'articule autour de quatre volets, à savoir : une brève présentation du site et le contexte d'acquisition de celui-ci. Nous aborderons ensuite les aspects commerciaux, financiers et opérationnels pour ensuite voir ce que fait la concurrence. Enfin, nous terminerons par une analyse SWOT, qui nous aidera à délimiter l'angle d'attaque de la troisième partie, c'est-à-dire la mise en œuvre du projet.

3.1. Carte d'identité

Tableau 3 : Carte d'identité de Redulesse

Dénomination touristique du site :	Gîtes Redulesse
Année de construction :	Maisons de charme datant de 1830 – rénovation complète en 2009
Adresse :	Lesse 149-150, 6890 Redu
Situation :	Ardenne belge, région de la Haute-Lesse (sous le label touristique de « Pays de Haute-Lesse »)
Propriétaire :	**HH-Immo SPRL** Activités immobilières (code Nacebel 68)
Exploitant :	**Deployments Factory SA** (sous la dénomination commerciale dFakto) Conseil pour les affaires et autres conseils de gestion (code Nacebel 7022)
En location depuis :	08/2009
Environnement :	Au centre du village

<u>Les 4 structures mises en location via Ardennes-Etape :</u>

La « Maison » *149, Rue Lesse à 6890 Libin*	**Le « Chalet »** *149A, Rue Lesse à 6890 Libin*	**La « Ferme »** *150, Rue Lesse à 6890 Libin*	**La « Ferme » et « Fenil »** *150A, Rue Lesse à 6890 Libin*
Capacité totale : 12 personnes	*Capacité totale : 5 personnes*	*Capacité totale : 12 personnes*	*Capacité totale : 16 personnes*

Source : Ardennes Propriétaires, contrats 105452-01, 105452-02, 105452-03, 105452-04

Le descriptif des différents logements ainsi que les conditions particulières sont consultables dans les quatre contrats, sur le site d' « Ardennes-Etape Propriétaires ».

3.2. Contexte d'acquisition du site

Redulesse est le fruit d'un investissement mûrement réfléchi. En effet, selon Thibaut De Vylder, CEO de la société Deployments Factory, *« il s'agissait avant tout d'un capital à investir et le tout était de savoir ou le placer. Il était également question d'un prolongement de l'activité de Deployments Factory afin de combler un déficit de formation en interne » (De Vylder, 2017, entretien).* Mais pas seulement, il s'agissait également pour l'entreprise, d'une opportunité de se doter d'un outil afin d'organiser des formations pour ses clients, de se différencier des autres sociétés de consultance, où les avantages « non salariaux » en matière d'apprentissage sont des éléments importants dans le choix des salariés et de générer des revenus supplémentaires par de la location à des sociétés de 15/20 personnes afin qu'elles organisent leurs propres séminaires (De Vylder, 2017).

« L'acquisition et l'aménagement du site (équipements, salles de séminaire) c'est donc fait dans ce sens. Dans l'espoir d'amortir une partie des coûts et des frais, l'endroit a vu son activité s'étendre à la location, en particulier les week-ends. Il s'agit également d'une époque où les banques prêtaient beaucoup plus facilement de l'argent et où les taux étaient à leur apogée par rapport aux cinq

dernières années (on tourne autour de 5%) – cela se passe juste avant la crise de 2008 » (De Vylder, 2017, entretien).

« Après de nombreuses recherches, ce qui m'a directement plu au niveau du site, ce sont les caractéristiques de l'endroit, le calme et l'isolement. L'espace se prêtait bien à l'objectif initial (détenir un centre de formation) et il existait un potentiel de développement non négligeable. L'idée première était d'acquérir la « Ferme » uniquement, mais c'est en demandant d'avoir une option sur les autres structures, que nous nous sommes rendus compte que le propriétaire était prêt à vendre le reste à n'importe qui, ce que nous ne voulions pas. Le jardin accessible depuis la « Maison », la « Ferme » et le « Fenil » aurait été géré en copropriété, ce qui était inconcevable pour nous. Il a dès lors été décidé de faire une offre globale pour les quatre structures » (De Vylder, 2017, entretien).

3.3. Les activités commerciales : qu'en est-il aujourd'hui ?

« Pour l'instant l'activité commerciale de Redu est structurellement non rentable pour couvrir le loyer de gestion (notion qui sera expliquée un peu plus loin). *Deployments Factory dégage donc chaque année une perte d'environ 120.000 euros. En vertu du mandat de gestion que HH-Immo nous délègue et du loyer versé, l'activité commerciale dégagée ne suffit pas à compenser ce loyer » (Maquet, 2017, entretien).*

« Nous avons décidé de sous-traiter la gestion avec l'interlocuteur final pour les locations de type vacances, week-ends à Ardennes-Etape. Idée excellente vu le service qui est mis à disposition, à la fois du loueur (nous) et du locataire. En interne, ça ne serait sans doute pas aussi efficace et ça nous coûterait bien plus cher. Ardennes-Etape dispose d'ailleurs du portail le mieux référencé en Wallonie pour tous les gîtes et locations de vacances » (Maquet, 2017, entretien).

La majorité des réservations locatives B2C s'effectuant via le portail client d'Ardennes-Etape, nous allons utiliser l'outil mis à disposition des propriétaires (reprenant toutes les réservations) afin d'analyser celles-ci. Cette analyse s'étend sur les trois dernières années civiles et fournit une image claire et détaillée de l'évolution des réservations à travers le temps. Avant cela, nous allons passer en revue les **modalités des contrats** appliquées par structure. Le but ici est de **décomposer le prix des séjours** afin de savoir ce que le client paie réellement, à quel moment et de connaître ce qu'en retire dFakto en matière de bénéfice. Toutes ces informations, ainsi que les champs d'applications sont consultables dans les contrats d'Ardennes-Etape.

a. Ardennes-Etape

Quelques précisions au niveau de la décomposition des prix[1] :

- Le loyer : Le propriétaire s'engage à mettre le logement à disposition des clients d'Ardennes-Etape au tarif indiqué dans le contrat, étant entendu qu'Ardennes-Etape est autorisé à majorer ce prix du montant de sa commission qu'elle prélèvera sur le loyer qui lui sera versé par les clients ;
- Les charges : Elles sont payables à Ardennes-Etape ;
- La caution : Elle est payable à Ardennes-Etape et est remboursée dans sa totalité au client dans les 15 jours après la fin du séjour ;
- Le prix de vente : Ardennes-Etape est autorisée à majorer le prix du séjour au point « a » du contrat ;
- La commission : Elle correspond à la différence entre le prix payé par le client à Ardennes-Etape et le prix du séjour payé par Ardennes-Etape à dFakto. Les ristournes (définies à l'avance par le propriétaire) éventuellement consenties aux clients selon les modalités définies au point « a », seront appliquées à ces prix, sur base des mêmes pourcentages ;
- (%) : Correspond au pourcentage de la commission appliquée par Ardennes-Etape.
  Les prix des quatre tableaux suivants sont exprimés en euros et s'entendent TVA comprise.

[1] Source : contrats d'Ardennes-Etape.

Tableau 4 : Décomposition du prix de la « Ferme »

	Semaine			Week-end			Long Week-end			Midweek			2 Semaines		
	Loyer	Prix de vente	Commission	Loyer	Prix de vente	Commission	Loyer	Prix de vente	Commission	Loyer	Prix de vente	Commission	Loyer	Prix de vente	Commission
Basse-saison	1349	1817	468	562	757	195	637	858	221	674	908	234	2698	3635	937
Moyenne-Saison A	1349	1817	468	562	757	195	637	858	221	674	908	234	2698	3635	937
Moyenne-Saison B	1612	2171	559	712	959	247	787	1060	273	824	1110	286	3224	4342	1118
Haute-saison	1612	2171	559	712	959	247	787	1060	273	824	1110	286	3224	4342	1118
Noël	1668	2252	584	1418	1918	500	1418	1918	500	1418	1918	500	3336	4494	1158
Nouvel an	1724	2322	598	1418	1918	500	1418	1918	500	1418	1918	500	3448	4645	1197
Week-ends spéciaux	1612	2171	559	712	959	247	712	959	247	674	908	234	3324	4484	1160
Haute-saison D	1612	2171	559	712	959	247	787	1060	273	824	1110	286	3324	4484	1160

Charges	Eté du 01/05 au 30/09	Hiver du 01/10 au 30/04
Eau-Chauffage-Electricité-Linge de lit 2 Semaines Ven-ven	560	560
Eau-Chauffage-Electricité-Linge de lit 1 Semaine ven-ven	280	280
Eau-Chauffage-Electricité-linge de lit Mid-Week	185	185
Eau-Chauffage-Electricité-linge de lit Long Week-end	185	185
Eau-Chauffage-Electricité-linge de lit Week-end	185	185
Caution : 500 euros		

Tableau 5 : Décomposition du prix de la « Maison »

	Semaine			Week-end			Long Week-end			Midweek			2 Semaines		
	Loyer	Prix de vente	Commission	Loyer	Prix de vente	Commission	Loyer	Prix de vente	Commission	Loyer	Prix de vente	Commission	Loyer	Prix de vente	Commission
Basse-saison	674	908	234	449	605	156	449	605	156	449	605	156	1349	1817	468
Moyenne-Saison A	749	1009	260	449	605	156	449	605	156	449	605	156	1499	2019	520
Moyenne-Saison B	847	1141	294	674	908	234	674	908	234	674	908	234	1694	2282	588
Haute-saison	847	1141	294	674	908	234	674	908	234	674	908	234	1694	2282	588
Noël	873	1181	308	742	999	257	742	999	257	742	999	257	1747	2353	606
Nouvel an	899	1211	312	742	999	257	742	999	257	742	999	257	1799	2423	624
Week-ends spéciaux	847	1141	294	569	767	198	577	777	200	449	605	156	1694	2282	588
Haute-saison D	847	1141	294	569	767	198	674	908	234	674	908	234	1694	2282	588

Charges	Eté du 01/05 au 30/09	Hiver du 01/10 au 30/04
Eau-Chauffage-Electricité-Linge de lit 2 Semaines Ven-ven	450	450
Eau-Chauffage-Electricité-Linge de lit 1 Semaine ven-ven	225	225
Eau-Chauffage-Electricité-linge de lit Mid-Week	150	150
Eau-Chauffage-Electricité-linge de lit Long Week-end	150	150
Eau-Chauffage-Electricité-linge de lit Week-end	150	150
Caution : 400 euros		

Tableau 6 : Décomposition du prix de la « Ferme et du Fenil »

	Semaine			Week-end			Long Week-end			Midweek			2 Semaines		
	Loyer	Prix de vente	Commission	Loyer	Prix de vente	Commission	Loyer	Prix de vente	Commission	Loyer	Prix de vente	Commission	Loyer	Prix de vente	Commission
Basse-saison	1424	1918	494	599	807	208	674	908	234	712	959	247	2174	2928	754
Moyenne-Saison A	1424	1918	494	599	807	208	674	908	234	712	959	247	2174	2928	754
Moyenne-Saison B	1694	2282	588	749	1009	260	824	1110	286	869	1171	302	2594	3494	900
Haute-saison	1694	2282	588	749	1009	260	824	1110	286	869	1171	302	2594	3494	900
Noël	1747	2353	606	1485	2009	524	1485	2009	524	1485	2009	524	2779	3747	968
Nouvel an	1799	2423	624	1485	2009	524	1485	2009	524	1485	2009	524	2963	3999	1036
Week-ends spéciaux	1694	2282	588	749	1009	260	749	1009	260	712	959	247	2594	3494	900
Haute-saison D	1694	2282	588	749	1009	260	824	1110	286	869	1171	302	2594	3494	900

Charges	Eté du 01/05 au 30/09	Hiver du 01/10 au 30/04
Eau-Chauffage-Electricité-Linge de lit 2 Semaines Ven-ven	700	700
Eau-Chauffage-Electricité-Linge de lit 1 Semaine ven-ven	350	350
Eau-Chauffage-Electricité-linge de lit Mid-Week	235	235
Eau-Chauffage-Electricité-linge de lit Long Week-end	235	235
Eau-Chauffage-Electricité-linge de lit Week-end	235	235
Caution : 650 euros		

Tableau 7 : Décomposition du prix du « Chalet »

	Semaine			Week-end			Long Week-end			Midweek			2 Semaines		
	Loyer	Prix de vente	Commission	Loyer	Prix de vente	Commission	Loyer	Prix de vente	Commission	Loyer	Prix de vente	Commission	Loyer	Prix de vente	Commission
Basse-saison	209	282	73	149	201	52	149	201	52	149	201	52	419	565	146
Moyenne-Saison A	254	343	89	172	232	60	172	232	60	172	232	60	509	686	177
Moyenne-Saison B	254	343	89	172	232	60	172	232	60	172	232	60	509	686	177
Haute-saison	352	474	122	254	343	89	254	343	89	254	343	89	704	949	245
Noël	352	474	122	299	403	104	299	403	104	299	403	104	704	949	245
Nouvel an	352	474	122	299	403	104	299	403	104	299	403	104	704	949	245
Week-ends spéciaux	352	474	122	202	272	70	202	272	70	172	232	60	704	949	245
Haute-saison D	352	474	122	202	272	70	254	343	89	254	343	89	704	949	245

Charges	Eté du 01/05 au 30/09	Hiver du 01/10 au 30/04
Eau-Chauffage-Electricité-Linge de lit 2 Semaines Ven-ven	260	260
Eau-Chauffage-Electricité-Linge de lit 1 Semaine ven-ven	130	130
Eau-Chauffage-Electricité-Linge de lit Mid-Week	85	85
Eau-Chauffage-Electricité-Linge de lit Long Week-end	85	85
Eau-Chauffage-Electricité-Linge de lit Week-end	85	85
Caution : 150 euros		

En moyenne, le pourcentage de la commission d'Ardennes-Etape s'élève en moyenne à 25,7% (minimum 25,73% et maximum 25,81%). Comme nous pouvons le constater à la figure 12 (copie d'écran d'une simulation de réservation de la « Maison » via le site de location en ligne d'Ardennes-Etape), au prix de vente, à la caution et aux charges s'ajoutent également des frais de dossier d'un

montant de 25,00 euros. De plus, les ristournes suivantes sont également accordées au niveau des quatre structures sur tous les séjours et ce, jusqu'en 2020 :

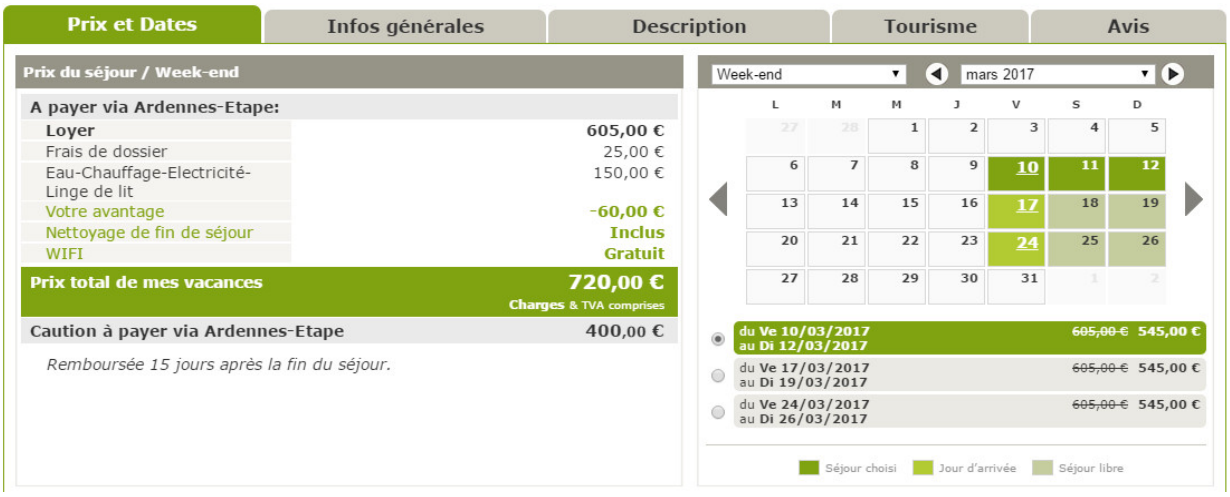
Tableau 8 : Ristournes

Type et réduction	Période	Séjours-types	Validité
Last minute : **25%**	Du 01-01-2001 au 01-01-2020	Tous séjours	21 jours avant le début du séjour
Last minute : **10%**	Du 01-01-2001 au 01-01-2020	Tous séjours	42 jours avant le début du séjour

Sources : Ardennes Propriétaires, contrats 105452-01, 105452-02, 105452-03, 105452-04 & Schmitz J.

Il est indéniable qu'une partie importante des locataires fait usage de ses ristournes. Nous verrons plus tard si une stratégie particulière est sous-jacente de la part d'Ardennes-Etape et dans quelle mesure elle impacte dFakto.

Figure 12 : Copie d'écran d'une simulation de réservation via Ardennes-Etape (La « Maison » 10-12/03/2017)



Source : Ardennes-Etape, Site web. Récupéré le 10 février 2017 de http://fr.ardennes-etape.be/maisons-de-vacances-ardennes/Redu/Maison-de-vacances-105452-02/Week-end-0_4-20170310.html

Toujours d'un point de vue strictement commercial, voici un tableau récapitulatif qui permet d'illustrer nos propos et de comprendre, par rapport à une même simulation, ce que le client paie en comparaison au revenu réellement retiré par Deployments Factory (dFakto) :

Tableau 9 : Simulation de réservation – prix payé par le client et revenu perçu par dFakto

	Prix payé par le client à Ardennes-Etape
Prix de vente :	605,00 €
Ristourne :	[10%] (-) 60,50 €
Frais de dossier :	25,00 €
Charges :	150,00 €
Nettoyage + Wi-Fi :	Inclus, gratuit
Total	**720,00 €**
Caution remboursée après 15 jours	*400,00 €*

	Revenu perçu par dFakto via Ardennes-Etape (facture)
Loyer :	449,00 €
Ristourne :	[10%] (-) 44,90 €
Frais de dossier :	*Non applicable*
Charges :	150,00 €
Nettoyage + Wi-Fi :	Inclus
Total	**554,10 €**
Caution remboursée après 15 jours	*Via Ardennes-Etape*

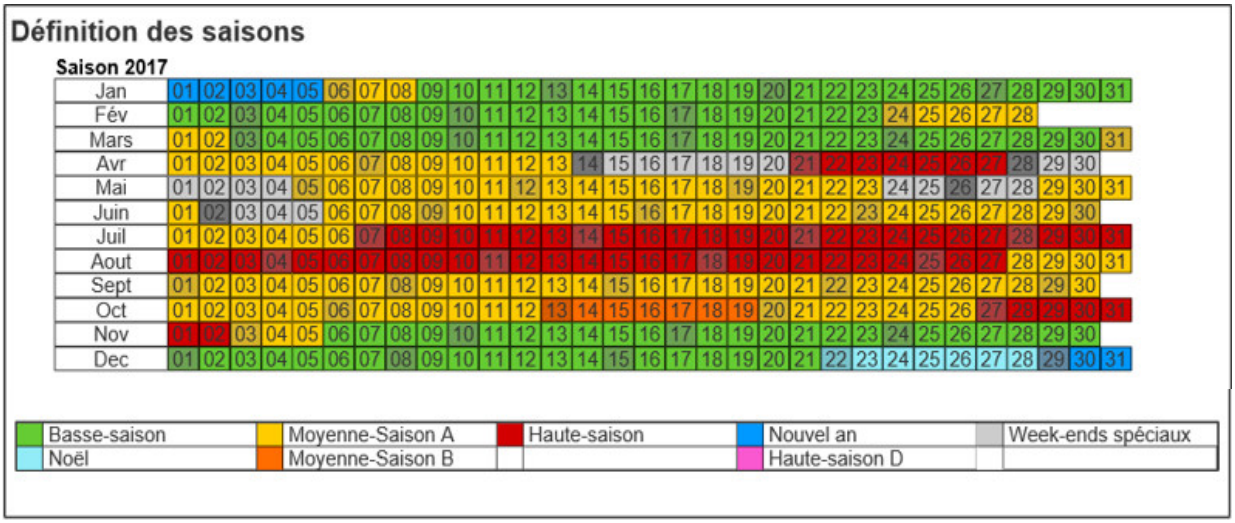
Source : Figure 12, document dFakto : fichier Excel location Asteria & Schmitz J.

Quelques observations : nous remarquons dans le tableau 9, que les ristournes viennent diminuer le revenu perçu par dFakto via Ardennes-Etape. Aussi, les charges (eau, chauffage, électricité, linge de lit) ne fluctuent pas entre l'été et l'hiver. Malgré qu'elle soit dans la moyenne du secteur, notons que la commission prélevée par Ardennes-Etape est importante et qu'elle pourrait affecter la rentabilité du bien mis en location.

A la commission, s'ajoute un **abonnement payable annuellement de 50,00 euros** par structure, valable du 16 avril au 16 avril de l'année suivante (voir article 3 sur les modalités de commission de chaque contrat). D'après nos lectures et comme mentionné par Karin Maquet, Administratrice et COO de Deployments Factory, « *le prix de location de Redu n'a jamais été revu à la hausse par rapport aux services qui sont mis à disposition et par rapport à la région. Il y a peut-être une analyse à faire pour voir si on est « mid-market », « low-market » ou « above-market » (Maquet, 2017, entretien).* Chose que nous allons réaliser au point « d » de ce sous-chapitre.

Penchons-nous à présent sur un dernier pan des contrats Ardennes-Etape, à savoir, la **définition des saisons** impactant le prix de vente, des loyers et la commission. Celles-ci sont parfaitement identiques pour les quatre structures comme nous le montre la figure 13, ci-dessous.

Figure 13 : Définition des saisons



Source : Ardennes Propriétaires, contrats 105452-01, 105452-02, 105452-03, 105452-04

Comme chaque année, à la même période (16 août), Ardennes-Etape fait parvenir à dFakto un nouvel avenant par contrat. Ceux-ci peuvent être consultés en ligne sur le site d'« Ardennes-Etape Propriétaires ». Ils concernent des adaptations qui sont apportées aux calendriers. Il s'agit, par exemple, de la définition des séjours "spécifiques" (week-ends spéciaux) et de la création d'une, voire de plusieurs nouvelles saisons.

Avant de clôturer le point « a », intéressons-nous, comme ceux-ci sont disponibles, aux retours et réactions des clients après leurs séjours à Redulesse. Les **enquêtes de satisfaction** sont au cœur de l'approche qualité d'Ardennes-Etape, puisqu'il s'agit pour eux (et par la même occasion pour dFakto), d'un baromètre de la qualité de chaque location de vacances. A la fin d'un séjour, Ardennes-Etape se charge d'envoyer une enquête de satisfaction (questionnaire en ligne à remplir en quelques minutes), afin d'évaluer :

- La qualité de la maison de vacances ;
- La qualité du service d'Ardennes-Etape ;
- La qualité de la navigation sur le site ;
- La qualité du Guide Ardennes-Pass et des attractions partenaires ;
- ...

Les remarques formulées sont transmises aux propriétaires (dans notre cas, elles sont directement transmises à dFakto) et selon leur dire, des modifications nécessaires sont apportées à leur organisation (Ardennes-Etape, site web officiel). *Un exemple parlant : suite aux plaintes de certains locataires, dFakto a été contacté par Ardennes-Etape afin de comprendre s'il y avait un souci avec une des douches – problème qui a entre-temps été résolu.*

Les résultats de toutes les enquêtes de satisfaction auxquelles les locataires de Redulesse ont répondu entre avril 2010 (date de début de collaboration avec Ardennes-Etape) et février 2017 sont consultables en ligne, sur le site d' « Ardennes-Etape Propriétaires », sans pour autant que les remarques y apparaissent. Un inventaire de celles-ci se trouve également à l'annexe IX.

Onze critères sont évalués à travers l'enquête de satisfaction ; la propreté, l'entretien, la sécurité, la situation, le jardin, la cuisine, le salon/salle à manger, les chambres, les salles de bains, l'accueil et le rapport qualité/prix. Le locataire a le choix d'attribuer une des cinq notes suivantes à chaque critère : très mauvais, mauvais, bon, très bon, parfait. Les résultats des quatre structures sont dans l'ensemble, bons voir très bons avec toutefois, certains points d'attention.

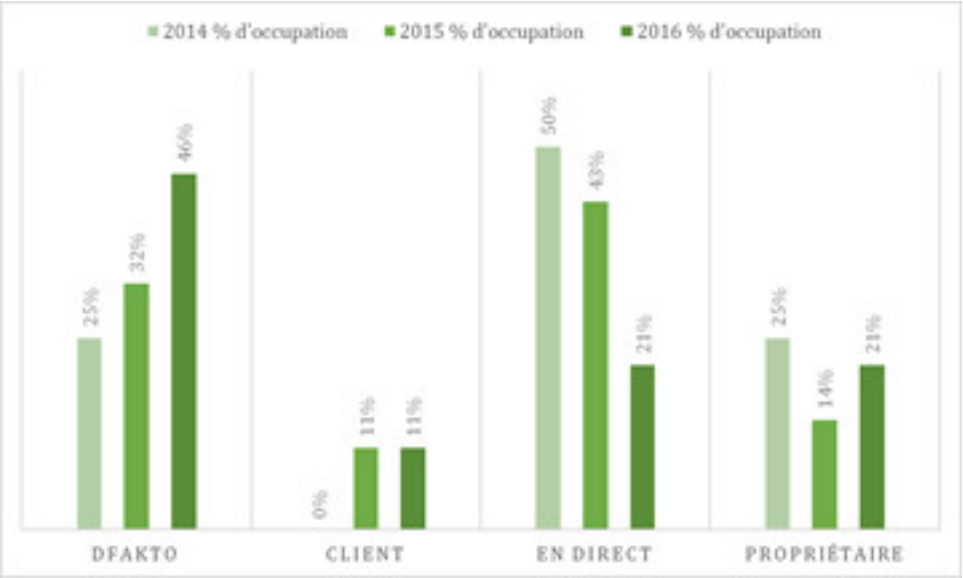
Comme déjà évoqué, la grande majorité des réservations locatives s'effectuent via le portail client d'Ardennes-Etape. Mais d'où proviennent les **autres réservations** ? L'autre partie des réservations de Redulesse découlent du propriétaire, de dFakto, pour des raisons de formation essentiellement (but premier de l'endroit) et, finalement d'habitués/de groupes passants en direct.

b. Réservations propriétaire

Nous remarquons ici que la vocation première de faire de Redulesse un outil de formation est en partie respectée grâce à ce type de réservations. En effet, depuis quelques années déjà, le site Redulesse est de façon partielle utilisé par dFakto afin d'organiser des formations/réunions pour ses clients (depuis 2015) et pour ses ressources internes.

Par contre, l'objectif de générer des revenus supplémentaires par la location à des sociétés de 15/20 personnes pour organiser leurs propres séminaires n'est qu'atteint dans une moindre mesure. Regardons d'un peu plus près comment se répartissent ces réservations dites « propriétaire » à travers les trois dernières années civiles :

Graphique 13 : Répartition des réservations propriétaire



Source : Documents dFakto : Factures et contrats 2014, 2015 et 2016 & Schmitz J.

<u>Quelques observations concernant ces réservations :</u>

- « dFakto » : elles n'ont cessé d'augmenter entre 2014 et 2016 ;
- « Client » : il s'agit de workshops/formations organisé(e)s à l'intention des clients et qui entrent dans le cadre des contrats de collaboration avec ceux-ci ;
- « En direct » : celles-ci ont enregistré une légère, puis forte baisse à travers les années. En 2014, elles représentaient 50% des réservations, tandis qu'en 2016, elles n'affichent qu'un petit 21% ;
- « Propriétaire » : sont celles réellement effectuées par le propriétaire, Thibaut De Vylder. Elles n'ont que légèrement augmenté en 2016, passant de 4 à 6 réservations annuelles.

Il y a lieu ici d'effectuer une remarque importante : **seules les réservations intitulées « en direct » génèrent un revenu pour dFakto** tandis que les autres réservations (dFakto, client ou propriétaire) ne sont pas facturées. Elles touchent avant tout des habitués ou des groupes passant en direct et moins des sociétés de 15/20 personnes qui auraient la volonté d'organiser leurs propres séminaires à Redu. Les trois autres types de réservations feront l'objet d'une analyse spécifique et chiffrée au sous-chapitre « 3.4. » afin de déterminer si celles-ci ne cachent pas une véritable rentabilité. Mais quel prix est alors demandé aux clients de type « direct » ?

Au tableau 10, nous sommes partis du même exemple qu'à la figure 12 afin d'effectuer une simulation de ce que le client paierait en direct à dFakto, par rapport à ce qu'il paierait à Ardennes-Etape.

Tableau 10 : Simulation de réservation – prix payé par le client via A-E et via dFakto

	Prix payé par le client à Ardennes-Etape	
Prix de vente :		605,00 €
Ristourne :	[10%]	(-) 60,50 €
Frais de dossier :		25,00 €
Charges :		150,00 €
Nettoyage + Wi-Fi :		Inclus, gratuit
Total		**720,00 €**
Caution remboursée après 15 jours		*400,00 €*

	Prix payé par le client à dFakto (via facture)
Prix de vente :	605,00 €
Ristourne :	[30%] (-) 181,50 €
Frais de dossier :	*Non applicable*
Charges :	150,00 €
Nettoyage + Wi-Fi :	Inclus
Total	**573,50 €**
Caution remboursée après 15 jours	*400,00 €*

Source : Figure 12, document dFakto : facture type de location & Schmitz J.

S'il est intéressant pour lui de passer par dFakto (573,50 euros au lieu de 720,00 euros), il n'est par contre, pas toujours intéressant pour dFakto que le client passe en direct (voir cas de figure). De plus, on devine une surcharge administrative sous-jacente. Qui dit surcharge administrative, dit aussi retard éventuel dans l'établissement du contrat de location, de la facture et dans le traitement des montants (acompte, solde, caution). Prenons trois cas de figure, où nous comparons les revenus dégagés par dFakto dans le cas où le client passe par Ardennes-Etape par rapport à du direct :

- *Cas de figure 1 : réservation last minute avec 10% de ristourne*
  En direct, dFakto aurait perçu 19,40 euros, (573,50 euros – 554,10 euros (loyer – ristourne de 10% + charges)) soit environ 3,5% de plus que si le client était passé via Ardennes-Etape.

- *Cas de figure 2 : réservation last minute avec 20% de ristourne*
  En direct, dFakto aurait perçu 64,30 euros, (573,50 euros – 509,20 euros (loyer – ristourne de 20% + charges)) soit environ 12,6% de plus que si le client était passé via Ardennes-Etape.

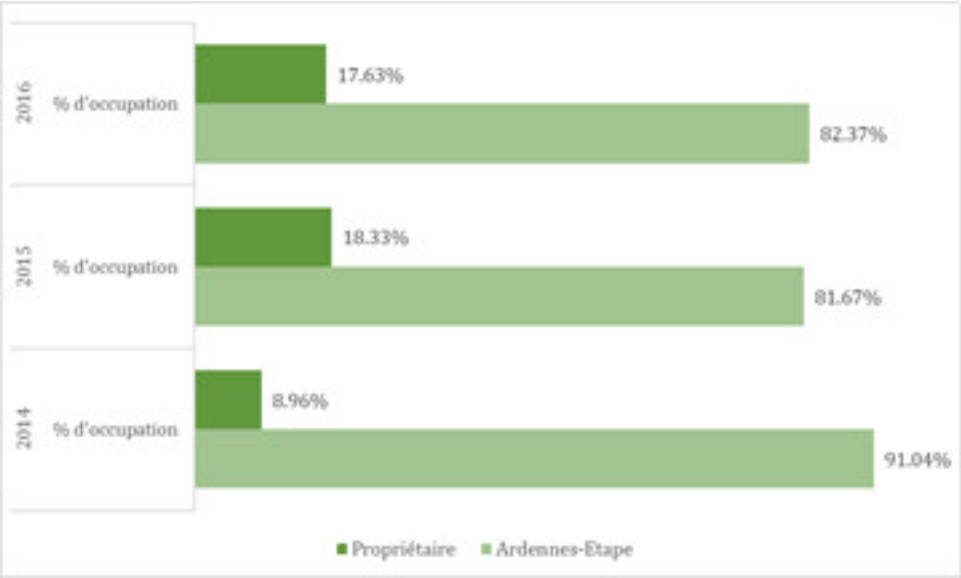
- *Cas de figure 3 : réservation normale sans ristourne*
  En direct, dFakto aurait dégager une perte de 25,50 euros, (573,50 euros – 599 euros (loyer + charges)) soit environ 4,5% de moins que si le client était passé via Ardennes-Etape.

En réalité, dFakto se base sur le prix de vente d'Ardennes-Etape et déduit un peu plus que le pourcentage moyen de la commission du prix (30% au lieu des 25,7%). Les prix par rapport à la définition des saisons, le montant des charges et de la caution restent inchangés en comparaison à Ardennes-Etape. Seules les conditions générales de paiement varient légèrement (exemple : paiement du solde au plus tard 1 semaine avant le début de la location contre 8 semaines pour Ardennes-Etape).

c. Taux d'occupation

Regardons maintenant à quel niveau les réservations locatives passant par Ardennes-Etape (point « a ») et les réservations propriétaire (point « b ») pèsent dans la balance des réservations.

Graphique 14 : Répartition du pourcentage d'occupation de Redulesse entre 2014 et 2016



Source : Ardennes Propriétaires, documents dFakto : Factures et contrats 2014, 2015 et 2016 & Schmitz J.

Entre 2014 et 2015, les réservations propriétaires ont plus que doublé et en 2016, elles représentent en moyenne 17,63% des réservations totales[1]. Comme nous l'avons évoqué plus haut, il ressort qu'aujourd'hui, les réservations propriétaire sont davantage des réservations internes de type « dFakto » que des réservations « en direct ».

Ceci relève peut-être du fait que moins de temps a été consacré en interne à la relance des groupes et habitués. Nous remarquons également dans le graphique 14 que les réservations faites via Ardennes-Etape ont diminué en 2015, pour légèrement remonter en 2016. Il est à présent grand temps de vérifier quand se louent le mieux les différents logements **tous types de réservations confondus.**

Dans les graphiques 14 et 15, nous avons décidé de subdiviser l'analyse de l'occupation mensuelle des trois logements (Maison, Chalet et Ferme et Fenil) en deux sous-catégories : le **week-end (du vendredi au dimanche)** et la **semaine (du lundi au jeudi)**. En effet, d'après nos observations, les réservations sont fortement concentrées durant ces deux périodes et c'est pourquoi nous avons décidé de les subdiviser de la sorte.

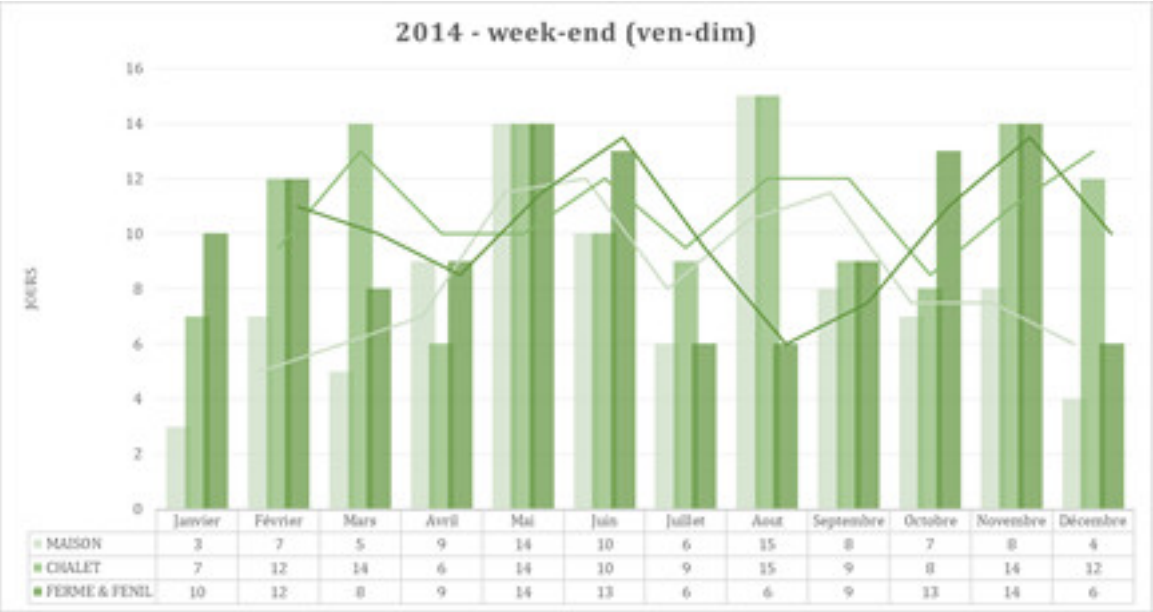
Les deux graphiques ci-dessous ainsi que les interprétations concernent 2014, mais nous réitérerons la même analyse en 2015 et 2016. Nous avons décidé d'appliquer les critères suivants afin de déterminer si <u>l'occupation mensuelle</u> est « faible », « moyenne » ou « élevée » :

Pour les week-ends : - L'occupation est considérée comme *« faible »* lorsqu'elle est de 0 à 5 jours ;
- L'occupation est considérée comme *« moyenne »* lorsqu'elle est de 6 à 9 jours ;
- L'occupation est considérée comme *« élevée »* lorsqu'elle est de 10 à 15 jours.

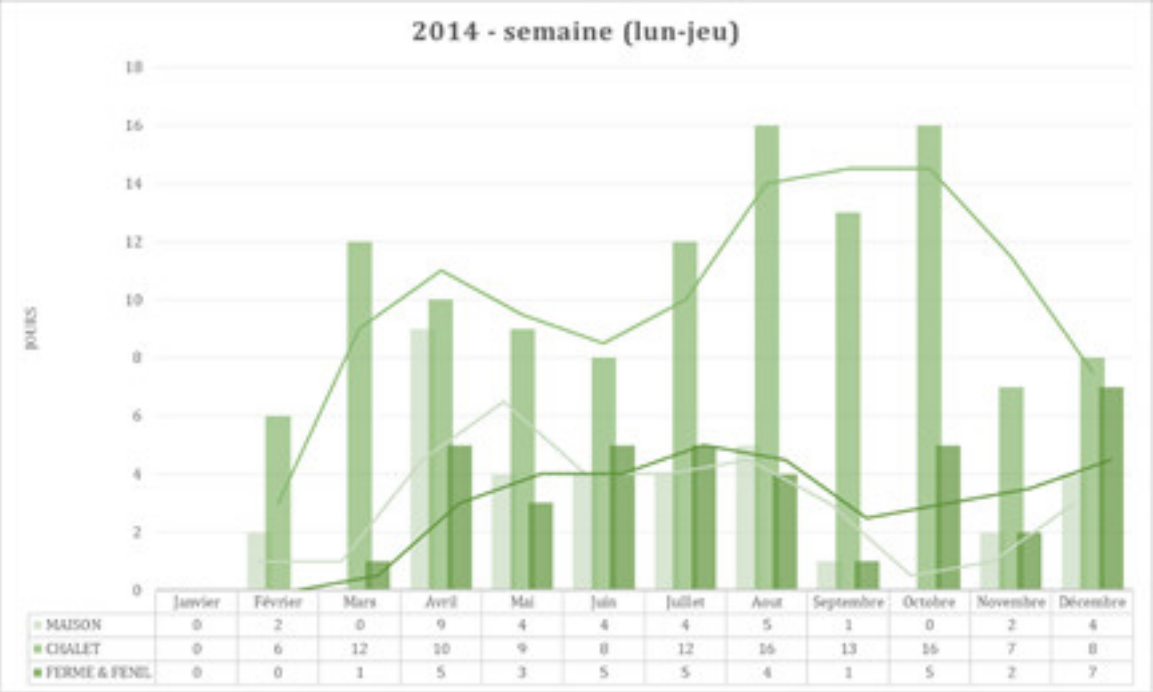
Pour la semaine : - L'occupation est considérée comme *« faible »* lorsqu'elle est de 0 à 6 jours ;
- L'occupation est considérée comme *« moyenne »* lorsqu'elle est de 7 à 12 jours ;
- L'occupation est considérée comme *« élevée »* lorsqu'elle est de 13 à 19 jours.

[1] Réservations totales : celles-ci concernent la somme des réservations des trois structures locatives de Redulesse ; la « Maison », le « Chalet » et la « Ferme et le Fenil ». Avec comme condition que les réservations de la « Ferme » apparaissent au minimum dans celles de la « Ferme et le Fenil ». Pour rappel, le « Fenil » ne peut être loué seul.

Graphique 15 : Occupation par mois en 2014 – week-end



Graphique 16 : Occupation par mois en 2014 – semaine

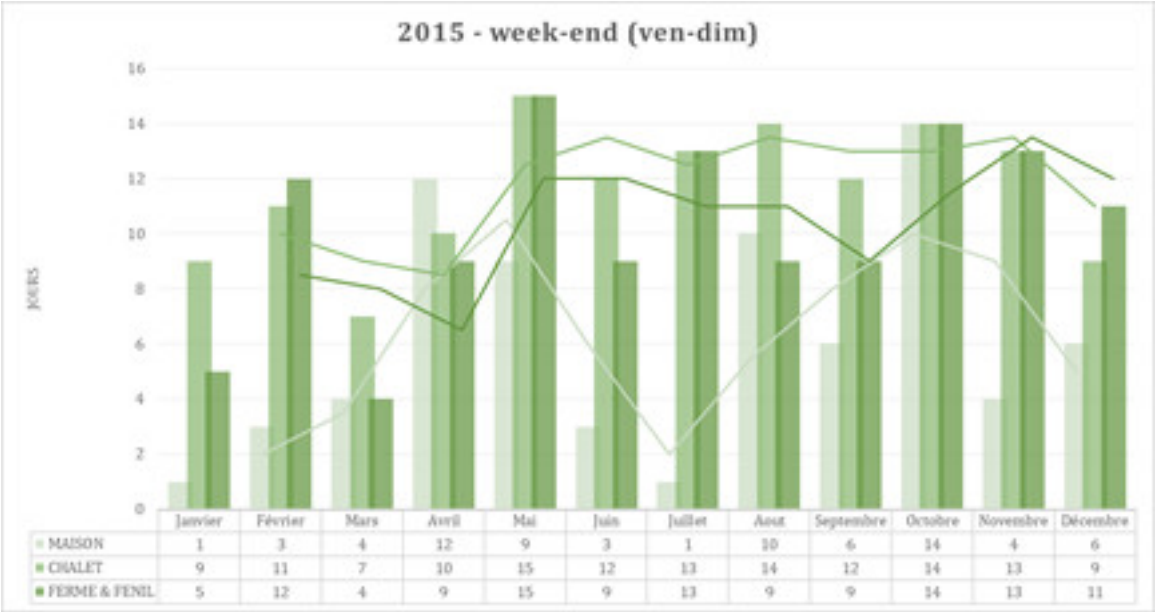


Source : Ardennes Propriétaires, documents dFakto : Factures et contrats 2014 & Schmitz J.

<u>Interprétations des graphiques 15 & 16 :</u>

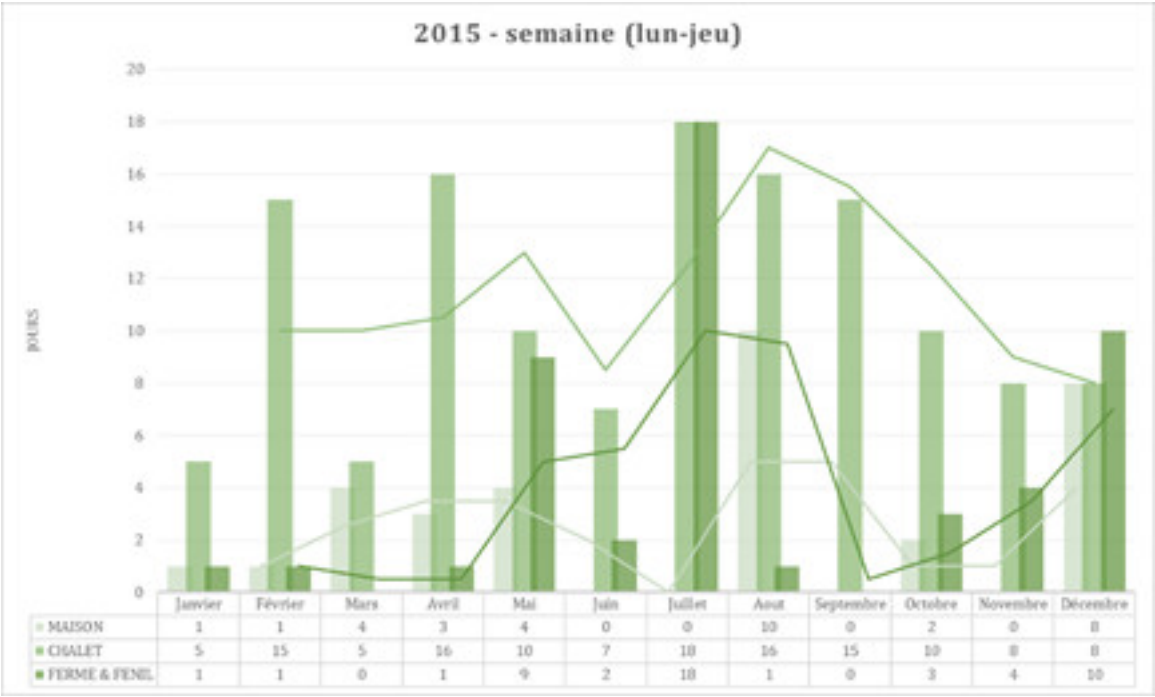
Dans l'ensemble, l'occupation le week-end avait tendance à être moyenne, voire élevée (les week-ends de février, mars, août et surtout mai, juin ont été très fréquentés) durant l'année 2014, sauf pour la Maison, pour laquelle l'occupation est faible durant les mois de janvier, mars et décembre. La tendance s'inverse complètement durant la semaine, exception faite du Chalet pour lequel l'occupation est majoritairement moyenne, et élevée durant les mois d'août, septembre et octobre. En ce qui concerne les semaines, seuls les mois d'avril et de décembre ont globalement été moyens tandis que le Chalet s'est bien loué aux mois de mars, avril, mai, juin, juillet, novembre, décembre et très bien aux mois d'août, septembre et octobre.

Graphique 17 : Occupation par mois en 2015 – week-end



	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Aout	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
MAISON	1	3	4	12	9	3	1	10	6	14	4	6
CHALET	9	11	7	10	15	12	13	14	12	14	13	9
FERME & FENIL	5	12	4	9	15	9	13	9	9	14	13	11

Graphique 18 : Occupation par mois en 2015 – semaine



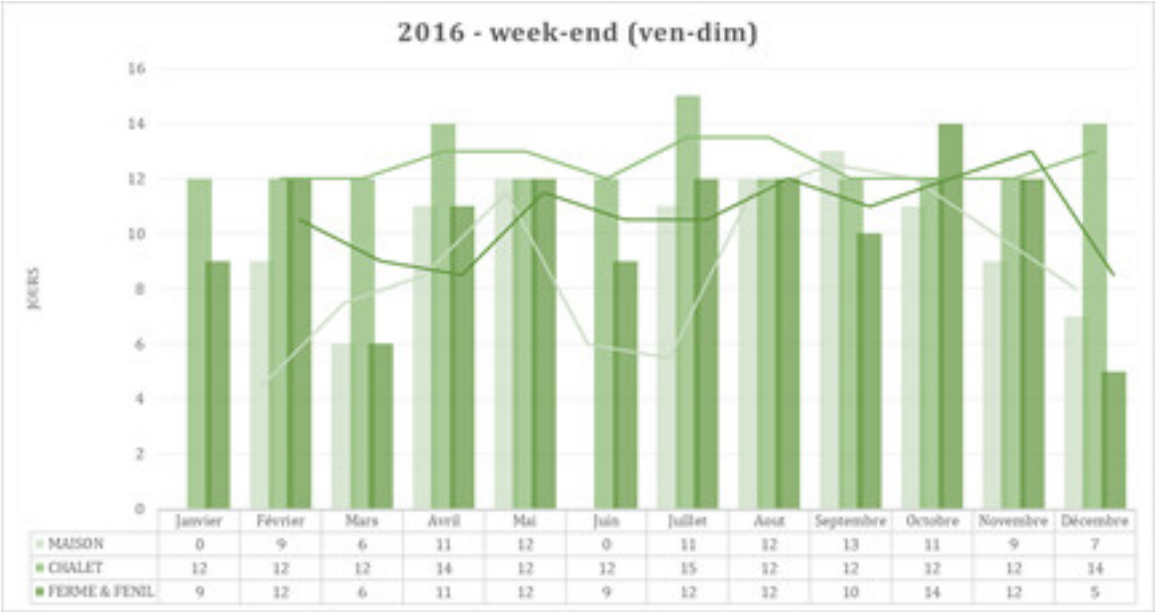
	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Aout	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
MAISON	1	1	4	3	4	0	0	10	0	2	0	8
CHALET	5	15	5	16	10	7	18	16	15	10	8	8
FERME & FENIL	1	1	0	1	9	2	18	1	0	3	4	10

Source : Ardennes Propriétaires, documents dFakto : Factures et contrats 2015 & Schmitz J.

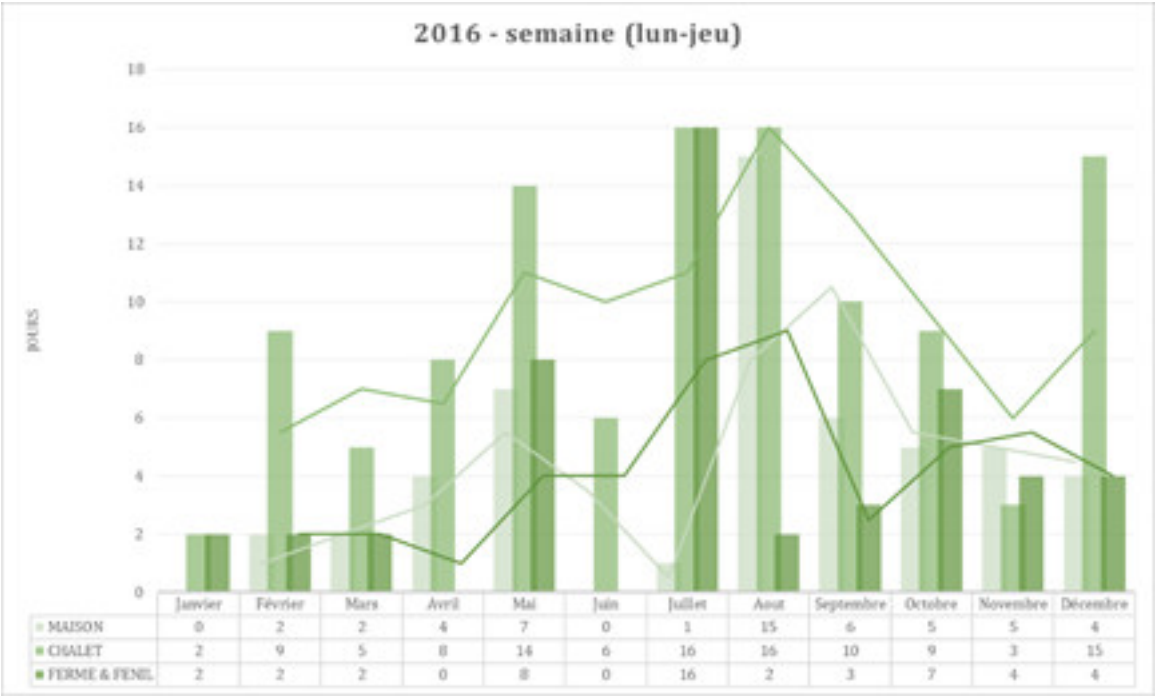
<u>Interprétations des graphiques 17 & 18 :</u>

À nouveau, l'occupation le week-end avait, dans l'ensemble, tendance à être moyenne, voire élevée durant l'année 2015, sauf pour la Maison pour laquelle l'occupation est faible durant 6 mois de l'année. La « Ferme et le Fenil » fait également figure de mauvais élève durant les mois de janvier et de mars, qui apparaissent également comme étant des mois de faible fréquentation en 2015. Tout comme en 2014, même si une légère amélioration s'est dessinée, vingt et un mois sur trente-six restent peu, voire pas loués (nous en comptions vingt-trois en 2014) durant la semaine. Seul le Chalet sort du lot, avec une certaine constance. Le mois de juillet affiche également un record au niveau de la Ferme et du Fenil grâce au fait que l'équipe du Libramont Exhibition & Congress (LEC) (réservation propriétaire, en direct) l'ait loué durant vingt-six jours au mois de juillet.

Graphique 19 : Occupation par mois en 2016 – week-end



Graphique 20 : Occupation par mois en 2016 – semaine



Source : Ardennes Propriétaires, documents dFakto : Factures et contrats 2016 & Schmitz J.

<u>Interprétations des graphiques 19 & 20 :</u>
Dès 2016, l'occupation durant le week-end est majoritairement élevée pour les trois logements. Nous comptabilisons vingt-six mois sur trente-six en occupation élevée, c'est-à-dire, comptabilisant au minimum 10 jours d'occupation. Seuls 3 mois se trouvent sous le seuil d'occupation moyenne, il s'agit des mois de janvier et de juin pour la Maison et du mois de décembre pour la Ferme et le Fenil. Si le taux de remplissage a atteint des sommets pendant les week-ends, il a été particulièrement bas pendant la semaine égalant même l'année 2014 en termes de mois inoccupés/bas. Dans l'ensemble, c'est l'été 2016 qui a attiré le plus de monde.

Même si nous savons aujourd'hui que « *l'activité commerciale de Redu est structurellement non rentable pour couvrir le loyer de gestion* », le **taux d'occupation global** n'a tout de même jamais

cessé d'évoluer positivement à travers les années (Maquet, 2017, entretien). Il est passé de **48,95% en 2014** à **50,32% en 2015** et finalement à **53,88% en 2016**. Les réservations propriétaires ont plus que doublé entre 2014 et 2015. Notons qu'elles représentent en moyenne 17,63% des réservations totales en 2016 et que seules les réservations intitulées « en direct » génèrent un revenu directement quantifiable pour dFakto (cfr supra p. 37). Quant à 2017, les premiers mois de l'année s'annoncent déjà mitigés et, par conséquent, il est plus que temps d'agir.

D'après nos observations, nous pouvons conclure que la **semaine** et en particulier le **milieu de semaine sont très peu fréquentés en dehors des congés scolaires**, excepté par l'équipe du Libramont Exhibition & Congress (LEC) qui loue chaque année (depuis 2015) la Ferme et le Fenil à la même période. Le Chalet fait par contre figure d'exception au niveau de la semaine, ce qui veut dire qu'il se loue presque aussi bien le week-end que la semaine. Son taux d'occupation total était de 67,67% en 2014 et atteint l'honorable note de 72,33% en 2016. Le détail du taux d'occupation par logement et par année peut être consulté à l'annexe X.

Mais peut-on alors parler d'un phénomène de saisonnalité ?

Afin de vérifier cette hypothèse, nous allons examiner si les périodes de fréquentation coïncident avec certains facteurs cités dans la figure 5 du chapitre 1 (cfr supra p. 13 du chapitre 1). Pour rappel, plusieurs types de facteurs peuvent être déterminants dans la saisonnalité de la demande touristique.

Ils exerceront une influence plus ou moins grande selon les types de clientèles et selon les buts de voyage (Chaire de Tourisme de l'UQAM, 1998, p. 3). Nous avons décidé de prendre en considération des facteurs naturels (climat), institutionnels (congés scolaires, etc.), économiques (même si difficilement mesurables), socioculturels, d'offre touristique et de mesures incitatives (forfaitisation, bonification, etc.).

> **En 2014**, Redulesse (donc, l'ensemble des structures) enregistre en moyenne une plus haute fréquentation durant les week-ends de février, mars, juin, août et octobre, puis en mai et en novembre avec deux pics. La fréquentation en semaine a quant à elle été bonne en avril et en août uniquement. Les vacances de printemps et d'été y ont certainement joué un rôle. En effet, peu de promotions ont été appliquées sur ces réservations, ce qui porte à croire que les réservations ont été faites bien à l'avance, en prévision des vacances. Les périodes d'affluence en semaine correspondent donc à moitié seulement aux périodes d'affluence du tourisme de loisirs (forme de tourisme majoritairement présente à Redulesse) en Province de Luxembourg pendant l'année (cfr supra p. 18 du chapitre 1). Les réservations des week-ends des mois de mars, octobre et novembre ont également profité de belles réductions « last minute », mois qui ont dans l'ensemble été doux voir chaud, profitant même parfois d'un beau temps d'arrière-saison (Météo Belgique, 2017). Les congés et congés scolaires (Carnaval, Pâques, 1er mai, Ascension, Pentecôte, Toussaint) concordent également avec beaucoup de réservations. Celles-ci bénéficient dans une moindre mesure de réductions « last minute » car prévues de plus longue dates (FW-B, 2017).
>
> **En 2015**, Redulesse enregistre en moyenne une plus haute fréquentation durant les week-ends d'avril, juillet, août, septembre et novembre, puis en mai et en octobre avec deux pics. La fréquentation en semaine a quant à elle été bonne en août et en décembre, avec un excellent mois de juillet. Cette fois, ce sont les vacances d'été et d'hiver qui sont rentrées en ligne de compte. Au final, peu de promotions appliquées et un mois de juillet fantastique grâce à une réservation en direct (LEC) couvrant presque entièrement le mois. Tout comme en 2014, la Maison enregistre le plus mauvais score de l'année, le taux d'occupation de celle-ci a d'ailleurs baissé et est passé à 29,04% en comparaison aux 35,89% de l'année précédente. La concentration des congés et congés scolaires sur les mois d'avril, mai (vacances de printemps, 1er mai, Ascension (+ pont), Pentecôte) et de

novembre (Congé d'automne (Toussaint)) ont plus que probablement favorisé les réservations week-ends autour de ces dates (FW-B, 2017). N'oublions pas la météo qui a été plus que clémente en fin d'année, atteignait même un record climatologique au mois de décembre (Météo Belgique, 2017).

En 2016, Redulesse enregistre en moyenne une plus haute fréquentation durant les week-ends de février, septembre, octobre et novembre, puis en avril, mai, juillet et août avec quatre pics. La fréquentation en semaine a quant à elle été bonne en mai grâce aux long week-ends (Ascension et Pentecôte) et excellente en juillet et en août grâce aux vacances d'été. Au final, peu de promotions appliquées durant ces trois mois et en plus de l'habituel bon mois de juillet, un bon mois d'août où la Maison s'est avérée être très bien louée. Elle enregistre d'ailleurs son meilleur taux d'occupation depuis 2014 (41,64%). A nouveau, la concentration des congés et congés scolaires sur les mois de février, avril, mai, et de novembre (vacances de Carnaval, printemps, automne, Ascension) ont plus que probablement favorisé les réservations week-ends autour de ces dates (FW-B, 2017). Côté météo, on retiendra des températures moyennes de saison avec un mois de septembre sec et ensoleillé et un mois de juin qui restera dans les annales pour ses nombreux orages (20 jours d'orage ont été comptabilisés au total pour le territoire belge, un record pour le mois de juin) (Météo Belgique, 2017).

En définitive, entre 2014 et 2016, les mois les plus fréquentés, de manière absolue, ont été les mois de **mai, juillet** et le mois **d'août**, qui occupe le haut du podium. Les mois de février, avril, octobre et novembre ont, quant à eux, été occupés de manière satisfaisante. En revanche, les mois de mars, septembre, décembre et juin occupent le bas du podium. L'occupation est surtout déficiente en semaine durant le mois de janvier.

Nous constatons que la demande touristique (qui correspond aux périodes les plus fréquentées) est bien saisonnière. En effet, les périodes d'affluence à Redulesse concordent avec les périodes d'affluence du tourisme de loisirs en Province de Luxembourg (cfr supra graphique 3 du chapitre 1), à savoir ; **le printemps, l'été et l'automne**. L'hiver ne semble donc pas être une saison très attractive pour les personnes séjournant à Redulesse, sauf à Noël et au Nouvel an. Les saisons (et donc les prix) d'Ardennes-Etape sont de ce fait, assez bien alignés à cette réalité.

Nous savons <u>quand</u> les personnes aiment occuper les lieux, essayons à présent de comprendre <u>pourquoi</u> elles aiment y venir, ou plutôt pourquoi elles auraient envie d'y revenir. Les enquêtes de satisfaction récoltées par Ardennes-Etape entre janvier 2014 et décembre 2016 contribueront certainement à nous y aider. Si nous nous plaçons du point de vue des locataires, voici le top cinq de ce qui fait le succès de chaque structure locative :

La « Maison » :
1) La situation
2) L'accueil
3) L'entretien
4) La propreté
5) La sécurité

Le « Chalet » :
1) La situation
2) La sécurité
3) L'accueil
4) La propreté
5) La cuisine

La « Ferme » et le « Fenil » :
1) La cuisine
2) La situation
3) La propreté
4) L'accueil

5) L'entretien et la sécurité

La **situation** est décidément un facteur à ne pas négliger car fort apprécié des locataires. L'accueil, la propreté et la sécurité ne sont pas non plus à écarter. La Ferme se distingue par sa cuisine semi-professionnelle, qui est un avantage certain en vue de la position qu'elle occupe dans le classement. Les critères comme la chambre, la salle de bains, le salon/salle à manger et le jardin ont moins le vent en poupe sauf peut-être ce dernier pour les locataires qui ont des enfants en bas âge et des chiens. Seuls le nombre de réservations, d'enquêtes, le pourcentage de réponse et bien sûr le pourcentage attribué à chaque critère est visible.

Retenons que les critères sont ciblés « tourisme de loisirs » et que, donc, des critères de types professionnels ne sont pas pris en considération (signal Wi-Fi, salle de séminaires, etc.).

La satisfaction par rapport aux critères susmentionnés pourrait en partie expliquer les bons résultats du **rapport qualité-prix** des trois structures : 2,9% des personnes trouvent que le rapport qualité-prix de la Maison est « parfait », 5,8% pensent la même chose du Chalet et 6,9% de la Ferme et du Fenil. 37,1% trouvent ce même rapport « très bon » pour la Maison, 27,9% pour le Chalet et 37,9% pour la Ferme et le Fenil. Le rapport est considéré comme « bon » à 51,4% pour la Maison, 60,5% pour le Chalet et 51,7% pour la Ferme et le Fenil.

Finalement, le reste des personnes, soit une minorité, trouvent que le rapport qualité-prix est « mauvais » ou « très mauvais ». Ces constatations nous amènent à réfléchir à la question de savoir qui occupe Redulesse.

Toujours en parcourant ces mêmes réservations, nous pouvons nous apercevoir que les personnes effectuant les réservations sont en moyenne âgées de **43 ans** et que la tranche d'âge constituant le public cible se situe entre 30 et 60 ans. 3,25 fois sur 10, elles seront accompagnées de leur chien, toutes tailles confondues. Possibilité offerte par le propriétaire aux locataires, avec un maximum d'un chien, deux sur demande.

La composition des groupes varie selon l'habitation : le Chalet attirera des adultes (couples) et/ou plus rarement des familles peu nombreuses, tandis que la Maison et la Ferme et le Fenil attireront davantage des familles nombreuses composées d'adolescents, d'enfants et de bébés et/ou d'adultes uniquement.

Mais d'où viennent-ils ? Après quelques recherches, il est évident que les principaux marchés que Redulesse attire dans son sillage sont, par ordre d'importance, le **marché belge flamand**, le **marché néerlandais** et le **marché belge francophone**. Il arrive que d'autres segments de clientèle (Français, Allemands, etc.) y séjournent mais seulement dans une moindre mesure. Au contraire des chiffres relatifs à la Région wallonne, comme nous l'avons vu dans le chapitre 1, c'est le marché néerlandais qui apparaît être ici le deuxième marché pour les séjours de loisirs. L'enquête d'Ardennes-Etape rejoint quant à elle plus la moyenne régionale (cfr supra p. 26-28 du chapitre 2).

Figure 14 : Réservations locatives de Redulesse : cartographie des bassins émetteurs en Belgique

Source : IGM, Bruxelles (2001). Récupéré le 1er juin 2017 de http://www.cartograf.fr/pays/img/belgique/carte_belgique_detaillee_regions_provinces_commune.gif & Schmitz J.

Comme nous le montre la figure 14, les principaux bassins émetteurs du marché belge flamand sont les provinces **d'Anvers**, de **Flandre orientale** (en néerlandais : Oost-Vlaanderen) et de **Flandre occidentale** (en néerlandais : West-Vlaanderen). Du côté francophone, il s'agit des provinces du Hainaut, du Brabant wallon et de Bruxelles. Chez nos voisins, les principaux bassins émetteurs sont les Provinces du Brabant-Septentrional (Noord-Brabant), d'Hollande-Méridionale (Zuid-Holland) et d'Hollande-Septentrionale (Noord-Holland) avec Utrecht. Il existe au niveau des bassins émetteurs des similitudes notables par rapport aux données de la région. Aussi et assez logiquement, un lien existe entre les segments de clients et la concentration de la population avec toutefois une étonnante proportion basse pour Bruxelles, qui est pourtant la zone la plus peuplée[1] et la zone d'origine de dFakto et du propriétaire. Le bouche à oreille est aussi un élément à ne pas négliger.

D'après Rose-Marie Bosseaux, gérant d'accueil et femme de ménage à Redulesse, les locataires qui y séjournent le font en majorité pour les raisons suivantes : *« visiter le village du livre et les villages pittoresques aux alentours, les randonnées, célébrer quelque chose (anniversaires, enterrement de vie de jeune fille/de jeune homme, réunions de famille, etc.), participer/organiser des séminaires, la foire agricole et pour le travail dans la région (main-d'œuvre) » (Bosseaux, 2017, entretien).*

Si nous devions dresser le portrait du locataire type venant à Redulesse, il s'agirait du suivant :

« Homme/femme flamand(e) âgé(e) entre 30 et 60 ans. Marié(e) ou célibataire, avec ou sans enfants et/ou chiens. Il/elle a une vie active et aime venir se ressourcer dans les Ardennes car l'endroit est dépaysant par rapport à son quotidien ».

Nous en savons désormais plus sur l'origine des vacanciers, et sur le vacancier lui-même. Nous pourrons grâce à cela formuler des recommandations beaucoup plus précises/en ligne avec ce type de profil, en nous aidant notamment de :

- La description des différents marchés présents en région wallonne (cfr supra p. 18-20) ;
- Des résultats de l'enquête réalisée par Ardennes-Etape (cfr supra p. 26-28 du chapitre 2).

[1] http://statbel.fgov.be/fr/statistiques/chiffres/population/structure/residence/superdense/, Récupéré le 14 avril 2017.

Ce type de recommandations seront formulés dans la partie 3 du mémoire, qui concerne sa mise en œuvre. Malgré de bons échos, en passant en revue l'ensemble des réservations locatives (en direct et via Ardennes-Etape) et selon nos rapides calculs, **seuls 7,32% des locataires sont revenus en 2014, 7,76% en 2015 et 4,35% en 2016**. La non-relance des clients (principalement passant en direct) aura certainement eu un impact sur ce dernier pourcentage même si les chiffres sont globalement bas.

Nous l'avons compris, satisfaire un client ne suffit plus à garantir sa fidélité. En effet, celle-ci résulte de la satisfaction (du produit ou des services) et de l'image intentionnelle (publicité et communication) ou non (bouche à oreille, etc.) de l'entreprise (Qualité Performance, site web officiel). Une autre question se pose alors, la question de savoir ce que font les autres, les concurrents… Cette interrogation nous amène également à nous demander où se situe Redulesse par rapport à eux.

d. Analyse de la concurrence

Maintenant que nous avons identifié les clients cibles ainsi que leurs attentes et préférences, l'étape suivante consiste à effectuer une analyse concurrentielle. Afin de diagnostiquer efficacement la concurrence, il faut mettre en place une méthodologie. L'une d'entre elles consiste à faire un **mapping concurrentiel**. C'est une méthode qui permet d'analyser la concurrence sur deux axes principaux et qui a l'avantage de donner un résultat très visuel et parlant (My-Business-Plan.fr, 2013). L'objectif de cette analyse est d'établir une carte des forces en présence sur le marché afin de nous permettre de vérifier que le marché n'est pas saturé et d'éventuellement proposer une nouvelle offre/stratégie commerciale différenciée. Une fois cette carte établie, il devrait être assez facile d'en déduire l'intensité concurrentielle du secteur (The Business Plan Shop).

Pour rappel, le site Redulesse héberge plusieurs entités touristiques différentes, d'où l'impossibilité de réaliser une analyse de la concurrence unique. Nous devrons donc prendre en compte les spécificités de chaque structure et réaliser des analyses différentes. Encore une fois, le « Fenil » ne se louant pas seul, nous avons choisi de regrouper la « Ferme » et le « Fenil » sous une même structure.

- Le mapping concurrentiel :

Pour effectuer notre mapping concurrentiel, nous devons dans un premier temps **choisir deux critères de diagnostic**. A l'évidence, ceux-ci influenceront les actions qui suivent. Dans notre cas, nous avons choisi deux critères essentiels dans le secteur dans lequel nous nous trouvons ; la qualité et le prix de l'hébergement. En somme, le rapport qualité/prix. Notre première action par rapport à ceux-ci, sera d'établir une liste de **critères d'observation**. Il en existe une multitude, parmi lesquels nous avons choisi ceux qui nous semblaient les plus pertinents (Social Business Models, 2017) :

- Région
- Type de biens
- Capacité (personnes)
- Capacité (chambres)
- Equipements (douches)
- Equipements (Internet)
- Equipements extras (jeux d'enfants, piscine, sauna ou Jacuzzi ou hammam, feu ouvert ou poêle à bois, accessible aux personnes à mobilité réduite)
- Chiens (autorisation)
- Confort/classement
- Notes des évaluations
- Loyer

QUALITE

PRIX

Il sera ici question de trouver un bon équilibre entre ni trop, ni trop peu de critères, laissant ainsi de la place aux différentes compositions de groupes (groupes d'amis et familles avec ou sans enfant, couples, etc.). Même si les trois premiers ne rentrent pas dans les critères de diagnostic, ils nous seront tout de même utiles dans le mapping.

Finalement, ces critères ont fortement été inspirés de ceux visibles sur le site de réservation en ligne d'Ardennes-Etape. Et pour cause, l'extrême majorité des réservations passent par Ardennes-Etape. Même si Redulesse a son propre site web et est référencé sur des sites régionaux comme : *http://ardenne-meetings.be* *ou* *http://www.haute-lesse.be*, ceux-ci n'attirent finalement que peu de visiteurs.

La majeure partie de la littérature sur la concurrence nous parle de deux grandes catégories : la concurrence directe[1] et la concurrence indirecte[2] (plus difficile à mesurer mais non pour autant négligeable) (Social Business Models, 2017). Afin de ne pas nous disperser, nous nous concentrerons sur la concurrence dite **directe**, présente sur le site d'Ardennes-Etape. Nous pourrons ainsi comparer des critères comparables tels que les prix pour le même type d'habitation, le service offert, etc. Informations qui devraient nous être nécessaires pour la suite de ce mémoire.

Comme nous l'avons vu, le Luxembourg belge offre un grand nombre de maisons de caractère à la location : gîtes ruraux ou à la ferme, meublés de tourisme ou de vacances (...) (Luxembourg belge, site web officiel) (cfr supra p. 24, graphiques 9, 10, 11 et 12). En conséquence, la concurrence y est, on le sait déjà, rude. Mais vérifions cela…

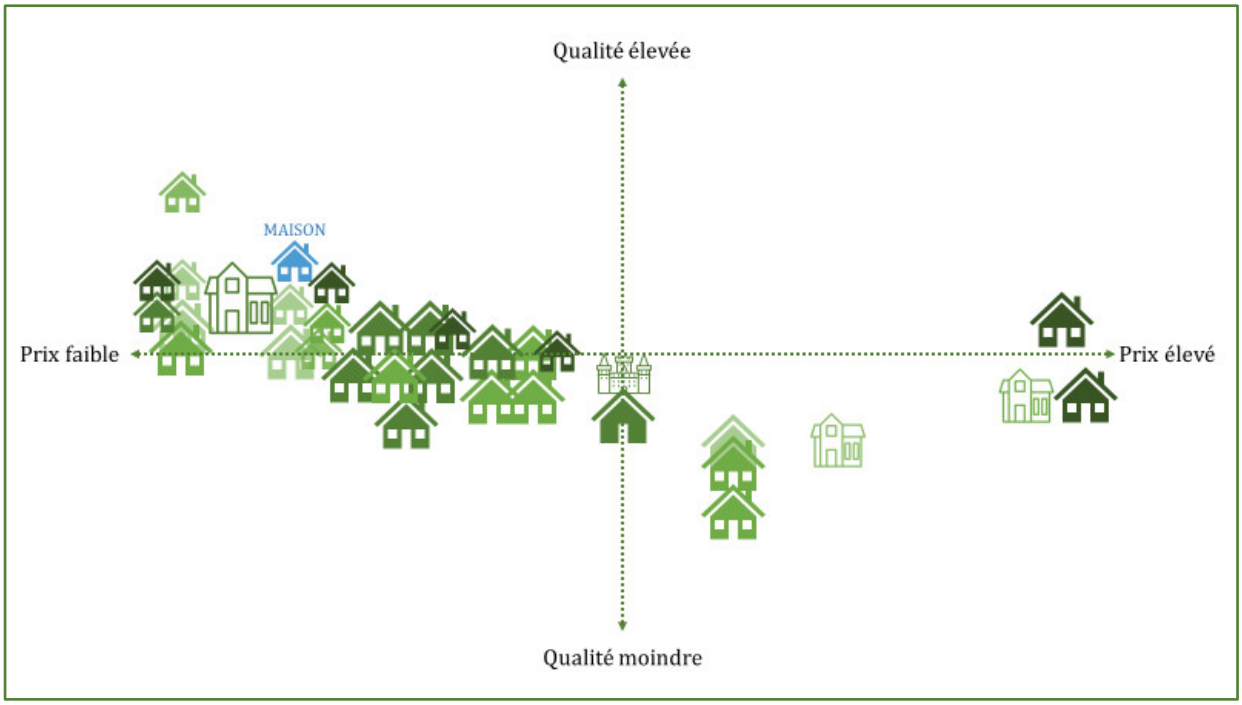
Après l'établissement des critères d'observation, nous avons, à travers le site de réservation en ligne d'Ardennes-Etape, **récolté l'information** qui concerne les principaux concurrents de Redulesse et avons complété un tableau comparatif par structure.

Pour les critères et en fonction de la structure, nous avons fixé une **échelle d'évaluation et de pondération**, c'est-à-dire que nous avons donné une valeur à chaque réponse, un facteur de pondération / importance et avons extrait une note pour chaque concurrent analysé (voir annexe XI) (Social Business Models, 2017).

L'étape suivante consiste à créer un **graphique** rassemblant une abscisse et une ordonnée et d'ensuite intituler chacun des axes par un de nos critères de diagnostic (Social Business Models, 2017). Nous avons réédité l'exercice pour les trois structures dont voici les résultats :

[1] « Concurrence directe » : désigne toutes les organisations qui produisent une prestation pratiquement identique à la vôtre ou à celle que vous prétendez proposer à vos usagers, bénéficiaires ou clients, répondant aux mêmes besoins ;
[2] « Concurrence indirecte » : désigne toutes les organisations qui répondent aux mêmes besoins que ceux que vous prétendez satisfaire, mais avec d'autre prestations, parfois totalement différentes. On appelle communément ces prestations des produits de substitution (source : http://www.socialbusinessmodels.ch/fr/content/analyse-de-la-concurrence).

Graphique 21 : Mapping concurrentiel de la Maison



Légende :

Interprétations du graphique 21 :

Comme nous pouvons le voir, il s'agit ici (comme pour les autres graphiques à suivre) de dresser la cartographie de la concurrence sur le plan géographique du marché visé. L'analyse de l'implantation géographique consiste à vérifier si d'autres logements proposent des services identiques ou substituables, sur la même zone géographique que Redulesse (Createur-Entreprise.net, 2017).

La majeure partie des concurrents B2C de la Maison (au total 32 concurrents) se positionnent autour d'un prix relativement faible et d'une qualité moyenne. La concurrence est d'ailleurs assez concentrée vers la partie gauche du graphique. Par son rapport qualité/prix, la Maison, tout comme le logement « 104895-03 » se dégagent légèrement de la masse. Quelques concurrents se démarquent aussi grâce à un prix plus élevé mais pas forcément une qualité supérieure, il s'agira essentiellement de logements de plus grandes tailles.

A distance rapprochée (5 km aux alentours de Redu), un logement talonne de près la Maison. Par le plus grand des hasards, ce logement s'articule également autour de trois structures tout comme le site Redulesse, avec comme différence près, l'extension qu'est le Fenil. Les notes d'évaluation des dites structures portant les références : 104558-02, 104558-03 et 104558-01, sont globalement meilleures que pour la Maison malgré une qualité inférieure. Après lecture des avis pour ce logement sur le site de réservation d'Ardennes-Etape, voici ce qui ressort de manière assez exhaustive : *« Week-end familial particulièrement réussi grâce à la maison spacieuse et super bien rénovée avec goût. Multiples activités et région à découvrir[1] ».* D'autres concurrents aux spécificités assez équivalentes existent, mais se situent à plus large distance du site.

[1] Commentaire recueilli d'un Anonyme, Séjour d'un groupe d'amis (FR), Week-end Février 2016.

Graphique 22 : Mapping concurrentiel de la Ferme et le Fenil

Légende :

Interprétations du graphique 22 :

A première vue, il est évident que la concurrence (au total 32 concurrents) est beaucoup plus dispersée qu'au graphique 20 qui concernait la Maison. Cela signifie que l'offre est hétérogène et que par ses atouts, la Ferme et le Fenil peut s'extraire de la masse avec plus d'aisance. Comme on peut le voir, La Ferme et le Fenil jouit d'un rapport qualité/prix plutôt bon, avec tout de même une qualité en dessous de la moyenne.

Autour de la Ferme et du Fenil, trois logements s'équivalent à peu de choses près, il s'agit des maisons « 105541-03 », et « 104591-03 » et du gîte « 105443-01 ». Cependant, aucun des trois n'est une « maison de vacances convenant pour l'organisation de séminaires » (Ardennes-Etape, Site web officiel) comme la Ferme, ce qui lui donne ce caractère unique par rapport au quatuor. Mais ce n'est pas vraiment ce qui intéresse les clients en B2C et ce n'est donc pas d'une grande valeur ajoutée pour cette cible.

La Maison et la Ferme et le Fenil attirant le même type et largeur de public (12 à 16 personnes), il sera naturel que certains concurrents apparaissent dans les deux graphiques, malgré des différences en termes de prix et de qualité.

Ardennes-Etape, Site web officiel.

Graphique 23 : Mapping concurrentiel du Chalet

Légende :

Interprétations du graphique 23 :

Le taux de concentration atteint son apogée sur ce graphique qui concerne le Chalet. La concurrence (au total 45 concurrents) est donc très rude et le Chalet se cache parmi celle-ci. Malgré cela, et comme nous l'avons évoqué, le Chalet se loue presque aussi bien le week-end que la semaine. Les prix tournent beaucoup entre 200 et 300 euros ou 300 et 400 euros pour le même week-end et la même période de l'année et pour une qualité majoritairement haute, voire moyenne. Peut-être il y a-t-il une très forte demande par rapport à ce type ou taille d'hébergement. L'image du chalet dans les Ardennes est en tout cas bien ancrée dans l'esprit des Belges.

Sources : Ardennes-Etape, Site web. Informations récoltées le 25 mars 2017 de http://fr.ardennes-etape.be/. Images récupérées le 25 mars 2017 de http://cliparts101.com/search

Grâce à nos observations, nous savons à présent quels prix sont proposés pour des hébergements identiques ou substituables avec des degrés de qualités différents. Afin d'étudier les prix à partir d'une même base, nous avons comparé ceux-ci durant une période de référence unique: le week-end du 16 au 18 février 2018.

Nous pouvons en conclure qu'en matière de prix, la Maison est alignée au prix du marché (« mid-market »), la Ferme et le Fernil est au-dessus du marché (« above-market »), tandis que le Chalet est lui aussi aligné au marché (« mid-market ») (Maquet, 2017, entretien).

En dépit de très bonnes notes attribuées par les locataires en B2C (8,8/10 pour la Maison, 8,8 pour la Ferme et le Fenil et 8,5 pour le Chalet), du bon rapport qualité/prix en ligne avec le marché local, le taux global d'occupation de Redulesse n'est que de 53,88% en 2016 (et avoisinait les 50% entre 2014 et 2015).

L'offre actuelle (en matière d'hébergement) assez concentrée n'y est certainement pas étrangère, même si l'offre du territoire de la Haute-Lesse est loin d'être la plus abondante (voir annexe II). Ce taux est-il finalement surprenant sachant que le taux d'occupation moyen annuel des hébergements de Terroir en Province de Luxembourg était de 30,5% en 2012[1] et que la Province de Liège atteignait le haut du podium avec 32,3% OTW & CGT, 2012, p. 67) ? L'hébergement touristique de terroir belge souffrirait-il des mêmes symptômes que l'hébergement touristique rural en France ?

« Le succès des formes d'hébergement spécifiques du tourisme rural en France, gîtes ruraux et chambres d'hôtes, ne se dément pas auprès des clientèles touristiques françaises ou européennes. Pourtant les analystes s'interrogent sur l'avenir de ce type d'hébergement, d'une part en raison de mouvements de retrait observés çà et là après une progression continue du parc de gîtes ruraux, d'autre part en raison d'une progression très vive du nombre de chambres d'hôtes, qui risquerait (paradoxalement) de saturer la demande » (Mamdy, Guillot, Disez, 2007, p. 56).

Le taux moyen d'occupation des « Gîtes de France » était de 42,1% en 2015, soit environ 10% plus élevé que la moyenne de la province (Étude Protourisme 2014, p. 5). Des leçons seront certainement à tirer de ces chiffres même si les chiffres de Redulesse sont globalement meilleurs (mais relatifs).

Le fait que le site Redulesse soit structurellement non rentable pourrait dès lors s'expliquer par ce taux d'occupation mitigé (Maquet, 2017, entretien). Mais est-ce réellement la seule raison ? L'analyse financière et opérationnelle qui suit pourrait nous aider à répondre à cette question.

3.4. Analyse financière et opérationnelle

Nous arrivons à un tournant du mémoire, il s'agit ici d'identifier les pratiques financières et opérationnelles de dFakto qui s'appliquent au site Redulesse et de déterminer celles qui seront à maintenir ou au contraire à éradiquer.

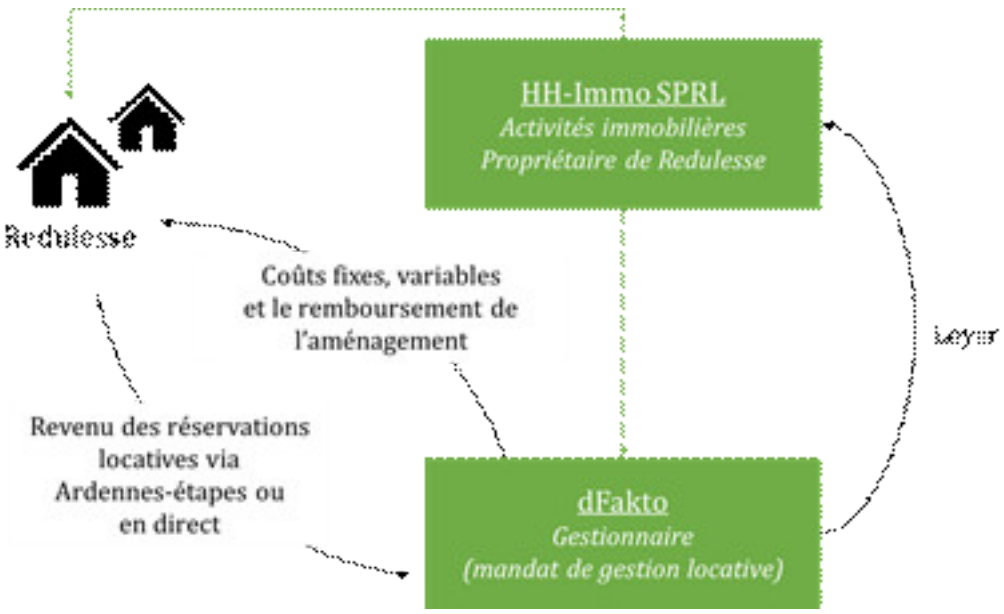
Dans ce contexte, une analyse détaillée, par poste de coûts, nous sera d'une grande utilité. Cette analyse nous permettra de réaliser un diagnostic qui servira à l'élaboration des stratégies et à la prise de décisions futures (Pierre, 2014-2015, p. 55).

Avant de nous lancer dans l'analyse de la rentabilité (information essentielle pour l'objectif du mémoire), intéressons-nous au contexte de fonctionnement financier du site.

a. Optimisation et montage financier

[1] Des chiffres globaux plus récents n'ont pu être trouvés.

Figure 15 : Optimisation et montage financier



Source : Schmitz. J.

HH-Immo est une SPRL créée en 1999, qui est active dans le secteur de l'immobilier B2C et qui compte entre autres à son actif le site Redulesse. Depuis 2009, HH-Immo a délégué (à travers un mandat de gestion locative) la gestion du site (et les coûts fixes et variables de fonctionnement ainsi que le remboursement de l'aménagement intérieur du site) à la société anonyme Deployments Factory (sous la dénomination commerciale dFakto) en échange d'un loyer. *« Ce loyer versé à HH-Immo sert à rembourser le capital et les intérêts pour l'achat et la rénovation du site ».* (Maquet, 2017, entretien). dFakto perçoit en retour le revenu des réservations locatives effectuées via l'intermédiaire qu'est Ardennes-étapes ou en direct par des groupes et des habitués et supporte les charges fixes, variables et financières pour l'aménagement du site. La figure 15 représente graphiquement ce montage, avant tout financier.

b. Evolution des revenus nets

C'est dans ce contexte financier et opérationnel, que l'on observe une certaine stagnation du revenu net[1] de Redulesse depuis 2011. Les données de 2010 ne peuvent que difficilement être prises en compte par le fait qu'elles ne concernent qu'une partie de l'année.

Comme évoqué précédemment, la collaboration avec Ardennes-Etape n'a véritablement débuté qu'en avril 2010. Seul 2013 affiche un revenu net au-dessus de la moyenne (+ 9% par rapport à 2012) grâce à un record au niveau des réservations via Ardennes-Etape (122) et des réservations en direct (11).

Durant les trois dernières années civiles, le revenu net a légèrement augmenté (+2% entre 2014 et 2015 et +2% entre 2015 et 2016) et est majoritairement imputable aux réservations des « week-ends[2] » mais est-il suffisamment élevé pour couvrir les différents postes de coûts ?

[1] Le revenu net correspond aux revenus issus de la location moins les commissions et ristournes d'Ardennes-Etape.
[2] Entre 2014 et 2016, les réservations « week-end » comptent en moyenne pour 63% du taux d'occupation global, tandis que les réservations « semaine » comptent pour 37% de celui-ci.

Graphique 24 : Evolution des revenus nets

Source : Bob Sage (logiciel comptable de l'entreprise) & Schmitz J.

c. Analyse de la rentabilité

S'il est plus parlant d'avoir une vision à long terme, c'est-à-dire depuis le début des activités commerciales, pour l'évolution du chiffre d'affaires, il n'est pas forcément nécessaire d'avoir cette même vision pour l'analyse de la rentabilité. L'analyse comparative qui suit s'étend sur les trois dernières années civiles afin d'apprécier l'évolution de la situation. Nous avons calqué nos calculs et notre collecte d'informations sur l'année civile et non l'année comptable (la clôture comptable de dFakto s'étendant du 1er juillet Y au 30 juin Y+1) afin d'être en ligne avec la période « touristique » et donc les réservations locatives.

– <u>L'analyse du compte de résultat :</u>

L'analyse par postes de coûts peut être, pour certains points, assimilée à la comptabilité analytique. Tout comme elle, l'intérêt est d'apporter au gestionnaire des informations complémentaires particulièrement utiles car elles lui permettent de prendre, en toute connaissance de cause, les décisions les plus susceptibles d'améliorer la rentabilité de l'entreprise (Smans, 2014-2015, Cours de Comptabilité analytique, ICHEC).

Ce diagnostic sera plus ou moins détaillé en fonction des moyens à disposition (p. ex. l'information disponible, les coûts invisibles, etc.) et des conditions de réalisation. Au démarrage de l'excercise, la première difficulté rencontrée a d'ailleurs été d'isoler les postes qui touchaient uniquement le site. Difficulté essentiellement due au montage financier expliqué au point « a » de l'analyse financière et opérationnelle et au fait que la gestion du site ne fait pas partie du cœur de métier de dFakto.

Dans notre cas, pourquoi étudier les coûts ? Il s'agira ici de :

- Déterminer les composantes du prix de vente et revoir celui-ci le cas échéant ;
- Déterminer s'il faut continuer, optimiser ou abandonner une activité/un poste ;
- Déterminer s'il faut accepter ou refuser une réservation ;
- Déterminer s'il faut sous-traiter certaines activités ;
- Déterminer les actions commerciales et marketing a entreprendre ;
- Renégocier des éléments du contrat avec Ardennes-Etape

Le compte de résultat ci-dessous a été découpé de telle sorte qu'il fasse apparaître les deux leviers du métier de gestionnaire (rôle de dFakto dans le cas présent), c'est-à-dire les **revenus** et les **coûts**.

Tableau 11 : Compte de résultat 2014, 2015, 2016

				2014	% chiffre d'affaires	2015	% chiffre d'affaires	2016	% chiffre d'affaires
REVENUS									
	745210	Chiffre d'Affaires	Location redu	74.988		74.776		76.164	
	613021	Services & Biens Divers	Commissions et ristournes Ardennes-Etape	-14.218	-19%	-12.972	-17%	-13.306	-18%
REVENUS NETS				**60.770**	81%	**61.804**	82%	**62.858**	84%
COÛTS DE FONCTIONNEMENT				**-164.716**		**-148.707**		**-140.683**	
Frais gestion				**-87.832**	-117%	**-88.002**	-117%	**-89.414**	-119%
	610052	Services & Biens Divers	Loyer	-87.832		-88.002		-89.414	
Main d'œuvre				**-43.021**	-57%	**-25.402**	-34%	**-18.176**	-24%
	620229	Rémunération	Remboursement frais propres à l'employeur	*-300*		*-300*		*-300*	
	620300	Rémunération	Rémunération	*-24.475*		*-15.754*		*-13.410*	
	620301	Rémunération	Avantage de Toute Nature (ATN) véhicule	*-2.132*		*-1.250*		*-1.260*	
	621300	Rémunération	ONSS	*-4.742*		*-5.071*		*-3.206*	
	621301	Rémunération	Cotisation pécule de vacances	*-2.963*		-		-	
	617000	Services & Biens Divers	Intérimaires	*-8.410*		*-3.027*		-	
Aménagement				**-6.326**	-8%	**-4.181**	-6%	**-7.938**	-11%
	612382	Services & Biens Divers	Location matériel	*-5.754*		*-3.870*		*-4.409*	
	612022	Services & Biens Divers	Petit matériel et mobilier	*-572*		*-270*		*-3.529*	1208%
	612020	Services & Biens Divers	Décoration	-		*-42*		-	
Entretien				**-27.436**	-37%	**-30.580**	-41%	**-24.949**	-33%
	611300	Services & Biens Divers	Entretien et réparation	*-9.688*		*-14.461*		*-10.550*	
	612001	Services & Biens Divers	Electricité	*-4.236*		*-6.245*		*-4.763*	
	612010	Services & Biens Divers	Chauffage	*-5.742*		*-4.258*		*-3.312*	
	616133	Services & Biens Divers	Assurance	*-4.188*		*-3.544*		*-3.223*	
	612002	Services & Biens Divers	Eau	*-2.052*		*-1.231*		*-2.801*	
	612210	Services & Biens Divers	Produit d'entretien	*-1.486*		*-843*		*-300*	
	616410	Services & Biens Divers	Frais de déplacement	*-45*		-		-	
Marketing				**-101**	0%	**-541**	-1%	**-207**	0%
	624010	Services & Biens Divers	Frais de cartine	-		*-325*		-	
	612423	Services & Biens Divers	Internet	*-101*		*-188*		*-207*	
	612399	Services & Biens Divers	Impressions et fournitures de bureau	-		*-28*		-	
EBITDA				**-103.947**	-139%	**-86.903**	-116%	**-77.826**	-104%
CHARGES FISCALES				**-3.921**	-5%	**-3.020**	-4%	**-3.285**	-4%
	640125	Taxes	Taxes diverses	-2.152		-1.841		-2.096	
	640151	Taxes	Précompte immobilier	-1.769		-1.179		-1.189	
CHARGES FINANCIERES				**-3.106**	-4%	**-2.502**	-3%	**-1.869**	-2%
	650017	Charges Financières	Intérêt sur crédit	-3.106		-2.502		-1.869	
AMORTISSEMENTS				**-28.254**	-38%	**-28.165**	-38%	**-27.647**	-37%
	630201	Amortissement Immo Corpo	Amortissement Immo Corpo Redu	-28.254		-28.165		-27.647	
PBT				**-139.228**		**-120.589**		**-110.626**	

Source : Bob Sage (logiciel comptable de l'entreprise) & Schmitz J.

Les **quatre plus gros postes de coûts** dans le compte de résultat sont par ordre décroissant :

- Le **loyer**, indéxé annuellement et dont le coût moyen payé sur les trois dernières années s'élève à 88.416 euros ;
- La **rémunération**, pour laquelle la rémunération brute a diminuée de 35,63% entre 2014 et 2015. Cela est expliqué par le fait que Rose-Marie Bosseaux a changé son horaire de travail et est passée à un mi-temps ;
- Le poste **entretien et réparation**. L'entreprise dépense en moyenne 27.655 euros par an afin d'effectuer des réparations et de maintenir les lieux dans un bon état de location ;
- La **commission payée à Ardennes-Etape** et **ristournes** accordées par ceux-ci (en moyenne de 25,7%).

La combinaison de ces quatre postes de coûts représente à eux seuls plus de 212% du chiffre d'affaires. Notons que certains postes de coûts mineurs ont baissé sur les trois dernières années. Il s'agit des produits d'entretien, du chauffage, de l'électricité, de l'assurance ainsi que des intérimaires. L'entreprise n'a en effet plus eu recours au service des bureaux d'intérim depuis le mois de mai 2015. Par contre, des postes comme l'eau et le petit matériel et mobilier ont augmenté entre 2015 et 2016.

De manière générale, le chiffre d'affaires reste constant à concurrence de 75.310 euros en moyenne par an, mais les dépenses sont malheureusement plus élevées que celui-ci. L'EBITDA[1] qui est considéré comme un indicateur de rentabilité économique est négatif, ce qui signifie que l'entreprise n'est pas profitable au niveau opérationnel (Guerra, 2004, p. 91). De plus, le résultat/bénéfice

[1] « EBITDA » : « earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization ».

courant avant impôt ou PBT est lui aussi déficitaire, renforcé par des charges d'amortissement importantes en regard du chiffre d'affaires. Il n'y aura donc pas d'impôt et le résultat net après impôt sera égal au résultat comptable. Ce résultat courant avant impôt permet de mesurer l'impact direct de l'endettement de l'entreprise sur son activité et sa rentabilité économique, sans prendre en compte l'ensemble des éléments perturbateurs qui ne sont pas directement liés à l'activité comme les charges exceptionnelles. Le résultat courant avant impôt est donc un indicateur clé à suivre de très près par une entreprise (L-expert-comptable, site web officiel).

Nous remarquons malgré tout que les coûts de fonctionnement diminuent au fur et à mesure des années. Mais avons-nous réellement pris tous les éléments en considération ? En effet, les autres réservations (dFakto, client ou propriétaire) ne génèrent pas de revenus dans les comptes de dFakto et représentent un revenu à réintégrer au prix de marché moins une décote acceptable selon les règles en vigueur en termes de transfer pricing[1] (10-15%). Il en est de même pour d'autres postes de coûts comme le temps d'administration passé par dFakto pour la gestion de Redulesse. Et c'est ce que nous avons voulu représenter dans le compte de résultat retravaillé ci-joint.

Tableau 12 : Compte de résultat 2014, 2015, 2016 – retravaillé

				2014	2015	2016
REVENUS						
	745210	Chiffre d'Affaires	Location redu	74.988	74.776	76.164
		Chiffre d'Affaires non valorisé	Autres locations	5.195	7.675	10.878
	613021	Services & Biens Divers	Commissions et ristournes Ardennes-Etape	-14.218	-12.972	-13.306
REVENUS NETS				**65.965**	**69.479**	**73.735**
COÛTS DE FONCTIONNEMENT				**-169.216**	**-151.957**	**-141.933**
Frais gestion				**-92.332**	**-91.252**	**-90.664**
	610052	Services & Biens Divers	Loyer	-87.832	-88.002	-89.414
		Services & Biens Divers non valorisés	Temps passé par dfakto pour la gestion	-4.500	-3.250	-1.250
Main d'œuvre				**-43.021**	**-25.402**	**-18.176**
	620229	Rémunération	Remboursement frais propres à l'employeur	-300	-300	-300
	620300	Rémunération	Rémunération	-24.475	-15.754	-13.410
	620301	Rémunération	Avantage de Toute Nature (ATN) véhicule	-2.132	-1.250	-1.260
	621300	Rémunération	ONSS	-4.742	-5.071	-3.206
	621301	Rémunération	Cotisation pécule de vacances	-2.963	-	-
	617000	Services & Biens Divers	Intérimaires	-8.410	-3.027	-
Aménagement				**-6.326**	**-4.181**	**-7.938**
	612382	Services & Biens Divers	Location matériel	*-5.754*	*-3.870*	*-4.409*
	612022	Services & Biens Divers	Petit matériel et mobilier	*-572*	*-270*	*-3.529*
	612020	Services & Biens Divers	Décoration	-	*-42*	-
Entretien				**-27.436**	**-30.580**	**-24.949**
	611300	Services & Biens Divers	Entretien et réparation	*-9.688*	*-14.461*	*-10.550*
	612001	Services & Biens Divers	Electricité	*-4.236*	*-6.245*	*-4.763*
	612010	Services & Biens Divers	Chauffage	*-5.742*	*-4.258*	*-3.312*
	616133	Services & Biens Divers	Assurance	*-4.188*	*-3.544*	*-3.223*
	612002	Services & Biens Divers	Eau	*-2.052*	*-1.231*	*-2.801*
	612210	Services & Biens Divers	Produit d'entretien	*-1.486*	*-843*	*-300*
	616410	Services & Biens Divers	Frais de déplacement	*-45*	-	-
Marketing				**-101**	**-541**	**-207**
	624010	Services & Biens Divers	Frais de cantine	-	*-325*	-
	612423	Services & Biens Divers	Internet	*-101*	*-188*	*-207*
	612399	Services & Biens Divers	Impressions et fournitures de bureau	-	*-28*	-
EBITDA				**-103.252**	**-82.478**	**-68.198**
CHARGES FISCALES				**-3.921**	**-3.020**	**-3.285**
	640125	Taxes	Taxes diverses	-2.152	-1.841	-2.096
	640151	Taxes	Précompte immobilier	-1.769	-1.179	-1.189
CHARGES FINANCIERES				**-3.106**	**-2.502**	**-1.869**
	650017	Charges Financières	Intérêt sur crédit	-3.106	-2.502	-1.869
AMORTISSEMENTS				**-28.254**	**-28.165**	**-27.647**
	630201	Amortissement Immo Corpo	Amortissement Immo Corpo Redu	-28.254	-28.165	-27.647
PBT				**-138.533**	**-116.165**	**-100.999**

Source : Bob Sage (logiciel comptable de l'entreprise) & Schmitz J.

Récupéré de http://www.comptafacile.com/ebitda-definition-calcul-utilite/

[1] « Transfer pricing » : les prix de transfert sont "les prix auxquels une entreprise transfère des biens corporels, des actifs incorporels, ou rend des services à des entreprises associées". Récupéré de http://www2.impots.gouv.fr/documentation/prix_transfert/entrep.htm

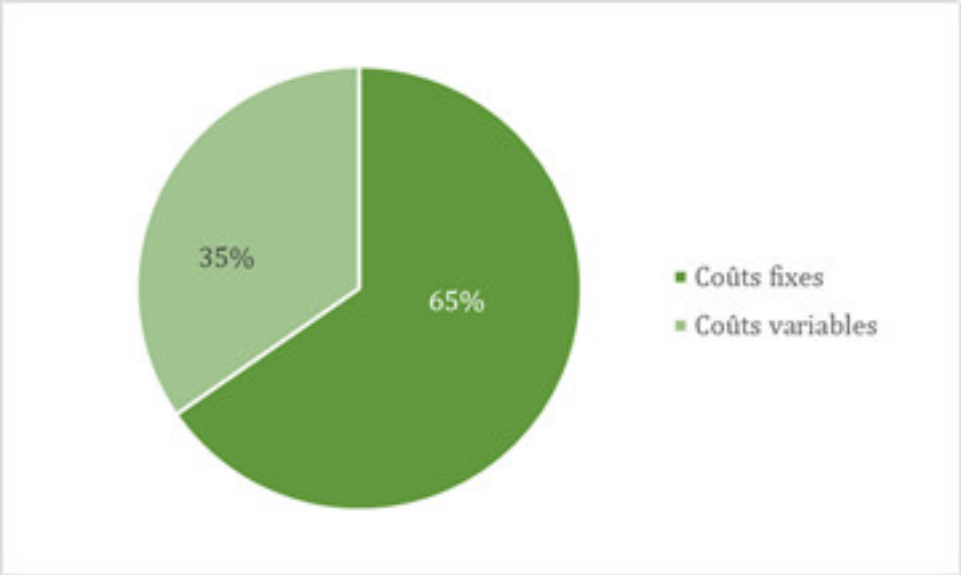
Ce compte de résultat retravaillé (tableau 12) intègre des postes qui étaient jusque-là non valorisés et donne une image plus objective de la réalité. Les chiffres non valorisés liés aux revenus sont cependant à prendre avec précaution. Certes les locations propriétaires pourraient représenter un manque à gagner pour le site Redulesse mais elles sont généralement effectuées en dehors des périodes d'affluence (durant la semaine par exemple).

– La structure des coûts :

L'allocation des coûts est un élément de gestion essentiel qui va venir s'aligner aux autres informations nécessaires au gestionnaire pour prendre des décisions de natures différentes. De manière générale, il y a une distinction à faire si l'on veut allouer les coûts à la source auxquels ils appartiennent. La distinction est entre les coûts fixes[1] et les coûts variables[2]. Pour cela, il faut observer le comportement temporel (ou le volume) du coût (Lahour, 2013-2014, p. 43). Dans notre cas, les coûts fixes seront ceux payés que Redulesse soit loué ou non et les coûts variables seront ceux qui augmentent ou diminuent en fonction du taux d'occupation.

Idéalement, une entreprise devrait essayer de maximiser ses coûts variables, car cela augmente la flexibilité de l'entreprise. Le graphique suivant montre justement la proportion entre les coûts fixes (dont le loyer fait partie) et variables pour l'activité de Redulesse (Smans, 2014-2015, Cours de Comptabilité analytique, ICHEC).

Graphique 25 : Structure des coûts entre 2014 et 2016



Source : Bob Sage (logiciel comptable de l'entreprise) & Schmitz J.

– Le seuil de rentabilité :

Le seuil de rentabilité est le montant du chiffre d'affaires HTVA à réaliser au cours d'une période donnée pour atteindre un équilibre, c'est-à-dire un résultat égal à zéro (le total des charges = le total des produits).

– *Si le seuil de rentabilité est dépassé, l'entreprise réalise un bénéfice ;*
– *Si le seuil de rentabilité n'est pas atteint,* ***l'entreprise réalise une perte (c'est le cas pour Redulesse) ;***

[1] Coûts fixes : leur total reste inchangé durant une période donnée, même si le niveau total d'activités associées (ou de volume) présente des changements ;
[2] Coûts variables : changent en totalité et en proportion directe à des changements du niveau d'activités associées (ou de volume). Le changement suit un schéma «continu» (source : Smans. P, (2014-2015). *Cours de Comptabilité analytique*. ICHEC, Bruxelles).

– *Si le seuil de rentabilité est atteint (à l'euro près), l'entreprise réalise alors un résultat nul (Compta-Facile, site web officiel)*

L'intérêt du calcul du seuil de rentabilité permet de définir l'objectif à atteindre sur une période donnée. Il permet de fixer des objectifs et de mettre les plans d'action appropriés en place par rapport au C.A. à développer.

A chaque modification intervenant sur l'exploitation de l'entreprise (ex : investissement, embauche d'un salarié, charge supplémentaire imprévue…), le chef d'entreprise ou le gestionnaire doit recalculer son seuil de rentabilité afin de réajuster sans cesse et de prendre les décisions qui s'imposent pour rééquilibrer l'activité (Petite-entreprise.net, site web officiel).

Il est à noter qu'on peut voir le seuil de rentabilité sous différents angles. Nous exprimerons le nôtre en valeur : valeur du chiffre d'affaires permettant d'obtenir un résultat nul, ce y compris le remboursement de l'aménagement (Smans, 2014-2015, Cours de Comptabilité analytique, ICHEC).

Le tableau 13 represente de manière chiffrée le seuil de rentabilité, calculé à partir de tout ce qui a un impact négatif. En résumé le Chiffre d'affaires doit dépasser les 186.000 euros par an pour commencer à couvrir les frais.

Tableau 13 : Calcul du seuil de rentabilité 2014, 2015, 2016 sur base du tableau 12 (CDR retravaillé)

Eléments	Moyenne pour 2014, 2015 et 2016
Services & Biens Divers	130.000,00
Dettes à un an au plus	13.000,00
Rémunération	25.000,00
Taxes	3.400,00
Charges financières	2.500,00
Seuil de rentabilité (SR)	**173.900,00**

Source : Bob Sage (logiciel comptable de l'entreprise) & Schmitz J.

La situation actuelle / rentabilité actuelle (en grande partie due au paiement du loyer à HH-IMMO) ne peut perdurer. Le choix des financements (volumes et échéances) module la structure du passif selon les échéances. La contrainte est alors de réaliser au moins l'équilibre de trésorerie, notion de l'Asset and Liability Management qui sera vue plus tard (Finance Factory, 2007).

Il est donc grand temps d'agir et d'essayer de redresser la situation même si le seuil à atteindre est très ambitieux. L'entreprise dFakto ne sera peut-être pas toujours en mesure de financer le site.

Afin de clôturer la première partie de ce mémoire, nous terminerons par un récapitulatif de la situation du site Redulesse au travers d'une analyse SWOT afin de présenter le potentiel stratégique pour assurer une rentabilité optimale de celui-ci.

3.5. Analyse SWOT

D'après l'ouvrage de Tlatli F. et de Holschuh M., le modèle SWOT permet de rassembler toutes les informations récoltées dans les différentes parties de l'analyse qui a été faite. Plus spécifiquement, ce modèle permet de souligner les forces, faiblesses, opportunités et menaces du site Redulesse. La 1ère ligne regroupe les facteurs endogènes au site Redulesse et la 2ème ligne les facteurs exogènes, liés à l'environnement ou le secteur (marché, concurrence). Cela permet de voir rapidement les actions internes et les actions externes et de vérifier si la vision endogène est équilibrée ou équilibrable et la vision exogène, idem.

Tableau 14 : Analyse SWOT récapitulatif

Strengths (Forces)	Weaknesses (Faiblesses)
– Bonne position géographique – Situation et charme de l'endroit – Site reconnu, jouissant d'une appellation protégée – Bon rapport qualité/prix – Dispose d'une ouvrière qualifiée et loyale – Potentiel de développement à exprimer en termes de nuitées (non utilisation) – Collaboration avec Ardennes-Etape – Soutien financier et administratif de l'entreprise dFakto	– Situation financière, déficit opérationnel structurel – Loyer trop élevé en regard des charges encourues, dont le remboursement de l'aménagement – Modernisation et rafraîchissement nécessaire, où ? – Actions commerciales à lancer – Manque de promotion – Concentration du chiffre d'affaires sur une tranche de clientèle
Opportunities (Opportunités)	**Threats (Menaces)**
– Région porteuse – Euro Space Center rénové – Volonté d'optimisation de la part de dFakto – Collaboration à envisager avec d'autres gîtes à 200-300 mètres – Potentiels partenariats de qualité à créer – Packages de services B2B, B2B2C et B2B2B peu développés	– La concurrence directe et indirecte – Tassement des dépenses moyennes par touriste – Obstacles extérieurs à la revalorisation

Source : Schmitz J.

a. Forces

- Bonne position géographique du site, facile d'accès via l'E411 pour les personnes qui viennent de Bruxelles, Gent, Anvers ou de Luxembourg et via l'E25 pour les personnes qui viennent de Liège, des Pays-Bas ou d'Allemagne ;
- La situation et le charme de l'endroit sont fortement appréciés des locataires - situation privilégiée pour découvrir la vallée de la Lesse et le village pittoresque de Redu ;
- Le site Redulesse fait partie des hébergements autorisés, c'est-à-dire en ordre de sécurité incendie au CGT et fait l'objet d'une appellation protégée (Meublés de vacances : Ferme, 3 clefs, Maison et Chalet , 2 clefs), gage d'une certaine sécurité et qualité ;
- Plus de 90% des locataires interrogés, passant par Ardennes-Etape considèrent le rapport-qualité prix des structures de parfait à bon ;
- Malgré qu'elle ne parle pas le néerlandais (langue des principaux marchés pour les séjours de loisirs au gite), Madame Rose-Marie Bosseaux s'occupe avec plaisir de l'accueil des locataires et c'est d'ailleurs quelque chose qui ressort des enquêtes de satisfaction ;
- Potentiel de développement non négligeable en regard du faible taux d'occupation et des équipements mis à disposition et qui ne sont pas utilisés (salle de séminaires) ;

- Excellente collaboration avec Ardennes-Etape via qui la gestion avec l'interlocuteur final est sous-traitée. Bonne visibilité marketing via ce canal ;
- Soutien financier et administratif de dFakto qui prend à sa charge la perte enregistrée annuellement.

b. Faiblesses

- Situation financière très délicate avec un déficit opérationnel structurel d'environ 120.000 euros ;
- Loyer trop élevé en regard des charges encourues, dont le remboursement de l'aménagement ;
- Nécessité de moderniser les équipements et de procéder à de petits travaux de rafraîchissement - nous verrons si cela est nécessaire pour toutes les structures et dans quel but ;
- Des actions commerciales doivent lancées et mieux coordonnées – ristournes commerciales parfois trop importantes ;
- Il y a un clair manque de promotion du site – utilisation d'Ardennes-Etape comme canal principal, celui-ci ne couvre pas toutes les cibles potentielles ;
- Concentration du chiffre d'affaires sur une tranche de clientèle, pas assez diversification (Gabsi, 2013, p. 15).

c. Opportunités

- Région particulièrement porteuse sur le plan économique et environnemental. L'image véhiculée par la province était et reste celle d'un territoire vert, à l'environnement préservé qui recèle quantité de produits d'un terroir authentique (Real, 2009). La prise de conscience environnementale ne peut que favoriser les déplacements vers des destinations plus proches ;
- L'Euro Space Center à quelques kilomètres de Redu a récemment été rénové et redynamisé. N'oublions pas que tourisme et loisirs sont des notions très étroitement liées et que la présence d'attractions touristiques est à l'origine du déplacement de nombreux visiteurs (Gouvernement wallon, 1995, cahier 10) ;
- Volonté d'optimiser la gestion du patrimoine de l'actionnaire de la part de dFakto ;
- Collaboration à envisager avec d'autres gîtes à 200-300 mètres (recommandation réciproque) ;
- Potentiels partenariats de qualité à créer (« *organisateurs d'activités extérieures, traiteurs, chefs à domicile, école d'hôtellerie à Libramont, etc.* ») (Maquet, 2017, entretien) ;
- Les packages de services B2B, B2B2C et B2B2B offerts sont peu développés et méritent qu'on s'y intéresse.

d. Menaces

- Comme nous l'avons vu et prouvé par le mapping concurrentiel, le Luxembourg belge offre un grand nombre de maisons de caractère à la location : gîtes ruraux ou à la ferme, meublés de tourisme ou de vacances (Luxembourg belge, site web officiel) tandis que la concurrence accrue des compagnies aériennes low cost, et la guerre des prix sous-jacente, pousse parfois certains touristes vers d'autres cieux et la Wallonie n'est alors plus leur premier choix, du moins pour certains séjours (Destiné, 2014) ;
- On assiste à un tassement des dépenses moyennes par touriste. Qui dit moins de demandes dit offres et prestations (équipements) à revoir (Real, 2009) ;
- Obstacles à la revalorisation de Redu – « *au vu du peu d'attractions qu'il y a dans un rayon de 15 km et vu que les bois autours sont classés (feuillus) et que donc toutes les activités un peu « trash » que les touristes aiment bien faire (quad, etc.) ne sont pas autorisées, ce sont surtout les amoureux de la Lesse, de la pêche et de la solitude totale qu'on attirerait* » (Maquet, 2017, entretien).

Ce chapitre nous a permis d'en savoir plus sur le site et ses activités, et chaque point d'analyse de ce chapitre nous a apporté des informations de nature différentes mais complémentaires, indispensables à la réalisation de ce mémoire (Lahour, 2013-2014, p. 95).

Chapitre 4 : L'étude bibliographique

Ce chapitre 4 est entre autres consacré à l'étude bibliographique de la **méthode PDCA**, une méthode d'amélioration qui consiste en un effort continu pour améliorer des produits, des services ou même des processus. Cet effort vise à apporter des petites améliorations à intervalles réguliers (de façon incrémentale) ou, au contraire, à regrouper toutes les améliorations dans **une implémentation globale** (Wikipedia). Ça sera notre cas pour la suite du mémoire. Il développe également l'**Asset and Liability Management** (ALM) traduit en français par gestion actif/passif. Il s'agit donc de deux concepts-clés qui auront une certaine importance dans la suite de ce mémoire.

4.1. La méthode PDCA, une démarche d'amélioration continue

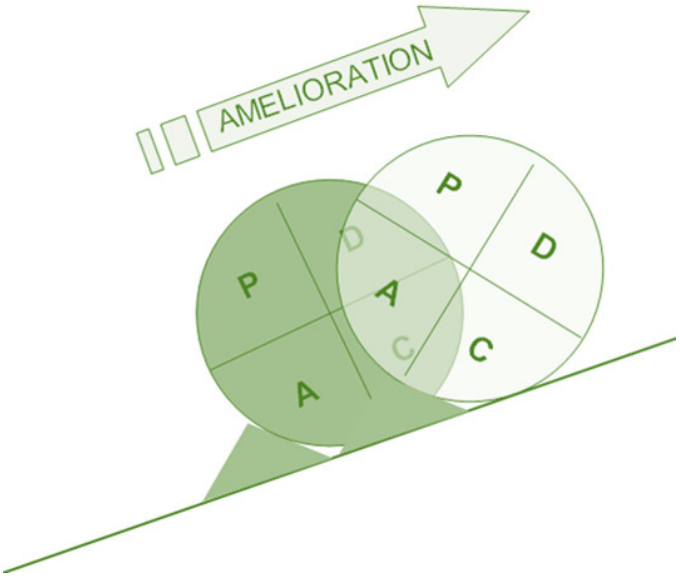
a. Définition

« La qualité c'est écrire ce que l'on fait (Plan) au lieu de la notion de prévoir/planifier, faire ce que l'on a écrit (Do), vérifier l'application de ce que l'on a écrit (Check) et corriger si nécessaire (Act)[1] »

William Edwards Deming, chercheur et statisticien américain, est un spécialiste reconnu dans le monde de la qualité. Deming a présenté ce modèle d'amélioration continue en juillet 1950 au comité directeur du Keidanren, c'est pourquoi il est connu dans l'industrie japonaise comme le Cycle de Deming, bien que ce soit une création de Shewhart (Massot, 1999, p. 1).

Ses recherches et son expérience ont montré combien il est important de suivre un cercle vertueux pour résoudre durablement toute sorte de problèmes auxquels est confrontée une entreprise, mais également pour innover en lançant de nouvelles idées de manière contrôlée. Reposant sur l'amélioration continue, le cycle PDCA de Deming, ou boucle de contrôle est plus que jamais d'actualité. Comme l'illustre la figure 16, le cycle comporte quatre étapes dont les noms : **Plan, Do, Check, Act**, sont traduits en français par : Préparer, Développer, Comprendre, Agir (Manager GO, site web officiel).

Figure 16 : Méthode PDCA



Source : Emaze. Récupéré le 16 avril 2017 de https://www.emaze.com/@AOFQTLRR/ROUE-DE-DAMING.pptx

[1] Villalonga, C. (2010). *Un nouveau souffle pour la qualité*. La Plaine Saint-Denis : AFNOR Éditions

La boucle de contrôle est un exemple de l'application du principe déterministe (déterminisme de Pierre-Simon de Laplace) qui pose par hypothèse que l'environnement externe ou règnent l'aléatoire et l'incertain peut être maîtrisé par des **actions précises et quantifiables**. On analyse les problèmes, on détermine les causes et l'on corrige en agissant sur les causes (Numéral advance, site web officiel).

« L'amélioration continue est une composante qui nécessite une véritable conviction pour éradiquer les dysfonctionnements de l'organisation les uns après les autres. Par nature, l'amélioration continue se caractérise par des petits progrès construits progressivement (…) » (Villonga, 2010, p. 99). Enfin, elle permet également d'apporter de la cohérence à la vision stratégique.

b. Principes

En naviguant sur le web, nous pouvons trouver deux interprétations du PDCA. :

- La première est un cycle établissant des **principes généraux d'amélioration continue** où l'étape « DO » consiste en fait à déployer la solution ;
- La seconde met en avant une méthode basée sur **l'expérimentation.** Il s'agit avant tout de tester et d'analyser la solution mise en œuvre sur un périmètre restreint (un processus, un service, une ligne de produits, etc. Bref sur un échantillon pilote) avant de déployer et de pérenniser l'essai **(Manager GO, site web officiel)**.

Le cycle en quatre étapes selon le type d'utilisation comprend :

Tableau 15 : Interprétations du PDCA

DÉMARCHE GÉNÉRALE	EXPÉRIMENTATION
PLAN	
ANALYSER – PRÉPARER – PLANIFIER Analyse de la situation, le problème ou question en cause, recherche et sélection de solutions	**ANALYSER – PRÉPARER – PLANIFIER** Identification et définition du problème ou question. Recherche et choix de solution
DO	
FAIRE – METTRE EN PRODUCTION – DÉPLOYER Mise en œuvre de la solution retenue	**TESTER – EXPÉRIMENTER** Mise en œuvre du test ou de la solution pilote, du prototype
CHECK	
VÉRIFIER – MESURER Evaluation des résultats par différentes mesures	**VÉRIFIER – MESURER** Suivi de performance de la solution expérimentale
ACT	
AMÉLIORER – CORRIGER Identifier les points d'amélioration de la solution en place	**AGIR – STANDARDISER – IMPLÉMENTER – AMÉLIORER – CORRIGER** Déploiement de la solution après d'éventuels ajustements ; Généralisation de la solution retenue à l'ensemble du périmètre concerné ; Suivi de la performance et identification des améliorations.

Source : Manager GO. *PDCA : savoir utiliser la roue de Deming*. Récupéré le 17 avril 2017 de https://www.manager-go.com/management-de-la-qualite/dossiers-methodes/pdca-deming-en pratique

A notre sens, les deux grilles de lectures sont intéressantes car elles permettent d'aider à résoudre des problématiques concrètes. L'expérimentation est tout indiquée pour réduire les risques, notamment si les enjeux sont conséquents, avec des décisions majeures à prendre parfois (forts investissements, prise de position stratégique sur un marché, etc.) (Manager GO, site web officiel).

Dans le cadre de cette Gestion de projet, nous utiliserons les **deux méthodes**. Nous verrons dans quel cas et pourquoi dans la partie 2 du mémoire.

L'expérience du modèle montre que depuis son élaboration en 1994 :

- *« Il est applicable à tous les types d'organisations et à tous les groupes et niveaux de l'organisation ;*
- *Il fournit un cadre pour l'application des méthodes d'amélioration et des outils guidés par la théorie de la connaissance ;*
- *Il encourage la planification fondée sur la théorie ;*
    - *La théorie mène à des questions appropriées qui servent de base à l'apprentissage ;*
    - *Les questions mènent à des prédictions qui guident l'utilisateur à identifier les données nécessaires, les méthodes et les outils pour répondre aux questions concernant la théorie utilisée ;*
    - *Il souligne et encourage le processus d'apprentissage itératif de l'apprentissage déductif et inductif.*
- *Il permet d'adapter les plans de projet lorsque l'apprentissage se fait ;*
- *Il fournit un moyen simple aux personnes pour prendre elles-mêmes des mesures qui mène à des résultats utiles dans le respect la tradition pragmatique de l'apprentissage ;*
- *Il facilite l'utilisation du travail d'équipe pour apporter des améliorations » (Moen et Norman, 2012, p. 11).*

La cale représentée sous la roue de Deming à la figure 16 symbolise que les étapes PDCA s'enchainent toujours dans cette ordre. Cette cale incarne le rôle d'un **service qualité**. Elle peut se traduire par un système d'audits réguliers ou par un système documentaire qui archive les pratiques et les décisions. Que l'organisation soit lourde ou agile, la roue PDCA est toujours d'application, elle tourne juste plus ou moins vite (Lasnier, 2017).

c. L'amélioration continue, un pas vers l'agilité ?

Cette méthode peut s'avérer particulièrement intéressante pour les cas s'inscrivant dans une démarche d'amélioration continue en expérimentant de nouvelles sources de performance. Cette démarche peut être un objectif permanent (équilibre entre réflexion et action) pour satisfaire aux exigences des clients mais également pour garder une longueur d'avance face à la concurrence et donc, maximiser la rentabilité financière d'une entreprise (Chikli, 2012, p. 13). Elle **facilite en tout cas l'agilité** avec des cycles plus ou moins courts, encourageant l'entreprise à se remettre en question en permanence.

Ses limites ? Lorsqu'une solution doit être trouvée dans l'urgence ou en situation de crise, le modèle peut se révéler être trop lourd à suivre (Manager GO, site web officiel).

- <u>Les exigences des clients en constante évolution :</u>

Liées aux nouvelles technologies, à l'évolution de la société, des entreprises, des besoins, des normes, des mœurs, (…) les exigences des clients sont en constantes mutations (Chikli, 2012, p. 13). *« En effet, la satisfaction du « client roi » ne cesse d'évoluer. Comme tout individu, il s'habitue*

rapidement à un niveau de prestation. Ce qui représentait un avantage client dans l'organisation peut très rapidement devenir un « acquis » qui à terme n'est plus perceptible » (Villonga, 2010, p. 47).

L'**agilité** ainsi créée, permet à l'entreprise d'être plus réactive face aux demandes du marché, face à la concurrence et aux exigences des clients (Chikli, 2012, p. 13).

« Pour être agile, l'entreprise doit :

- *Etre à l'écoute des clients*
- *Observer les changements dans leurs attentes*
- *Réagir très vite pour anticiper les nouveaux comportements.*

En fait, pour être agile, il faut considérer que l'évolution permanente est le cas normal et non une anomalie à corriger » comme le souligne J. P. Malle (Malle, 2009).

La **satisfaction du client**, tout comme l'amélioration continue, fait partie d'une démarche qualité visant non seulement à répondre à la demande de celui-ci, à le fidéliser, mais aussi à anticiper ses besoins. C'est également devenu un moyen de prévention indispensable à prendre en compte pour la pérennité de l'entreprise en matière de vente et d'image notamment.

Plus que jamais, il est en permanence important d'évaluer la satisfaction des clients de l'entreprise et les attentes du marché pour que les produits et services correspondent à la demande (Chikli, 2012, p. 15).

- <u>Agir sur la qualité pour faire des économies :</u>

Comme nous avons pu le voir, la qualité a pour but l'amélioration en continu de l'entreprise, des processus, des services ou des produits pour qu'ils soient en phase avec les demandes du marché, voir même en légère avance avec, par exemple, l'innovation, qui consiste aussi à optimiser l'entreprise et les ressources afin de faire réaliser des économies à l'entreprise (Chikli, 2012, p. 16).

Par conséquent, *« (…) la qualité peut être source d'économies, si elle consiste à faire du bien du premier coup à toutes les étapes du processus de conception et de réalisation. Dès lors, il faut que « faire bien du premier coup » soit synonyme d'efficacité, et pour durer l'entreprise doit avoir des processus efficients » (Froman, Gey et Bonnifet, 2011, p. 43).*

La non-qualité est rarement calculée, par contre la qualité peut facilement être chiffrée avec par exemple l'augmentation des marges de l'entreprise, la diminution des coûts de non-qualité (la rationalisation), l'amélioration de la satisfaction client ou encore le renforcement de l'image de l'entreprise (Chikli, 2012, p. 16).

De plus, les dysfonctionnements peuvent engendrer des coûts cachés (cfr supra tableau 12 du chapitre 3) qui affectent la performance économique et opérationnelle de l'entreprise, comme c'est le cas pour le site Redulesse.

d. Mise en œuvre

Pour chaque étape du cycle, des outils ou méthodes complémentaires existent pour maximiser les chances de réussite des projets. En voici une liste non exhaustive récupérée lors de notre recherche bibliographique :

Tableau 16 : Outils complémentaires à utiliser (pour la méthode basée sur l'expérimentation)

1 PLAN

1. Identifier et définir le problème ou le sujet en question.

   Exemple d'outils à utiliser :

- Le brainstorming
- Le CATWOE
- Le 20/80

L'objectif est de bien cerner le contexte, le périmètre, les effets, les impacts, etc.

2. La problématique étant définie précisément, nous pouvons maintenant chercher les causes.

   Exemple d'outils à utiliser :

- Le diagramme d'Ishikawa
- Les 5 pourquoi
- Le plan d'actions

3. Faire l'inventaire des solutions possibles et décider laquelle retenir.

   Exemple d'outils à utiliser :

- L'arbre de décision
- La matrice de décision

4. Préparer la mise en œuvre de la solution.

   Rédaction d'un cahier des charges pour finaliser le projet, estimer les coûts, établir un planning et choisir des indicateurs clés de succès. Ce dernier point est important pour s'assurer dans la phase "Check" que la solution mise en œuvre est performante.

2 DO

Maintenant qu'une solution a été choisie, il est temps de passer à la phase de test. Il faut retenir un périmètre suffisamment important pour valider les hypothèses. Mise en œuvre du plan avec les étapes définies.

3 CHECK

Etudier les résultats des tests pour savoir si oui ou non on peut généraliser la solution. Sont-ils à la hauteur des résultats attendus ? Dans le cas où l'expérimentation n'est pas satisfaisante, il faut capitaliser sur les enseignements à retenir.

4 ACT

Il s'agit maintenant de la phase de déploiement. L'expérimentation a été couronnée de succès, il faut donc pérenniser et étendre la solution à l'ensemble du périmètre défini.

Un travail conséquent débute ici (selon la taille du projet) :

- Budgétisation
- Organisation des processus
- Organisation des services
- Rédaction des procédures
- Formation des intervenants
- Gestion du changement
- Choix et mise en place d' indicateurs de pilotage et de performance, …

La phase "Act" est souvent un projet à part entière, les trois premières parties servant plutôt à qualifier une réponse à une problématique.

Source : Manager GO. *PDCA : savoir utiliser la roue de Deming*. Récupéré le 17 avril 2017 de https://www.manager-go.com/management-de-la-qualite/dossiers-methodes/pdca-deming-en-pratique

N'oublions pas que le PDCA est un cycle et que la méthode ne s'arrête pas après le "Act". La roue continue de tourner pour enchaîner un autre "Plan" après le dernier "Act". Finalement, une entreprise veillera toujours à se fixer des objectifs pertinents au vu de sa situation dans son marché et cohérents en fonction des moyens qu'elle est capable de mobiliser dans le présent ou dans le futur (Manager GO, site web officiel).

4.2. L'Asset and Liability Management ou gestion actif-passif

La notion d'Asset and Liability Management n'est pas non plus à négliger pour la suite de ce mémoire et c'est pourquoi nous allons la passer rapidement en revue.

a. Définition

La gestion actif/passif, aussi dénommée par son acronyme anglais ALM (Asset and Liability Management peut être définie comme une méthode globale et coordonnée permettant à une entreprise, et notamment à une banque, de gérer la composition et l'adéquation de l'ensemble de ses actifs et passifs et de son hors-bilan[1]. Ce, de manière à s'assurer que l'entreprise dispose toujours de ressources financières lui permettant d'assumer ses charges et/ou de rembourser les emprunts qu'elle aurait contractés.

Parallèlement à cela, la gestion actif-passif poursuit aussi l'objectif d'assurer un meilleur fonctionnement de l'entreprise et par la même occasion, la performance de cette dernière (Finance Banque, site web officiel).

b. Principes

En d'autres termes, il s'agit d'optimiser la rentabilité des fonds propres tout en préservant un niveau acceptable de risque de taux, de change et de liquidité, en assurant une allocation des fonds propres de manière à adapter le volume et la structure des emplois, ressources et des activités à l'évolution du marché et à l'environnement financier et réglementaire, notamment aux ratios prudentiels. On parle alors d'optimisation du couple risque/rentabilité (Soro, 2006, para. 2).

Pour comprendre l'objet de l'ALM, il faut se souvenir que « la gestion globale des risques consistait avant 1970 à la gestion du passif. Puis elle s'est étendue à la gestion de l'adéquation de variation de valeur du couple actif/passif jusqu'en 1980. Depuis, elle intéressé au calcul du rendement des fonds propres. Les travaux actuels portent sur le pilotage de ce rendement[2] » (Soro, 2006, para. 3). La gestion actif-passif est donc née dans le milieu bancaire et financier.

L'idée qui l'anime est que actif et passif sont soumis à des risques qui peuvent être contraires mais qui peuvent aussi se cumuler et cela peut conduire à des catastrophes. Un cas classique se présente quand par exemple la nature des ressources est en contradiction avec celle des actifs, comme ce serait le cas d'une banque qui s'endetterait en euros pour prêter en dollar. On tomberait alors dans un cas de « Mismatch », c'est-à-dire de mauvaise couverture des actifs par les passifs, que la gestion actif-passif doit éviter (Ordonneau, 2010).

[1] Ancien arrêté du 11 février 1993 (J.O. du 28 février 1993), France
[2] Dupré D. et El Babsiri M. (1997). ALM : Techniques pour la gestion actif/passif. Paris : Editions ESKA, Col.

De nos jours, les types d'entreprise ayant recours à la gestion actif-passif peuvent varier. C'est ainsi que l'on peut retrouver des banques, des entreprises exerçant en dehors du cadre financier ou encore des gestionnaires de fonds. Selon les caractéristiques de l'entreprise, la facette sous laquelle se matérialisera l'ALM sera différente (Finance Banque, site web officiel).

D'autres éléments méthodologiques, typiques d'une Gestion de projet, ont été et seront utilisés sans pour autant qu'ils fassent l'objet d'une étude bibliographique à part entière. Ils s'intègrent plutôt dans la méthode PDCA afin de lui donner plus de consistance.

Nous aborderons par exemple la méthode SWOT, le mapping concurrentiel, le calcul du taux d'occupation, la méthode SMART, QQOCQP et les dépendance au niveau du plan d'actions, la matrice d'Ansoff, le mix marketing des services (7 P), etc.

PARTIE II : DESCRIPTION DU PROJET ET APPROCHE METHODOLOGIQUE

Au travers de cette deuxième partie, nous allons décrire le projet qui pour rappel, a pour objet de résoudre un problème concret. Une fois le projet passé en revue, les limites et difficultés rencontrées seront également développées. De plus, Cette partie reprend la méthodologie retenue qui permettra d'appuyer notre réflexion et de mettre en œuvre ledit projet.

Chapitre 1 : Description du projet

L'entreprise dFakto se trouvant dans une phase de croissance et de transformation, avec les enjeux et impacts que cela implique, il s'agissait pour nous de contribuer par une solution propre, innovante et originale à une problématique et moins de critiquer/ou d'apporter un point de vue nouveau à une problématique en cours de résolution.

Et cela tombait bien. En effet, un pan d'un des projets du nouveau plan de transformation (« Lean dFakto ») n'avait jusque-là pas été taclé. Celui-ci concernait le développement des gîtes et du centre de séminaire à Redu, pour lequel dFakto s'est vu confier un mandat de gestion. *« En tant que département opérationnel, le patrimoine immobilier étant lié à dFakto, nous avons la responsabilité d'optimiser la gestion du patrimoine de l'actionnaire même si cela n'est pas dans le cœur de métier de l'entreprise »* (Maquet, 2017, entretien). Celui-ci méritait qu'on s'y intéresse et nous avons ainsi décidé de nous y atteler.

Il s'agira aussi au travers de ce mémoire, d'utiliser notre casquette d'étudiant et de combiner différents apprentissages vus durant le parcours à l'ICHEC mais également durant notre baccalauréat en tourisme obtenu à l'ISALT.

Depuis l'acquisition du site et comme nous l'avons vu au chapitre 3, le taux d'occupation est y plutôt bon le weekend, mais ne parvient pas à décoller en semaine. La rentabilité de l'activité est affectée et aucune marge commerciale n'est réellement dégagée.

L'objectif principal de ce mémoire sera alors d'examiner via une démarche rigoureuse dans quelle mesure le site Redulesse peut se développer et surtout arriver à un équilibre (point-mort[1]), voire de dégager une marge bénéficiaire. Il s'agit donc, à terme, d'aboutir à une stratégie globale cohérente avec les ressources financières dont l'entreprise dispose.

Ainsi, la question centrale de ce mémoire est :

« Quelle stratégie pour assurer une rentabilité optimale du site Redulesse ? »

Bien entendu, ce principe de réorganisation et de développement ne s'envisage pas comme un nouveau schéma à plaquer une fois pour toute sur la structure de Redulesse. Toute la philosophie du « Lean[2] » réside dans le principe fondamental d'amélioration continue. On progresse par étapes dans une logique PDCA, en référence à la roue de W.E. Demings, Plan, Do, Check, Act que nous utiliserons d'ailleurs. Finalement, la réussite du projet et donc de notre projet, repose essentiellement sur la capacité à mesurer précisément le progrès par rapport aux objectifs de performance que l'on s'est fixé (Fernandez, 1998-2017).

[1] « Point mort (ou seuil de rentabilité) » : seuil d'activité d'une entreprise (exemple : le chiffre d'affaires) que celle-ci doit atteindre pour couvrir la somme de ses coûts fixes et de ses coûts variables et dégager ainsi un bénéfice. Récupéré de http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/point/62002#d1OMoVOe71DB5bfb.99

[2] « Le Lean management (ou Lean) » : « introduit au sein des usines Toyota (Toyota Production System) au cours des années 70, est un système d'organisation assez complexe. L'objectif étant d'améliorer au mieux la performance des processus en exploitant les méthodes, techniques et pratiques déjà à disposition. Le Juste à temps, la qualité à tous les niveaux des processus et la réduction des coûts sont au programme. » (source : Fernandez, A. (1998-2017). Lean management, système d'organisation industrielle. Récupéré le 18 avril 2017 de http://www.piloter.org/six-sigma/lean-management.htm

L'aspiration de notre Gestion de projet est de pouvoir exécuter toutes les étapes de l'amélioration continue reprises dans la figure 16 (cfr supra p. 59). Les phases concernant la vérification (Check) et l'amélioration (Act) de la stratégie devront peut-être être poursuivies ultérieurement en raison du temps nécessaire à la mise en œuvre de certaines actions.

Chapitre 2 : Approche méthodologique

La réalité est la suivante, cela fait quelques années que dFakto s'est vu déléguer la gestion du site Redulesse (à travers un mandat de gestion locative) en échange d'un loyer versé mensuellement. À ce jour, les réalités ont évolué, et ce qui peut sembler au départ approprié à la gestion du site, ne l'est peut-être plus à l'heure actuelle. L'environnement direct ou indirect qui touche le site a certainement subi des évolutions depuis son acquisition. Des questions fusent en nombre et on ne sait pas toujours y répondre... Une mise au point s'avère alors nécessaire avant de se positionner et la méthode PDCA peut nous y aider.

Cette méthode nous aidera à répondre à diverses questions essentielles, à mener notre réflexion, à mieux identifier les objectifs, à adapter la gestion opérationnelle et à prendre certaines décisions de manière objective… notre regard doit alors se tourner à la fois vers le passé, le présent et l'avenir.

Afin d'assurer une rentabilité optimale du site, il nous faudra regrouper les améliorations et ou actions dans une implémentation globale. Dans le dessein de suivre la progression de cette dernière la méthode PDCA s'avère de ce fait parfaitement valable. Connue pour fournir une meilleure visibilité sur l'incertain, elle nous aidera en plus à apporter de la cohérence à la vision stratégique.

Un exemple parlant d'application de la méthode est qu'elle permet l'analyse des problèmes, la détermination des causes et la correction en agissant sur les causes (Numéral advance, site web officiel). Outre l'optimisation de la rentabilité, certaines actions précises et quantifiables résultant du projet pourraient permettre au département « Opérations » de saisir des opportunités liées aux attentes de l'actionnaire.

Afin de réaliser cette Gestion de projet et d'atteindre l'objectif principal, **quatre étapes** vont se succéder dans un ordre bien spécifique. Nous ne faisons ici que reprendre la méthode PDCA expliquée dans l'étude bibliographique au chapitre 4 et se projeter par rapport au projet. Pour rappel, cette méthode nous permettra d'élaborer la meilleure stratégie pour redresser la barre et apporter une réponse pertinente à la problématique concrète soulevée.

1. P = **Plan ou Planifier, Préparer**

   Cette première étape consiste à identifier le(s) problème(s) et à définir ce que l'on va faire. Il y aura un arbitrage à faire entre ce qu'on veut faire et ce que l'on peut faire, en fonction des moyens à disposition. Dans notre cas, les problèmes ont été identifiés grâce aux analyses menées au chapitre 3 (analyse de l'activité commerciale, financière et opérationnelle et SWOT).

2. D = **Do ou Développer**

   La deuxième étape consiste à la mise en œuvre de la solution retenue, ou exprimé de manière plus simple, à faire ce qui a été défini.

   → Phase qui sera en partie poursuivie ultérieurement.

3. C = **Check ou Comprendre ou Contrôler**

   Il s'agit ici de contrôler que le travail (Do) correspond bien à ce qui était prévu (Plan). Cette étape utilise des moyens de contrôle divers, tels qu'indicateurs de performance.

→ Phase qui sera poursuivie ultérieurement.

4. A = **Act ou Ajuster ou Agir**

Cette dernière étape dresse un bilan du projet. Elle liste les avantages et inconvénients de la solution, identifie les axes d'amélioration et recherche à mettre en œuvre ceux-ci. L'étape Act entraîne souvent un nouveau projet et donc une nouvelle planification.

→ Phase qui sera poursuivie ultérieurement.

Source : Lasnier, S. (2017). *PDCA - Plan Do Check Act : la qualité en 4 étapes*. Récupéré le 18 avril de https://www.webstrat.fr/blog/pdca-plan-do-check-act-qualite-4-etapes

N'oublions pas que deux interprétations différentes du PDCA existent et que dans le cadre de notre mémoire, nous utiliserons les deux.

PARTIE III : MISE EN ŒUVRE DU PROJET

Cette troisième partie constitue le cœur de la Gestion de projet. Elle a pour but de répondre à la problématique soulevée, qui est d'assurer une rentabilité optimale du site Redulesse. En effet, il a été démontré que malgré un taux d'occupation global annuel qui tourne autour des 50%, Redulesse souffre d'un déficit opérationnel structurel depuis le début de ces activités commerciales. En vertu du mandat de gestion locative que dFakto exerce, nous allons aider l'entreprise à définir la stratégie qui devrait lui permettre de réaliser ses objectifs, et parallèlement le nôtre.

Cette stratégie et les actions internes et externes qui en découleront se basent, entre autres, sur l'analyse SWOT réalisée au chapitre 3 de la partie 1. Pour pouvoir assurer une rentabilité optimale, il sera également nécessaire d'entreprendre quelques changements qui n'ont pas encore été réalisés jusque-là. Ces changements, améliorations et ou actions, vont être regroupés dans une implémentation globale. Afin de suivre la progression de cette dernière, nous utiliserons les quatre étapes de la **méthode PDCA**.

Chapitre 1 : Plan

Cette première étape qui consiste à identifier le(s) problème(s) et à définir ce que l'on va faire, a en partie été réalisée lors de la contextualisation du projet. Les analyses réalisées précédemment ont permis de mettre en évidence les problèmes rencontrés par l'entreprise dFakto. Ceux-ci sont rassemblés dans le modèle SWOT et se situent au **niveau commercial et marketing**, **financier et opérationnel**, d'où le choix des analyses effectuées. Ce plan représente donc un moment clé du processus d'amélioration continue, car il est l'interface entre les phases d'analyses et de mise en œuvre des décisions. Il transforme également les idées et les réflexions en éléments concrets et opérationnels (Manager GO, site web officiel).

Afin que le site puisse évoluer en toute pérennité, une stratégie efficace pour chaque problématique et en adéquation avec dFakto doit été déterminée. Pour cela, il sera essentiel d'identifier les difficultés, de les énoncer et d'en expliquer les causes (Pierre, 2014-2015, p. 63). Pour ces mêmes raisons, le modèle SWOT a été réalisé de manière détaillée et précise afin que le plan d'actions (ou stratégie) soit **S.M.A.R.T.**[1]. Il sera grâce à cela, facile de savoir lorsque celui-ci est atteint ou d'avoir une idée de son avancement grâce à sa mesurabilité et à sa variable temps (Cicero, s.d.).

Pour bâtir ledit plan, la mise en pratique de la **méthode QQOCQP** est tout à fait d'apropos. Acronyme correspondant aux questions : Quoi ? Qui ? Où ? Comment ? Quand ? Pourquoi ? Auxquelles on ajoute une dernière question pour être complet : Combien ? (Manager GO, site web officiel).

Comme nous le verrons, des interactions existent entre chaque activités. En effet, certaines tâches ne peuvent être menées qu'après la fin ou le début d'une autre (on parle alors de "tâches séquentielles"). Par ailleurs, d'autres sont traitables uniquement en parallèle. Il conviendra donc d'identifier les dépendances.

<u>4 types de dépendance existent :</u>

- *Fin à fin (FF) : les deux tâches se terminent en même temps ;*
- *Fin à début (FD) : une tâche débute lorsque la précédente est terminée (mode d'enchainement standard) ;*
- *Début à fin (DF) : une tâche ne peut se terminer tant que la précédente n'a pas démarré ;*

[1] S.M.A.R.T. : Specific, Measurable, Assignable, Realistic, Time-related.
Doran, G. T. (1981). *There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives.* Management Review, Vol. 70, Issue 11, pp. 35-36.

– *Début à début (DD) : une tâche ne débute que si la précédente a démarré (Manager GO, site web officiel).*

a. Au niveau commercial et marketing

Actuellement, les revenus de Redulesse ne permettent pas de couvrir les dépenses dont loyer de gestion. Comme vu dans l'analyse SWOT, il s'agit d'une faiblesse au sein de l'organisation. Mais de quelles activités commerciales parle-t-on ?

Pour rappel, les activités commerciales de type « loisirs » sont majoritairement concentrées le **week-end** et s'effectuent grâce au portail client d'Ardennes-Etape. Ardennes-Etape avec qui dFakto a décidé de sous-traiter la gestion avec l'interlocuteur final (Maquet, 2017, entretien). La **semaine** et en particulier le **milieu de semaine** sont très peu fréquentés en dehors des congés scolaires, il y a donc ici un vide à combler et une stratégie commerciale et marketing à mettre en œuvre.

Même si l'objectif commercial est global, car il concerne le site Redulesse dans son entièreté, l'objectif par structure et donc l'effort pour l'atteindre sera sensiblement différent. Nous avons par exemple remarqué que le Chalet faisait figure d'exception au niveau de la semaine, se louant presque aussi bien le week-end que la semaine. Son taux d'occupation avoisinait même l'honorable note des 70% de moyenne en 2016.

L'objectif lié à la problématique commerciale que nous avons décidé d'établir, et à terme que nous espérons atteindre grâce à un plan d'actions différent selon le segment de client, sera d'augmenter le taux d'occupation global et de voir dans quelle mesure nous pouvons augmenter la marge bénéficiaire de Redulesse. De plus, les plans d'actions nous permettent d'agir sur un des leviers du métier de gestionnaire, à savoir les **revenus**, ou pour être plus précis l'augmentation de ceux-ci. Les **coûts** seront traités un peu plus loin.

Nous disions que les activités commerciales de type « loisirs » étaient majoritairement concentrées le week-end. Entre 2014 et 2016, les réservations « week-end » comptent en moyenne pour 63% du taux d'occupation global, tandis que les réservations « semaine » comptent pour 37% de celui-ci. Il sera donc sans doute difficile de faire mieux en termes de taux d'occupation le week-end, notamment à cause de la concurrence accrue au niveau du secteur (cfr supra p. 47-49, graphiques 21, 22 et 23). Par contre, la marge bénéficiaire pourrait tout à fait être revue à la hausse. En effet, « *le prix de location de Redu n'a jamais été revu à la hausse par rapport aux services qui sont mis à disposition et par rapport à la région » (Maquet, 2017, entretien).*

Grâce au mapping concurrentiel, nous savons à présent qu'en matière de prix, la Maison est alignée au prix du marché (« mid-market »), la Ferme et le Fernil est au-dessus du marché (« above-market ») et le Chalet est lui aussi aligné au marché (« mid-market ») (Maquet, 2017, entretien). Cela porte à croire qu'une marge de manœuvre en matière de qualité existe bel et bien et qu'un déplacement sur le graphique du mapping concurrentiel est possible (plus haute qualité pour un prix plus élevé), sauf peut-être pour le Chalet qui se dresse face à un marché à faible potentiel. Comme mentionné durant l'étude bibliographique, la non-qualité est rarement calculée, par contre la **qualité peut facilement être chiffrée** avec par exemple l'**augmentation des marges de l'entreprise**, la diminution des coûts de non-qualité (**la rationalisation**), l'**amélioration de la satisfaction client** ou encore le **renforcement de l'image** de l'entreprise/du site (Chikli, 2012, p. 20).

Qu'en est-il de l'occupation en semaine et en particulier en milieu de semaine ?

Comme déjà évoqué, il y a ici encore tout à faire et l'effort pour arriver à combler ce vide commercial sera d'autant plus élevé vu le potentiel énorme qui ne demande qu'à être comblé. Un taux d'occupation rationnel et réaliste en comparaison des chiffres de la région et en vue d'autres

facteurs à prendre en considération (temps à allouer, coûts liés au marketing et à la promotion, investissements), serait de l'ordre des 85% pour le week-end et de 55/60% pour la semaine.

Pour mémoire, en naviguant sur le web, nous avions trouvé deux interprétations de la méthode PDCA. Nous utiliserons la première, où l'étape « DO » consiste en fait à déployer la solution, pour tout ce qui concerne les activités commerciales de type « loisirs » durant le week-end et les congés scolaires. La seconde, qui met en avant une méthode fondée sur l'expérimentation, sera utilisée pour les activités commerciales durant la semaine et le milieu de semaine. Il s'agira alors de se positionner différemment afin d'attirer à un, voire plusieurs autres segments de clientèle. Nous devrons donc avancer à tâtons, d'où la pertinence de la seconde interprétation de la méthode PDCA, où il s'agit avant tout de tester et d'analyser la solution mise en œuvre sur un périmètre restreint (un échantillon-pilote) avant de déployer et de pérenniser l'essai (Manager GO, site web officiel).

Comme l'illustre la matrice d'Ansoff (figure 17) plus bas, nous nous trouvons dans deux cas de figure différents en termes d'opportunité de marché et de stratégie de croissance/développement :

- Pénétration de marché :
  Cette stratégie a pour objectif d'accroître la commercialisation de produits ou de services existants sur des marchés existants et d'augmenter la part de marché. Pour ce faire, il faut attirer la clientèle des concurrents et/ou veiller à ce que les clients propres achètent plus souvent vos produits ou services existants ;

➔ Extension de marché COMBINEE au développement de produits/services :

- Extension de marché :
  Dans ce cas-ci, il faut accroître la commercialisation de produits ou de services existants sur des marchés encore inexplorés. L'extension de marché implique une analyse de la manière dont l'offre existante dans une entreprise peut être vendue sur de nouveaux marchés ou la manière d'agrandir le marché existant ;

- Développement de produits/services :
  L'objectif est de lancer de nouveaux produits ou services (par exemple de nouveaux packages) sur des marchés existants. Le développement de produits ou services peut être envisagé pour élargir l'offre proposée aux clients actuels dans le but d'augmenter leur volume d'affaires (1819.Brussels, 2016).

Figure 17 : Matrice d'Ansoff

Produit / Marché	Existant	Nouveau
Existant	Pénétration de Marché	Développement de Produit
Nouveau	Développement de Marché	Diversification

Source : MarCom Startup (2015). Récupéré le 23 avril 2017 de http://marcom-startup.com/matrice-dansoff-adapter-sa-strategie-au-marche-en-mutation/ & Schmitz J.

Le taux de réussite de ces stratégies est en général de 75% pour la pénétration de marché et de 50% pour l'extension de marché et le développement de produits ou services, ce qui correspond bien à la volonté de l'entreprise de développer l'existant et du niveau risque qu'elle envisage pour le faire (Tuten, 2015-2016, Course of International Marketing Management, ICHEC).

Nous avons jusqu'ici identifié et analysé les problèmes, trouvé des solutions et fixé des objectifs (nice to have), il nous reste à préparer et à planifier le déploiement que ce soit directement ou en phase-test. Nous comptons pour cela établir un plan d'actions et un planning. Les tableaux 17 et 18 nous donnerons la visibilité escomptée par rapport aux plans d'actions des deux segments de clientèle identifiés. Il est à noter que certaines actions sont en cours de réalisation, car le projet a démarré il y a quelques mois déjà.

Tableau 17 : Plan d'actions au niveau commercial et marketing – démarche générale

DÉMARCHE GÉNÉRALE	
OBJECTIFS :	Augmenter la qualité Augmenter le taux d'occupation global Augmenter la marge bénéficiaire
SEGMENT DE CLIENTELE :	B2C, tourisme de loisirs
STRATEGIE DE CROISSANCE :	Pénétration de marché en stimulant et fidélisant la clientèle existante
PLAN D'ACTIONS	

Source : Schmitz J.

PLAN D'ACTIONS 2017

QUOI?		QU?	COMMENT?		COMBIEN?		QUAND?										PROGRESSION
Nom de l'action	Tâches	Responsables	Durée (jours)	Budget	Critères de réussite	30/03	30/04	31/05	30/06	31/07	31/08	30/09	31/10	30/11	31/12		
Amélioration de la satisfaction client	A) Création d'une fiche-maison (équipements à disposition: espace vélo, bois, transats, etc.) - FR/NL/EN	Equipe des opérations	1,5	- €	I) FD												0%
	B) Création d'une fiche de contacts (numéros utiles, urgences) - FR/NL/EN	Equipe des opérations	1,5	- €													0%
	C) Mise à disposition de cartes, brochures - FR/NL/EN	Gérant d'accueil	1	- €	I) FD												20%
	D) Création d'un calendrier d'activités se déroulant dans la région	Equipe des opérations	2	- €													0%
	E) Mise à disposition de livres, jeux de sociétés	Gérant d'accueil	1	100 €	I) FD												60%
	F) Mise à disposition d'un livre d'or (papier)	Gérant d'accueil	0,5	20 €													0%
	G) Faire connaissance avec d'autres propriétaires de gîtes afin d'échanger et d'enrichir les expériences mutuelles	Equipe des opérations	1	- €													0%
	H) Coopération à créer avec acteurs locaux issus du tourisme, de l'HORECA ou de l'artisanat	Equipe des opérations	2	- €													0%
Infrastructures - Aménagements internes et externes	I) Faire un état des lieux des 4 structures	Equipe des opérations	1	- €													100%
	J) Améliorer l'état général des gîtes (nouveau mobilier, TV, etc.)	Equipe des opérations	5	1.000-2000 €	I) FD												5%
	K) Travaux de rafraîchissement intérieurs ou extérieurs (peinture, etc.)	Equipe des opérations	5	4.000-5000 €	N) DD												0%
	L) Mise aux normes d'incendie	Equipe des opérations	10	1.000 €	N) DD												10%
	M) Amélioration du signal Wi-Fi	Ingénieur système et réseau	3	293 €													100%
	N) Introduction d'une demande de subside/prime (si les critères sont remplis)	Equipe des opérations	10	- €													0%
Revoir les activités commerciales	O) Mise en place d'une veille marketing et commerciale (surveillance des réservations, actions ponctuelles, etc.)	Equipe des opérations	1	- €	I) FD												100%
	P) Création d'une étroite collaboration avec Ardennes-Etape (revalorisation de l'endroit, prix, etc.)	Equipe des opérations	1	- €													60%
	Q) Ristournes et actions commerciales à revoir	Equipe des opérations	2	- €													50%
Responsabiliser les salariés	R) Formation à la connaissance, l'accueil et la relation clientèle (personnalisation)	Equipe des opérations	1	- €													50%
		TOTAL	**49,5**	**6.413-8.413 €**													

Pour le deuxième segment de clientèle identifié, nous utiliserons la deuxième interprétation de la méthode PDCA, c'est-à-dire la démarche expérimentale.

Avant de nous attaquer au plan d'actions, il nous a fallu identifier les problèmes et faire l'inventaire des solutions possibles pour finalement décider laquelle retenir. Pour cela une session de **brainstorming** sur le sujet a été organisée durant ce qu'on appelle en interne chez dFakto un « Happy Last Friday ». Ces sessions plus communément appelées « HLF » se tiennent chaque dernier vendredi du mois et consistent à donner la possibilité aux employés de travailler sur des sujets qui auront un impact sur l'activité de la société. Il s'agit dans la plupart des cas de sujets liés à l'innovation ou à l'amélioration des processus internes (transformation, Lean, etc.). Nous avons l'occasion d'animer ladite session, d'où le plan d'actions qui en ressort aujourd'hui.

C'est d'ailleurs durant cette même session, et grâce aux conseils avisés de Karin Maquet, COO de l'entreprise dFakto, que nous avons décidé de cibler des acteurs B2B[1], B2B2C[2] et B2B2B[3].

Tableau 18 : Plan d'actions au niveau commercial et marketing – démarche expérimentale

DÉMARCHE EXPÉRIMENTALE	
OBJECTIFS :	Augmenter la qualité Augmenter le taux d'occupation global Augmenter la marge bénéficiaire
SEGMENT DE CLIENTELE :	B2B, B2B2C et B2B2B
STRATEGIE DE CROISSANCE :	Extension de marché et développement de produits/services en acquérant de nouveaux clients
PLAN D'ACTIONS	

Source : Schmitz J.

[1] B2B : désigne les activités commerciales et marketing réalisées entre entreprises (exemples : comité de direction, départements HR et Sales) ;
[2] B2B2C : est un terme utilisé pour désigner la double problématique marketing qui consiste à devoir s'adresser aussi bien à une cible de professionnels (distributeurs ou prescripteurs) qu'au client final consommateur (exemples : coaches bien-être, de yoga, de vie, etc. ;
[3] B2B2B : est une activité B2B dans le cadre de laquelle le client de l'entreprise considérée vend lui aussi à des entreprises ou organisations (exemples : formateurs, commerciaux, coordinateurs événementiel, etc.). Source : Définitions marketing, l'encyclopédie illustrée du marketing. Récupéré de https://www.definitions-marketing.com/

PLAN D'ACTIONS 2017

QUOI?		QUI?	COMMENT?		COMBIEN?		QUAND?									PROGRESSION
Nom de l'action	Tâches	Responsables	Durée (jours)	Budget	Critères de réussite	30/03	30/04	31/05	30/06	31/07	31/08	30/09	31/10	30/11	31/12	
Actions marketing à lancer	A) Construction de l'offre : le mix marketing des services (7P)															
	1) Product (produit)															
	Partenariats de qualité à créer (organisateurs d'activités extérieures, traiteurs, etc.)	Equipe des opérations	10	- €												45%
	Développer des packages de services B2B, B2B2C et B2B2B	Equipe des opérations	10	- €												30%
	2) Place (distribution)				1) 3) FD											
	Développer le site internet en interne et le tester sur échantillon-pilote	Equipe des opérations	25	100,00 €												40%
	Diversifier les canaux de distribution pour cible choisie (acteurs régionaux)	Equipe des opérations	5	- €												0%
	3) Price (prix)				1) FD											
	Définition de la politique de prix (location et services)		2	- €												70%
	4) Promotion (communication)				1) 2) 3) FD											5%
	Marketing direct (e-newsletter, e-mailing, réseaux sociaux, etc.)	Equipe des opérations	5	- €												10%
	Relancer et fidéliser les anciens clients	Equipe des opérations	2	- €												60%
	Détermination de techniques promotionnelles (techniques de prix et primes)	Equipe des opérations	2	- €												0%
	Mise en place d'un calendrier d'actions promotionnelles	Equipe des opérations	4	- €												0%
	5) People (personnel)															
	Responsabilisation du gérant d'accueil et de la cellule opérationnelle	Equipe des opérations	1	- €												50%
	6) Process (processus)															
	Mise en place d'une enquête de satisfaction		2	- €												0%
	7) Physical Experience (preuve physique)															
	Mise en évidence du label, récolte de témoignages, recommandations	Equipe des opérations	5	- €	2) FD											10%
	Collaboration à envisager avec d'autres gîtes à 200-300 mètres (référencement, regroupement éventuel)	Equipe des opérations	5	- €												0%
Infrastructures - Aménagements internes et externes	B) Faire un état des lieux des 4 structures	Equipe des opérations	1	- €												100%
	C) Améliorer l'état général des gîtes (nouveau mobilier, TV, etc.)	Equipe des opérations	5	1.000-2.000 €	B) FD											0%
	D) Travaux de rafraîchissement intérieurs ou extérieurs (peinture, etc.)	Equipe des opérations	5	4.000-5.000 €	H) DD											0%
	E) Mise aux normes d'incendie	Equipe des opérations	10	1.000 €	H) DD											0%
	F) Amélioration du signal Wi-Fi	Ingénieur système et réseau	3	293 €												100%
	G) Amélioration du niveau d'équipements pour qu'il soit adapté aux attentes d'une clientèle B2B, B2B2C et B2B2B	Ingénieur système et réseau	10	2.000-3.000 €	H) DD											0%
	H) Introduction d'une demande de subside/prime (si les critères sont remplis)	Equipe des opérations	1	- €												0%
		TOTAL	**113**	**8.393-11.393 €**												

Interprétations des tableaux 17 & 18 :
Comme vous l'aurez constaté dans les tableaux 17 et 18, les investissements commerciaux et marketing impactant l'aménagement et les équipements sont plus importants au niveau des cibles B2B, B2B2C et B2B2B qu'au niveau de la cible B2C. La réponse se trouve dans la stratégie de croissance et de développement que nous proposons pour le B2C.

Dans les deux cas, nous nous trouvons dans une démarche d'amélioration continue à la différence près que l'objectif sous-jacent est sensiblement différent. Nous cherchons à **stimuler et à fidéliser une clientèle existante** dans le premier cas et à **acquérir de nouveaux clients** (ou peu existants) dans le second cas. En réalité, et comme nous le savons tous, un client fidèle coûte entre 5 et 10 fois moins cher que d'en capter un nouveau. Autant dire qu'un mince investissement à ce niveau garantit assurément une meilleure rentabilité (Notario, 2011).

Concrètement, voici un tableau permettant de démystifier les approches en dressant rapidement les avantages et inconvénients de chacune d'entre elles :

Tableau 19 : Acquérir, stimuler ou fidéliser

Acquérir de nouveaux clients (+ x clients)	Stimuler la clientèle existante (+$ par vente)	Fidéliser la clientèle existante (+engagement)
Avantages : – *Permet une nouvelle source de revenus* – *Ouvre la porte à de nouveaux marchés* – *Offre un bon potentiel de croissance*	**Avantages :** – *Résultats rapides* – *Effort pour «convaincre» minimisé* – *Investissement modique*	**Avantages :** – *Résultats durables et à plus long terme* – *Permet de saisir des parts de marché* – *Calcul très concret du retour d'investissement possible* – *Permet un investissement proportionnel au niveau d'engagement d'un client* – *Contribue généralement très positivement au succès des actions de stimulation client*
Inconvénients : – *Demande une bonne réflexion en amont* – *Implique de devoir «convaincre»* – *Processus plus long* – *Investissement important* – *Taux de conversion plutôt réduit*	**Inconvénients :** – *Nécessite une connaissance approfondie de sa clientèle existante* – *Potentiel généralement moins majeur que l'acquisition*	**Inconvénients :** – *Nécessite une connaissance approfondie du parcours d'achat client (souvent dans un contexte « hors consommation »)* – *Nécessite des interactions régulières* – *Nécessite d'investir pour faire plaisir aux clients (il faut récompenser la fidélité)* – *Plus coûteux que la stimulation, mais moins que l'acquisition*

Source : Ross, P. (2015). Parlons clients : acquérir, stimuler ou fidéliser ?. Récupéré le 23 avril 2017 de http://www.grenier.qc.ca/chroniques/9044/parlons-clients-acquerir-stimuler-ou-fideliser

Tout le challenge en attaquant deux segments de clientèles différents résidera dans le fait qu'il faut adapter une structure commune, plutôt touristique et la rendre plus professionnelle sans pour autant aller dans l'extrême car cela demanderait des investissements et des efforts trop

conséquents. Il s'agira par exemple de rafraîchir et d'upgrader l'équipement de la salle de réunion actuelle : salle uniquement ouverte à des groupes organisant des formations, séminaires et team buildings, etc.

Nous souhaitons très clairement privilégier les deux segmentations afin de rentabiliser conjointement l'hébergement et les espaces séminaires. Nous cherchons par là à « essayer de combler tous les profils », comme suggéré par Ardennes-Etape (cfr supra p. 28 du chapitre 2). Stratégie intéressante car elle intègre tout le monde, cependant, les investissements pourraient être conséquents, surtout pour le segment plus professionnel.

Il faudra donc veiller à investir avec parcimonie dans les espaces dédiés à chacun et à se démarquer par du service plutôt que de l'aménagement haut de gamme, qui risquerait par la même occasion, d'être vite détérioré s'il est mis à disposition de tout à chacun. Tout sera finalement question d'équilibre.

Nous l'avons compris, des investissements plus ou moins grands seront donc à prévoir au niveau commercial, afin de satisfaire à la demande et au niveau marketing, afin d'attirer, fidéliser et stimuler celle-ci. Tout cela aura bien évidemment des conséquences sur le plan financier et opérationnel, mais cela sera également l'occasion de **rationaliser** certains coûts, **renégocier** certains contrats et de **revoir** certaines pratiques.

b. Au niveau financier et opérationnel

Il est à présent temps d'agir sur les coûts. Agir sur ceux-ci implique de le faire de manière transversale dans ce cas précis. En effet, ils concernent tout aussi bien le premier segment de clientèle que le deuxième, visés au point « a » de ce chapitre. C'est notamment en renégociant avec la banque, l'assureur, les fournisseurs et en coupant dans les dépenses inutiles que nous pourrons baisser les charges et augmenter la rentabilité (L-expert-comptable, site web officiel). Voyons ça de plus près avec le plan d'actions ci-joint.

Tableau 20 : Plan d'actions niveau financier et opérationnel – démarche générale

DÉMARCHE GÉNÉRALE	
OBJECTIF :	Réduction des coûts
PLAN D'ACTIONS	

Source : Schmitz J.

PLAN D'ACTIONS 2017															
QUOI?		QUI?	COMMENT?		COMBIEN?	QUAND?									PROGRESSION
Nom de l'action	Tâches	Responsables	Durée (jours)	Budget	Critères de réussite	30/04	31/05	30/06	31/07	31/08	30/09	31/10	30/11	31/12	
Rationalisation des coûts et des dépenses	A) Audit énergétique	Equipe des opérations	1	- 504,00 €											70%
	B) Mise en place d'un / de système(s) afin de diminuer la consommation d'énergie	Equipe des opérations	3	250 €	A) FD										0%
	C) Mettre en place des listes de références et ne commander que les articles nécessaires	Equipe des opérations	3	- €											0%
	D) Renégociation des tarifs avec fournisseurs (Atelier Saint-Vincent, Rentokil, etc)	Equipe des opérations	10	- €											0%
Renégocier pour maximiser sa rentabilité	E) Diminution des coûts fixes: assurances, loyer, crédits	Equipe des opérations	2	- €											
	Renégociation et regroupement des contrats d'assurances	Equipe des opérations	10	- 1.129,00 €											0%
	Renégociation du loyer et des crédits	Equipe des opérations	10	- 8.925,00 €											80%
Responsabiliser les salariés	G) Responsabilisation à la rentabilité	Equipe des opérations	1	- €											50%
		TOTAL	40	- 10.308,00 €											

Nous pouvons constater que trois grands types d'actions se dégagent des différents plans. Il s'agit :

- **D'actions correctives** qui sont définies comme des mesures pour éliminer les causes potentielles de non-conformité détectée. Elles interviennent dans un processus **correctif** qui consiste à résoudre des problèmes et à éviter qu'ils ne réapparaissent ;
- **D'actions préventives** qui sont, quant à elles, définies comme des mesures prises pour éliminer les causes potentielles d'une non-conformité. Elles interviennent dans un processus d'analyse des risques qui consiste à éviter que les problèmes ne surviennent ;
- **D'actions de correction** qui diffèrent des actions correctives et qui sont plutôt des actions visant à éliminer une non-conformité détectée. En d'autres termes, il s'agit en réalité de corriger, de « soigner » tout problème rencontré (Cicero, s.d.).

Les plans d'actions liés au diagnostic qualité s'achèvent donc ici. Le temps est venu de *« faire ce que l'on a écrit (Do) » (Villonga, 2010, p. 6).*

Chapitre 2 : Do

Maintenant qu'un plan d'action a été choisi pour chaque objectif, il est temps de passer à la seconde phase du cercle vertueux pour résoudre durablement les problèmes auxquels l'entreprise est confrontée (Manager GO, site web officiel). Lors de la réalisation des plans, il faudra garder à l'esprit le principe selon lequel 20% du temps consacré au travail donnera 80% des résultats (loi de Pareto).

Par conséquent, il faudra mettre l'effort suffisant sur les actions qui en valent vraiment la peine. Nous verrons surtout cela au niveau financier et opérationnel (par exemple : est-ce que toutes les renégociations valent le coup?).

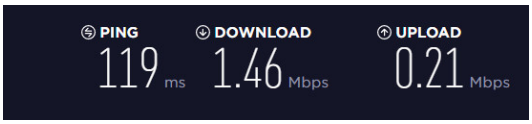
a. Au niveau commercial et marketing

Afin de réaliser la mise en œuvre du plan, nous allons reprendre tâche par tâche dans un ordre chronologique bien précis. Nous l'avons vu, des interactions existent entre les activités et certaines tâches devront par conséquent débuter ou être terminées avant d'autres. Le niveau de réalisation de ces dernières dépendra fortement du temps qui pourra y être alloué avant la fin du mémoire.

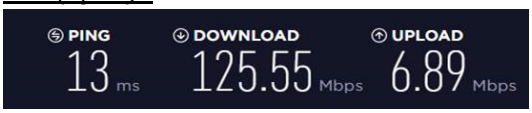
Tableau 21 : Réalisation du plan d'actions au niveau commercial et marketing – démarche générale

DÉMARCHE GÉNÉRALE	
OBJECTIFS :	Augmenter la qualité Augmenter le taux d'occupation global Augmenter la marge bénéficiaire
SEGMENT DE CLIENTELE :	B2C, tourisme de loisirs
STRATEGIE DE CROISSANCE :	Pénétration de marché en stimulant et fidélisant la clientèle existante
REALISATION DU PLAN D'ACTIONS	
M) Amélioration du signal Wi-Fi	
Date de réalisation : vendredi, 5 mai 2017 *La démarche a été initiée dans le courant du mois de mars par une étudiante de l'ICHEC qui a effectué un stage d'un mois au sein de l'équipe des opérations de l'entreprise dFakto. Dans le cadre de son stage et dans le dessein d'améliorer le signal Wi-Fi à Redu, nous lui avons demandé de comparer les alternatives à l'actuel opérateur de télécommunications.* *D'après ses recherches, il s'est avéré que le signal de l'opérateur VOO était beaucoup plus puissant que l'opérateur actuel : Proximus. L'ingénieur système et réseau de dFakto a alors pris de relais et a lancé les démarches afin de changer d'opérateur. Voici un aperçu de l'amélioration atteinte :*	

Proximus (avant) :



VOO (après) :



Afin de mettre la solution en place, un léger investissement a été consenti au niveau de l'achat de points d'accès Wi-Fi et d'injecteurs (293,33 euros). Une économie est par contre réalisée en ce qui concerne la facture de l'opérateur. L'abonnement mensuel passe de 186 euros à 36,15 euros. Un test final a été réalisé en date du 5 mai 2017. Cette amélioration transversale (car touchant les différents segments de clientèle) sera, nous en sommes convaincus, bénéfique pour tout le monde. Par la même occasion, la qualité de l'image TV est nettement supérieure par rapport à avant.

I) Faire un état des lieux des 4 structures

Date de réalisation : vendredi, 5 mai 2017

Un état des lieux complet des 4 structures a été effectué en date du 5 mai 2017 avec d'une part, notre personne de contact chez Ardennes-Etape et, d'autre part, le gérant d'accueil et l'ingénieur système et réseau de chez dFakto. Cet état des lieux nous a permis de faire un inventaire précis des choses à améliorer, manquantes, des travaux à réaliser et de collecter des conseils précieux pour l'avenir du site. Elle pourra servir de base d'action. La liste des travaux est bien sûr consultable sur demande.

A) Création d'une fiche-maison (équipements à disposition : espace vélo, bois, transats, etc.) - FR/NL/EN
B) Création d'une fiche de contacts (numéros utiles, urgences) - FR/NL/EN
C) Mise à disposition de cartes, brochures - FR/NL/EN
D) Création d'un calendrier d'activités se déroulant dans la région
E) Mise à disposition de livres, jeux de sociétés

Date limite de réalisation : vendredi, 30 juin 2017

Suite à l'état des lieux, nous avons désormais la possibilité de créer une fiche-maison actualisée. Dédier un espace aux brochures touristiques dans les deux langues du pays et en anglais pour les autres nationalités, créer un calendrier d'informations culturelles, mettre une fiche de contacts et des jeux de sociétés à disposition et surtout communiquer ces informations afin d'en faire un argument de vente via la fiche de la maison (Ardennes@HOME magazine). Eléments parfois manquants pour l'instant mais qui s'avèrent être appréciés selon Ardennes-Etape.

F) Mise à disposition d'un livre d'or (papier)

Date limite de réalisation : vendredi, 30 juin 2017

Les vacanciers ont toujours la possibilité de remplir un formulaire en fin de séjour avec Ardennes-Etape, mais celui n'est que très peu personnalisé. Il s'agit d'une certaine manière pour le visiteur de laisser une trace de son passage et la possibilité pour les prochains occupants d'apprécier les commentaires partagés. Du côté de dFakto, il s'agira plutôt de connaître les avis et d'agir en conséquence ou de continuer les efforts dans le même sens. Nous l'avons vu, pour être agile, l'entreprise doit être à l'écoute des clients et cela passe pourquoi pas par la récolte d'avis à travers un livre d'or (Malle, 2009).

P) Création d'une étroite collaboration avec Ardennes-Etape (revalorisation de l'endroit, prix, etc.)

Date limite de réalisation : vendredi, 30 juin 2017

Lors de l'état des lieux effectué début mai, il s'agissait également d'une occasion pour nous de rencontrer notre personne de contact chez Ardennes-Etape et de leur parler de notre projet dans sa globalité. Lors de cette entrevue, nous avons entre autres choses, exprimés nos souhaits réciproques, revus notre mode de collaboration et mis à plat les termes des contrats qui lient dFakto à Ardennes-Etape. Voici comment l'entretien s'est déroulé et ce qui se dégage de celui-ci :

1) Durant le tour de la propriété, nous nous sommes vu prodiguer des conseils par rapport à l'aménagement et à de petits travaux de rafraichissement dans le dessein d'une meilleure valorisation de l'endroit. Il nous a par exemple été recommandé de nous débarrasser de certains meubles vétustes ou de créer un espace jeux dédié aux enfants. Ce dernier point a immédiatement été taclé et les jeux/livres pour enfants ont été transférés vers une pièce commune qui n'avait jusque-là pas d'utilité.

2) En deuxième lieu, nous avons mis à plat les termes des contrats et avons décidé des certains changements qui prendront effet dans les semaines à venir :

- *Admission des chiens : dorénavant, deux chiens seront admis au lieu d'un seul pour ne pas prendre le risque de perdre certains clients potentiels qui réserveraient ailleurs. Le sigle devra être adapté sur le site de réservation en ligne d'Ardennes-Etape.*

Système d'évaluation d'Ardennes-Etape : les notes actuelles sont conformes au marché et au ressenti des clients selon Ardennes-Etape (note de 3,1 pour la Ferme et le Fenil, 3,3 pour la Maison et 3,7 pour le Chalet). Toujours selon Ardennes-Etape, il ne faut pas surévaluer le bien sinon on risque de faire face à une clientèle plus exigeante. Une revalorisation pourra cependant être faite après les travaux, et notamment par la mise à jour des photos (Carlier, 2017, entretien). Un passage pourra être organisé en fonction de l'avancement des travaux si dFakto décide de les réaliser.

- *Loyer : après discussion, les prix semblent correspondrent avec ceux de la région, l'état du bien et les services proposés. Il y a par contre une revalorisation à faire par rapport aux prix des saisons. En effet, les prix de la Basse-Saison, Moyenne-Saison A et Moyenne-Saison B sont parfois identiques alors qu'ils pourraient être revus à la hausse ou à la baisse. Il y a un manque à gagner d'environ 5 à 6%. Ardennes-Etape nous est revenu avec une proposition, et les prix seront corrigés dans les semaines à venir en accord avec l'équipe des opérations.*
- *Charges : le découpage des charges n'est apparemment pas idéal pour l'instant. Il ne reflète pas le détail des coûts par séjour et manque visiblement de transparence. Il n'y a par exemple pas de différence entre les prix en hiver ou en été ce qui n'est absolument pas logique. Ici encore, Ardennes-Etape nous est revenu avec une proposition que nous comparerons aux chiffres réels et que dFakto devra acceptée ou non. Voici à quoi devrait ressembler le nouveau découpage des charges :*

Prix du séjour / Week-end
A payer via Ardennes-Etape:
Loyer
Frais de dossier
Nettoyage de fin de séjour
Eau-Chauffage-Electricité
Prix total de mes vacances

Charges non calculables :
- Taxe de séjour
- Linge de lit à emporter ou à louer (option)

La nouvelle décomposition des prix ainsi que le détail des charges sont consultables à l'annexe XII.

- *Actions commerciales : nous avons pris note de quelques recommandations à savoir ; garder les ristournes actuelles pour le Chalet qui jouent parfaitement leur rôle. Supprimer les ristournes actuelles pour les autres structures et lancer des actions ponctuelles plutôt que systématiques. Cette dernière action sera réalisée grâce à la mise en place d'une veille (voir action « O »). Le fait de lancer des actions ponctuelles au lieu de systématiques aura peut-être un effet bénéfique par rapport au message que l'on souhaite faire passer (message : « on applique une promo », au lieu de « nous avons désespérément besoin de clients ») (Carlier, 2017, entretien).*

3) Un suivi régulier et donc une étroite collaboration est nécessaire en vue de parfois corriger certaines actions qui n'ont pas ou peu de sens. Pour cela, un ***entretien annuel*** *sera au minimum fixé avec Ardennes-Etape afin de passer en revue ces mêmes points.*

O) Mise en place d'une veille marketing/commerciale (surveillance des réservations, actions ponctuelles)

Date de réalisation : lundi, 8 mai 2017

Suite à notre entretien avec Ardennes-Etape, une veille marketing et commerciale a désormais été mise en

place au niveau de l'équipe des opérations de chez dFakto. Il s'agit à travers un rappel en début de mois de vérifier l'état des réservations et de lancer des actions pour les 8 semaines à venir, en accord si nécessaire, avec Ardennes-Etape. Les actions sont de trois types et peuvent être facilement lancées via le site d'Ardennes-Etape Propriétaires :

L'action accordée aura alors plus d'impact, car elle apparaîtra dans la newsletter et dans la partie « promotions » du site de réservation d'Ardennes-Etape, ce qui n'était pas le cas avant avec les actions systématiques. L'adresse email de l'équipe des opérations a aussi été encodée afin d'être dans la boucle quand une action marketing spécifique est lancée du côté d'Ardennes-Etape.

Q) Ristournes et actions commerciales à revoir

Date limite de réalisation : vendredi, 30 juin 2017

Sur la même lancée, nous avions constaté que certaines réservations « en direct », de type B2C toujours, bénéficiaient de trop grandes ristournes (cfr supra p. 36, cas de figure 1, 2 et 3). Ces pratiques n'ont aujourd'hui plus lieu d'être car elles coûtent cher. Pour les nouveaux contrats, aucune ristourne n'est appliquée avec cependant, une promesse de réduction sur la prochaine réservation. Quant aux client fidèles, nous avons augmenté le prix, sans toutefois toucher à la ristourne en mentionnant le fait que les prix ont tout simplement subi une indexation liée à l'augmentation du prix des charges (eau, électricité, etc.).

R) Formation à la connaissance, l'accueil et la relation clientèle (personnalisation)

Date de réalisation : vendredi, 5 mai 2017

Grâce à notre travail, le gérant d'accueil et l'équipe des opérations ont pu prendre conscience des enjeux liés à la rentabilité du site Redulesse. Il s'agira d'ici de veiller à apprendre à connaître le client, à le faire revenir le client. Finalement de l'écouter pour le satisfaire. On dit d'ailleurs souvent qu'un client fidèle coûte entre 5 et 10 fois moins cher que d'en capter un nouveau. Autant dire qu'un mince investissement à ce niveau garantit assurément une meilleure rentabilité (Fédération des Gites de Wallonie asbl. © 2004-2013).

N) Introduction d'une demande de subside/prime (si les critères sont remplis)

Date limite de réalisation : vendredi, 30 juin 2017

Nous l'avions vu au chapitre 2 de la partie I, des primes sont parfois octroyées par le Commissariat Général au Tourisme afin d'aider les exploitants d'un établissement d'hébergement touristique. Il s'agira pour l'équipe de se renseigner sur la possibilité d'obtention de ces primes pour la mise aux normes d'incendie et la rénovation/modernisation. Il faudra également vérifier si ces primes peuvent être obtenues a postériori pour l'amélioration du signal Wi-Fi par exemple. Démarche primordiale avant de lancer quelconque travaux.

K) Travaux de rafraîchissement intérieurs ou extérieurs (peinture, etc.)
L) Mise aux normes d'incendie

Date limite de réalisation : jeudi, 31 août 2017

Pour avoir déjà séjourné à Redulesse, nous avions pu constater que des travaux de rafraîchissement et de modernisation étaient nécessaires. Nous avons pu énumérer ceux-ci et établir une liste lors de l'état des lieux. Deux conditions sont nécessaires à la réalisation desdits travaux: l'obtention d'une prime et l'accord de dFakto sur les montants, après obtention d'une offre de prix.

J) Améliorer l'état général des gîtes (nouveau mobilier, TV, etc.)

Date limite de réalisation : jeudi, 31 août 2017

Cette action, tout comme la précédente nécessite que les structures ne soient pas louées et qu'elle soit supervisée pendant une période plus creuse au niveau de l'équipe des opérations. Afin de réaliser certaines économies et dans une démarche « verte », dFakto pourra, pourquoi pas, faire appel aux dons, notamment des employés de l'entreprise au niveau du mobilier ou d'une nouvelle TV (mobilier qui ne nécessite pas forcément d'être neuf).

G) Faire connaissance avec d'autres propriétaires de gîtes afin d'échanger et d'enrichir les expériences
H) Coopération à créer avec acteurs locaux issus du tourisme, de l'HORECA ou de l'artisanat

Date limite de réalisation : lundi, 31 juillet 2017

Le partage de connaissances (astuces et autres) pourrait s'avérer bénéfique pour Redulesse. Comme déjà évoqué, la location touristique n'est pas dans le corps de métier de dFakto et dès lors tout conseil est bon à prendre. N'oublions pas que des guides sont également mis à disposition par le Commissariat Général au Tourisme. Une autre pratique bien connue dans le monde du tourisme est de négocier des tarifs auprès des acteurs touristiques locaux afin que les touristes puissent en bénéficier. Une synergie est alors créée entre les

différentes parties et des accords financiers ou d'autre type peuvent voir le jour.

Source : Schmitz J.

Nous nous attaquons maintenant au deuxième segment de clientèle et nous allons pour cela utiliser la méthode PDCA fondée sur l'expérimentation. Il s'agira de mettre en œuvre la solution-pilote et de la tester auprès d'un échantillon de personnes/entreprises que dFakto a dans son réseau. Nous prenons ainsi moins de risques en vue de la moins bonne connaissance du public que nous ciblons.

Vous le verrez, certaines tâches comme « l'amélioration de l'état général des gîtes » seront identiques, à quelques exceptions près, pour les deux segments de clientèle et apparaîtrons au tableau 21 et 22.

Tableau 22 : Réalisation du plan d'actions au niveau commercial et marketing – démarche expérimentale

DÉMARCHE EXPÉRIMENTALE	
OBJECTIFS :	Augmenter la qualité Augmenter le taux d'occupation global Augmenter la marge bénéficiaire
SEGMENT DE CLIENTELE :	B2B, B2B2C et B2B2B
STRATEGIE DE CROISSANCE :	Extension de marché et développement de produits/services en acquérant de nouveaux clients
REALISATION DU PLAN D'ACTIONS	
F) Amélioration du signal Wi-Fi	
Date de réalisation : vendredi, 5 mai 2017 *Voir tableau 21 – M). Il s'agissait d'un « must have » pour ce public en particulier.*	
B) Faire un état des lieux des 4 structures	
Date de réalisation : vendredi, 5 mai 2017 *Voir tableau 21 – I). Afin de maximiser notre temps passé à Redu, nous avons profité de l'occasion pour également rencontrer un partenaire d'activités potentiel lors de l'état des lieux. Le détail de l'entretien sera étayé au point A).*	
H) Introduction d'une demande de subside/prime (si les critères sont remplis)	
Date limite de réalisation : vendredi, 30 juin 2017 *Voir tableau 21 – N)*	
D) Travaux de rafraîchissement intérieurs ou extérieurs (peinture, etc.) E) Mise aux normes d'incendie	
Date limite de réalisation : jeudi, 31 août 2017 *Voir tableau 21 – K) & L)*	
C) Améliorer l'état général des gîtes (nouveau mobilier, TV, etc.)	
Date limite de réalisation : jeudi, 31 août 2017 *Voir tableau 21 – J)*	
G) Amélioration des équipements pour répondre aux attentes d'une clientèle B2B, B2B2C et B2B2B	
Date limite de réalisation : lundi, 31 juillet 2017 *Pour rappel, le challenge réside dans le fait qu'il faut adapter une structure commune, plutôt touristique et la rendre plus professionnelle. Pour cela des pièces dédiées comme la salle de séminaire méritent d'être upgradées. En plus des travaux de rafraîchissement, le niveau d'équipements devra être revu à la hausse. Exemple : mise à disposition d'une machine à café de qualité, de bics et de bloc-notes (pourquoi pas étiquetés aux couleurs de Redulesse), d'un ou plusieurs flipcharts, d'un projecteur de meilleure qualité, d'un nouveau service vaisselle, etc.*	
A) Construction de l'offre : le mix marketing des services (7 P)	
Qui dit nouveau segment de clientèle dit construction d'une offre commerciale et marketing complètement nouvelle à travers les biens connus 7 P, que nous détaillerons ci-dessous. On parlera alors d'offre ou de	

marketing de services ou encore de mix marketing. Celui-ci regroupe l'ensemble des techniques marketing dévolues à la création et la commercialisation de services. Le marketing des services tire l'essentiel de sa spécificité du caractère intangible des services et de l'importance primordiale de la qualité des différents éléments influençant la délivrance des services (accueil, conseils, relation humaine, etc.) (Perier, 2014, p. 37).

1) Product (produit)

Ce sont les caractéristiques du produit de base (service) et le package de services supplémentaires associés, correspondant aux bénéfices attendus par les clients et le distinguant si possible la concurrence. Finalement, tous les aspects de performance du service sont importants afin de créer de la valeur pour les clients (Ipeut.com, 2011-2017). Dans notre cas, le produit correspond à Redulesse et le package de services supplémentaires, à la gamme de services qui vont être développés autour de l'endroit.

- Partenariats de qualité à créer (organisateurs d'activités extérieures, traiteurs, etc.)

Date limite de réalisation : vendredi, 30 juin 2017

De par son expérience propre et avec d'autres groupes, dFakto dispose déjà d'une base de données d'organisateurs d'activités extérieures (balades, jeux, etc.) et de traiteurs dans les Ardennes. Réseau qu'il faudra sans doute réactiver et étendre (par exemple à l'Euro Space Center, récemment rénové), mais qui a déjà fait ses preuves. Lors de l'état des lieux, nous avons été amenés à rencontrer le responsable de chez « Ardenne Plaisir », qui tout comme nous cherche à créer des partenariats de qualité. Ici encore, une synergie pourra, peut-être, être trouvée en ce sens où les activités proposées correspondent assez bien au type de services que nous aimerions que dFakto propose.

- Développer des packages de services B2B, B2B2C et B2B2B

Date limite de réalisation : vendredi, 30 juin 2017

Bien souvent, le segment de clientèle visé recherche en plus de se former ou d'inviter ses clients ou employés en Incentive, Team Building (ou toute autre activité), à découvrir une région qu'il ne connaît pas. D'où l'importance pour dFakto de proposer des activités/services dans la région, eux-mêmes organisés par des acteurs régionaux. Le rôle de Fakto sera ici plutôt celui d'un ***intermédiaire****. En effet, le but est de proposer des services packagés pour que le client ne s'occupe de rien (en d'autres mots, un package clé en main). Ardenne Plaisir propose des formules génériques autour de 4 grands axes (balades, activités, patrimoine, terroir) (©2017 Ardenne Plaisir). Si une collaboration se concrétise, nous aimerions alors voir dFakto proposer ce type de formules. Une négociation commerciale sera alors de mise, tout comme pour tout autre intermédiaire/prestataire.*

2) Place (distribution)

La distribution concerne essentiellement le « où, quand et comment ».

- *Où : lieu où le client prend livraison du service ;*
- *Quand : la rapidité d'exécution ;*
- *Comment : canaux et procédures utilisées pour délivrer les services (DigiSchool, 2011-2017).*

- Développer le site internet en interne et le tester sur échantillon-pilote

Date limite de réalisation : vendredi, 30 juin 2017

Depuis quelques semaines déjà, deux employés (qui n'étaient pas en mission) ont travaillé sur le nouveau site internet destiné à une clientèle de type B2B, B2B2C et B2B2B, sous la supervision de l'équipe des opérations. Même si le site internet n'est pas encore achevé, il est en bonne voie de l'être dans les semaines à venir. Pour découvrir sa version la plus actualisée, il vous suffit de suivre le lien suivant : http://www.123pmo.eu/en/main/.

Le site internet reste incontournable et simple pour atteindre un maximum de personnes et, par exemple, capturer le marché bruxellois, peu touché en ce moment. Pour ce qui concerne la rapidité d'exécution, l'idéal serait que le client puisse par un simple clic choisir ses services (sous réserve de disponibilité). Tout serait alors automatisé, de la confirmation au paiement de l'acompte. Nous répondons ainsi au « où » et « quand ». Il nous reste à répondre au « comment ».

Lorsque le site internet s'approchera de sa version finale, nous pensons le faire ***tester*** *par une partie du réseau de connaissances propre à dFakto (formateurs et organisateurs d'événements proches du public cible). Les commentaires éventuels pourront aider à améliorer celui-ci, et à finalement généraliser la solution, une fois que ceux-ci auront été intégrés. La démarche d'expérimentation aura alors atteint son paroxysme.*

– Diversifier les canaux de distribution pour cible choisie (acteurs régionaux)

Date limite de réalisation : vendredi, 30 juin 2017

La location et les services seront surtout « distribués » de manière virtuelle. Ardenne Plaisir, tout comme d'autres éventuels futurs partenaires, pourraient référencer nos services (indication de notre logo sur leur site internet, etc.). D'autres canaux de distribution pourraient être utilisés, comme des sites internet régionaux parlants des possibilités de logement dans la région :

– http://www.haute-lesse-tourisme.be/fr/ou-dormir/gites/meuble-de-vacances/la-ferme
– http://www.ardenne-meetings.be/etablissement/redulesse/20.html

Ces moyens peu coûteux méritent tout de même qu'une recherhe approfondie soit effectuée afin de distinguer les sites à réels potentiels. Les Syndicats d'Initiatives et Maisons du tourisme ne sont pas non plus à négliger.

3) Price (prix)

Le prix est la seule variable du marketing-mix qui n'engendre pas de coût et qui procure des recettes (Piton, 2013). La décision de prix devra tenir compte des coûts induits par les clients pour obtenir les bénéfices du service, du prix des concurrents, du niveau de marge commerciale et des éventuelles conditions financières (Ipeut.com, 2011-2017).

– Définition de la politique de prix (location et services)

Date limite de réalisation : vendredi, 30 juin 2017

Il s'agira pour dFakto de se concentrer sur une stratégie lui permettant de maximiser le revenu qui peut être généré par la capacité locative disponible à tout moment. Cette stratégie communément appelée yield management est une forme de gestion de l'offre et de la demande (DigiSchool, 2011-2017). La définition du prix de même que la politique de prix seront calculées et déterminées un peu plus loin dans ce chapitre.

4) Promotion (communication)

La politique de communication définit les différentes actions à mener pour atteindre le public que l'on veut cibler. Elle détermine les réseaux et canaux de communication à utiliser, en fonction du comportement des clients potentiels (Cardoso, 2014). Il existe différentes manières de faire de la promotion comme des actions de publicité, de marketing direct et des promotions des ventes afin de se faire connaître, de fidéliser et d'attirer la clientèle (Digitiz, 2017).

– Marketing direct (e-newsletter, e-mailing, réseaux sociaux, etc.)

Date limite de réalisation : vendredi, 30 juin 2017

En plus d'internet, nous pensons que le marketing direct sera, dans un premier temps, tout à fait adapté au public que l'on vise à atteindre. L'e-mailing personnalisé avec des actions de relance semble correspondre à nos attentes en matière de coût (faible) et d'objectif (sensibilisation, rappel des services offerts). L'échantillon-pilote pourrait également servir de relais, une fois le test couronné de succès. La création d'une page Facebook et d'une newsletter pourrait également se révéler judicieuse lors de la promotion d'une formule quelconque. L'outil d'e-mailing « Mailchimp » pourrait dans ce sens apporter une valeur ajoutée, puisqu'il met à disposition toute une série d'outils de reporting. N'oublions pas la bonne vieille carte de visite à toujours avoir sur soi et qui est relativement bon marché de nos jours.

– Relancer et fidéliser les anciens clients

Date limite de réalisation : mercredi, 31 mai 2017

Après un travail de compilation afin de savoir qui étaient les clients fidèles de Redulesse, une démarche de relance a été initiée dans le courant du mois de mars par l'étudiante de l'ICHEC. Un email personnalisé a alors été envoyé et des appels téléphoniques ont été passés. Une fois que le nouveau site sera en ligne, ces personnes devraient idéalement être recontactées en priorité. A terme, nous espérons également que le bouche-à-oreille fasse son petit effet.

– Détermination de techniques promotionnelles (techniques de prix et primes)

Date limite de réalisation : lundi, 31 juillet 2017

Dans un second temps, et après la détermination des canaux, il y aura lieu de mettre en place la promotion des ventes : outil de communication qui a pour but de stimuler la vente plutôt que de simplement informer. Les promotions peuvent prendre toutes les formes possibles et imaginables, il suffira de trouver celle qui correspond le mieux à la cible et à l'objectif (Colmant, 2009, p. 198).

– Mise en place d'un calendrier d'actions promotionnelles

Date limite de réalisation : lundi, 31 juillet 2017

Une fois que la technique promotionnelle aura été déterminée, la mise en place d'un calendrier d'actions

promotionnelles sera nécessaire pour garder le client captif et qu'il ait pourquoi pas envie de revenir. Il devra être actionné conjointement avec le calendrier du segment B2C et combler les périodes creuses comme les mois de mars, septembre, décembre, juin et janvier (cfr supra p. 42).
5) People (personnel)
Le personnel est crucial pendant la prestation de services. Assurément, l'interaction entre les clients et les employés de l'entreprise a une influence significative sur la nature et la perception du service et peut même influencer la décision d'achat (Ipeut.com, 2011-2017).
– Responsabilisation du gérant d'accueil et de la cellule opérationnelle
Date limite de réalisation : mercredi, 31 mai 2017 *Voir tableau 21 – R)* *Nous sommes ici face à un nouveau segment de clientèle beaucoup plus exigeant au niveau du service que celui dont dFakto et le gérant d'accueil ont l'habitude. S'adapter et adapter le niveau de service s'avérera dès lors nécessaire. Qui dit augmentation du niveau de service, dit aussi augmentation du prix mais aussi du niveau d'exigence, tout va de pair. Il n'y a cette fois plus d'intermédiaire entre le client et l'entreprise dFakto, ce qui veut dire que l'approche commerciale et marketing doit être irréprochable et l'investissement en temps beaucoup plus important. Un travail de conscientisation est plus que nécessaire.*
6) Process (processus)
Pour ce 6e P, il s'agit de définir un processus de vente, qui prend en compte toute la durée du premier échange avec le client jusqu'à la fin du service. Cela étant, il faut trouver les moyens de l'optimiser, en se mettant à la place du client, en prévoyant ses réactions et en étant attentif à ses attentes (Digitiz, 2017). Le site internet, sa rapidité d'exécution et le contact direct avec le client pourraient ici jouer un rôle essentiel.
– Mise en place d'une enquête de satisfaction
Date limite de réalisation : jeudi, 31 août 2017 *Les exigences des clients sont en constante mutation et comme tout individu, il s'habitue rapidement à un niveau de prestation (Villalonga, 2010, p. 6). Il faut donc sans cesse, s'améliorer/innover et pouvoir mesurer la satisfaction des clients pour mieux rebondir.*
7) Physical Experience (preuve physique)
A la différence d'un produit, un service ne peut être testé. Cette démarche vise donc à apporter des preuves tangibles quant à la crédibilité d'une société/d'un service (Digitiz, 2017).
– Mise en évidence du label, récolte de témoignages, recommandations
Date limite de réalisation : jeudi, 31 août 2017 *Les labels, témoignages, recommandations et tout autre élément visible donne une information sur le niveau de qualité des services de l'entreprise. Ces éléments ont un impact profond sur la perception des clients et sert parfois à les rassurer (DigiSchool, 2011-2017).*
– Collaboration à envisager avec d'autres gîtes à 200-300 mètres
Date limite de réalisation : lundi, 31 juillet 2017 *Que faites-vous quand votre établissement est occupé à pleine capacité et qu'une nouvelle demande arrive en direct? C'est justement la question que nous aimerions à l'avenir voir adressée aux propriétaires des établissements avoisinants. Il arrive parfois, que ce cas de figure se présente. Un bon échange de procédé serait de recommander l'établissement du voisin.*

Source : Schmitz J.

c. Au niveau financier et opérationnel

« Quel dirigeant d'entreprise n'a jamais pensé que la réduction des coûts est un des meilleurs moyens pour améliorer la rentabilité de sa société ? » (L-expert-comptable, site web officiel).

En cette période de crise pour Redulesse, la règle est simple : il faut soit augmenter les ventes, soit diminuer les dépenses. Dans notre cas, les deux axes sont à considérer. Les principes pour assurer une réduction des coûts sont multiples et plus ou moins efficaces et faudra donc veiller à se concentrer sur les 20% des coûts les plus importants (Kahn & Parissier, 2006). Voici ceux qui

avaient été passés en revue lors de l'analyse financière et opérationnelle et qui méritent notre attention :

Tableau 23 : Réalisation du plan d'actions au niveau financier et opérationnel – démarche générale

DÉMARCHE GÉNÉRALE	
OBJECTIF :	Réduction des coûts
REALISATION DU PLAN D'ACTIONS	
A) Audit énergétique	
Date limite de réalisation : mercredi, 31 mai 2017 *Un travail de réduction des coûts peut dès lors aussi passer par la réalisation d'un audit énergétique. Par cette action le but est d'analyser la consommation actuelle de gaz/électricité et de pouvoir trouver sur base de celle-ci, une meilleure offre sur le marché. Nous avons pour cela pris contact avec d'anciens collègues à nous qui ont lancé un service gratuit de comparaison de fournisseurs d'énergies en ligne (https://guideenergie.be/fr/home) . Sur base de la comparaison et de leur estimation, une économie annuelle de 504 euros pourrait être réalisée au niveau de l'électricité.*	
B) Mise en place d'un / de système(s) afin de diminuer la consommation d'énergie	
Date limite de réalisation : lundi, 31 juillet 2017 *Il s'agit de petits gestes simples qui vont de penser aux ampoules économiques au moment de remplacer une ampoule, de placer des réducteurs de débit sur robinets à installer des bas de portes pour éviter les pertes de chaleur. Cela demande un petit investissement : de 7 à 13 euros par pièce, mais qui à terme peut réduire les factures d'eau, d'électricité et de gaz surtout pour un site de la taille de Redulesse. Peut-être qu'ici aussi des primes/subsides existent.*	
C) Mettre en place des listes de références et ne commander que les articles nécessaires	
Date limite de réalisation : vendredi, 30 juin 2017 *Nous sommes très clairement ici à la chasse au gaspillage. Bien souvent du petit matériel est acheté alors que nous en avions déjà 4/5 en réserve qui arrivent à expiration. Etablir des listes est encore le plus efficace, à mettre à côté de la réserve et à mettre à jour le plus souvent possible. Parfois un bon tri aide aussi à remettre la main sur des choses utiles.*	
D) Renégociation des tarifs avec fournisseurs (Atelier Saint-Vincent, Rentokil, etc.)	
Date limite de réalisation : jeudi, 31 août 2017 *Afin de gagner en efficacité, il faudrait également faire un inventaire des fournisseurs et analyser toutes les options et fournitures qu'ils proposent afin de pourquoi pas les regrouper. Dans cette même optique, il serait bon également de pouvoir renégocier les tarifs qui sont actuellement applicables afin de pouvoir bénéficier de réductions commerciales tout en leur garantissant l'exclusivité. L'amélioration du signal Wi-Fi et le passage à un autre fournisseur a été menée dans ce sens.*	
E) Diminution des coûts fixes: assurances, crédits, loyer	
Toujours dans l'optique d'assurer une rentabilité optimale du site, il est important de pouvoir diminuer une partie des coûts fixes en procédant à une renégociation du loyer, à une analyse des contrats d'assurances et de crédits actuels et de regrouper toutes ces assurances / crédits dans une seule et même compagnie d'assurance / même banque afin de pouvoir bénéficier de taux plus avantageux. Nous verrons ce qu'il est et a été possible de faire.	
– Renégociation et regroupement des contrats d'assurances	
Date limite de réalisation : mercredi, 31 mai 2017 *Nous avons ici eu recours à un appel d'offre et mis en concurrence l'assureur actuel chez dFakto avec une nouvel assureur. Le verdict est que la proposition pour l'assurance « Top Habitation » serait d'une part, moins cher et d'autre part, l'assurance couvrirait de plus gros montants. Une économie annuelle de 1.129 euros pourrait dès lors être réalisée.*	
– Renégociation et regroupement du loyer et des crédits	
Date limite de réalisation : vendredi, 30 juin 2017 *Avant de nous attaquer à la renégociation à proprement parler, nous devions comprendre ce que le loyer couvrait exactement. Pour rappel, nous l'avions représenté à la figure 15 de ce mémoire sans toutefois y donner trop de précisions.*	

- *La première partie du loyer est destinée à couvrir le crédit lié au financement de l'acquisition du site Redulesse. Ce crédit est en réalité un **crédit d'investissement** à mensualités constantes couvrant 240 mensualités (soit 20 ans) de **5.009,40 euros** en capital et intérêts. En toute logique, celui-ci se terminera le 13/03/2028.*
- *La deuxième partie du loyer sert à couvrir un autre **crédit d'investissement** qui a servi a financer les travaux de rénovation du bâtiment, en 2009. Il couvre 120 mensualités de **1.307,34 euros et** sa date d'échéance tombe le 30/12/2018, prochainement donc.*
- *Finalement, le dernier pan du loyer couvre un **crédit à tempérament** accordé pour le financement de travaux de transformation (rénovation de la toiture), remboursable en 120 mensualités, en capital et intérêts de **402, 61 euros**. Crédit arrivant à terme le 23/09/2023.*

*Une première constatation s'impose : si le loyer sert uniquement à couvrir les crédits, il est dès lors trop élevé et mérite d'être adapté. Si nous additionnons les trois montants, le nouveau loyer devra s'élever à 6.719,35 au lieu des 7.463,10 euros actuellement payés, ce qui correspondrait à une économie d'environ **8.900 euros** par an.*

*Le deuxième moyen de renégocier pour maximiser sa rentabilité est d'aller voir son **banquier** pour tenter justement de renégocier son taux ou la durée de son prêt/crédit (soit l'étalement). Même si les banques sont souvent réticentes à ce type de demandes, il est important de le faire en vue des montants qui peuvent être épargnés (L-expert-comptable, site web officiel). C'est donc ici qu'entre en scène la notion d'Asset and Liability Management vue dans l'étude bibliographique. Notion tout à fait d'application dans le présent cas de figure. Assurément pour le premier et plus important crédit, nous sommes dans un cas de « Mismatch » car il n'y a pas une bonne correspondance entre la durée du crédit et la durée de économique du bien. Le crédit couvrant une période de 20 ans mériterait un étalement plus long (25/30 ans) afin que la nouvelle vision stratégique de Redulesse (proposée pour cette Gestion de projet) corresponde au compte de résultat.*

*Malheureusement, tant au niveau du premier et deuxième crédit (crédits d'investissement), un obstacle de taille se dresse devant nous pour l'étalement ou la renégociation. Les deux crédits contractés en 2008 tombent sur l'article 1907*bis *du Code civil qui dit ceci : " L'article 1907*bis *du Code civil dispose qu'en cas de remboursement anticipé **d'un prêt**, il ne peut être réclamé une indemnité supérieure à six mois d'intérêts sur la somme remboursée. Cependant, nous nous trouvons ici dans une problématique de l'indemnité de funding loss dans les **crédits bancaires**. Cette indemnité est le prix réclamé par les banques pour consentir au remboursement anticipé d'un crédit dont les conditions ne permettent pas le remboursement avant terme. Cette indemnité est souvent prohibitive car les banques veulent décourager les refinancements si fréquents aujourd'hui vu la baisse des taux. Tout naturellement, ces indemnités sont donc régulièrement contestées.*

*Elles sont heureusement réglementées depuis la loi Laruelle du 21 décembre 2013 mais les crédits souscrits avant le 1erjanvier 2014 (avec leurs taux élevés) ne sont pas visés. L'indemnité de funding loss dépasse alors de loin les six mois d'intérêts autorisés par l'article 1907*bis. *Tel est le cas ici. Vous l'aurez compris, le débat porte en général sur la différence entre le prêt et le crédit et les banques ont récemment trouvé un nouvel argument : l'article 1907bis, à supposer qu'il s'applique, requiert une clause gouvernant le remboursement anticipé. À défaut d'une telle clause, l'indemnité de remploi ne peut subir la limitation de cette disposition.*

C'est ce qu'a plaidé avec succès CBC Banque (filiale francophone de la flamande KBC à Bruxelles) devant la Cour d'appel de Bruxelles » (Carnoy, 2017, para. 18) . Peu de chance dans notre cas donc de pouvoir renégocier ces crédits ou la durée de ceux-ci. Nous tenterons tout de même de le faire avec l'accord de dFakto dans les semaines à venir, même si l'expérience a déjà été tentée avec peu de résultats. Une projection P&L pourra nous aider lors de la défense de notre dossier. Cette projection sera présentée dans la partie IV du mémoire qui concerne les perspectives futures du projet.

Pour ce qui est du dernier crédit, une renégociation du taux ou de la durée s'avérera difficile ici aussi. Il s'agirait de casser le crédit et d'un cas de refinancement donc, ce qui veut dire que les taux sont plus élevés que n'importe quel autre crédit à la consommation par exemple et qu'en général, le service crédit n'est pas

d'accord de renégocier (Debuyst, 2017, entretien). Une simulation approximative a tout de même été demandée auprès de la banque en cas de ***remboursement anticipé****. En plus du solde en capital à payer (31.099,63 euros en date du 3 mai 2017), une indemnité de remploi serait demandée et s'élèverait à environ 595 euros hors frais de dossier (150 euros).*
G) Responsabilisation à la rentabilité
Date limite de réalisation : vendredi, 30 juin 2017 *Le dernier point concerne la responsabilisation du personnel, mais pas seulement. Il s'agira par exemple de sensibiliser les salariés et les clients au gaspillage énergétique : éteindre la lumière en sortant d'une pièce, ne pas laisser les fenêtres ouvertes si le chauffage ou la climatisation fonctionne, signaler une fuite d'eau, limiter le stock, etc.* *La sensibilisation au niveau du client pourrait s'apparenter à lui fournir une brochure et un règlement intérieur, pour l'instant inexistant (L-expert-comptable, site web officiel).*

Source : Schmitz J.

Voilà qui met fin à la phase de déploiement. Comme stipulé dans l'approche méthologique, les deux dernières étapes de la méthode PDCA n'auront malheureusement pas le temps d'être accomplies et devront se poursuivre ultérieurement. Cela étant, cela ne nous empêche pas de partager avec vous notre vision et notre ébauche d'idées pour la suite.

Chapitre 3 : Check

Voici, notre vision de la troisième étape de la boucle d'amélioration continue qui permet de contrôler que le travail (DO) corresponde bien à ce qui était prévu (Plan) (Lasnier, 2017). Une sorte de contrôle qualité doit alors se mettre en place, et qui mieux que l'équipe des opérations, déjà en grande partie en charge d'agir sur le plan d'actions, pour mener à bien ce contrôle.

La qualité ne doit pas être vue dans une logique de moyens mais plutôt de résultats en entrant dans l'ère de la performance en mesurant ce que rapporte chaque activité. Les résultats peuvent alors **être chiffrés** avec par exemple l'augmentation des marges commerciales, la diminution des coûts de non-qualité, l'amélioration des processus ; ou encore **non chiffrés** et plus difficile à détecter comme une meilleure rigueur dans les méthodes de travail, l'amélioration de la satisfaction client ou encore le renforcement de l'image du site (Chikli, 2012, p. 16).

L'évaluation des résultats (chiffrés ou non) peut dès lors se faire par différentes mesures :

- **Un tableau de bord (dashboard)** : il devrait permettre de piloter l'activité en suivant par exemple l'évolution des dépenses, du taux de remplissage, mais pas seulement… En tant qu'outil de suivi, il peut remplir plusieurs objectifs. Durant la conception, il suffira de traduire ses objectifs en indicateurs clefs et de les suivre. Il ne faudra pas hésiter à communiquer régulièrement ce tableau de bord et les résultats associées à tous les employés de l'équipe des opérations et au gérant d'accueil pour qu'ils prennent conscience qu'il y a un contrôle. Ce type d'outil permet également d'avoir une vision claire de l'impact des actions menées. En conséquence, il devra être consulté de manière régulière (au minimum deux fois par mois) (L-expert-comptable, site web officiel). A noter que l'entreprise dFakto est parfaitement outillée pour mettre en place ce type de solution qui consistera par exemple à récolter les données chiffrées de différentes sources comme Ardennes-Etape, le nouveau site internet (destiné à un nouveau public) et le logiciel comptable de l'entreprise, de les traiter, et d'en tirer des analyses complètes et décisionnelles telles que des prévisions (forecast), budgets, chiffres réels (actuals) (Maquet, 2017, entretien) ;

- **Les enquêtes de satisfaction** : la satisfaction client fait partie d'une démarche qualité visant non seulement à le fidéliser, mais aussi à anticiper ses besoins. Si une telle enquête existe au

niveau d'Ardennes-Etape, il faudra veiller à mesurer la satisfaction pour les autres types de réservation ;

- **Les outils d'audit** : ces outils proposés par la Fédération des Gites de Wallonie, visent principalement à faire un point sur les pratiques touristiques proposées à un public de type tourisme de loisirs. Cinq types de questionnaires existants pourraient nous intéresser :
    - *Connaissance de la clientèle, accueil et relation clientèle ;*
    - *Environnement touristique ;*
    - *Gestion administrative, financière, législation et assurances ;*
    - *Infrastructures - aménagements internes et externes ;*
    - *Promotion et communication.*

Pour le deuxième segment de clientèle identifié, et dans le cadre de la démarche expérimentale, il sera intéressant d'étudier les résultats des tests pour savoir, si oui, ou non on peut généraliser la solution. Sont-ils à la hauteur des résultats attendus ?

Dans le cas où l'expérimentation ne serait pas satisfaisante, il faudra alors capitaliser sur les enseignements à retenir (Manager GO, site web officiel).
En conclusion, nous retiendrons l'expression suivante « on ne peut pas améliorer ce qu'on ne peut pas mesurer » (Talbot, 2007, p. 13).

Chapitre 4 : Act

Il s'agira ici de dresser un bilan du projet (en repartant du plan d'actions) en listant les avantages et les inconvénients de la solution, d'identifier les axes d'amélioration et de chercher à mettre en œuvre ceux-ci. Cette dernière étape entraîne souvent un nouveau projet et donc une nouvelle planification (Lasnier, 2017).

Pour ce qui concerne la démarche expérimentale, il s'agit maintenant de la phase de déploiement. Si l'expérimentation est réussie, il faudra pérenniser et étendre la solution à l'ensemble du périmètre défini (Manager GO, site web officiel).

Au cours de l'élaboration et la mise en place de la boucle d'amélioration, nous avons pu remarquer que l'équipe des opérations était au centre du processus. Cette équipe représente finalement la cale sous la roue de Deming et incarne le rôle d'un service qualité (Lasnier, 2017). A cette fin, elle se positionne comme un véritable relais dans l'évolution du site Redulesse. Cette qualité « agile » nécessaire pour assurer sa possible pérennité (Chikli, 2012, p. 13).

Rappelons que le PDCA est un cycle et que la méthode ne s'arrête pas après le "Act". La roue continue de tourner pour enchaîner un autre "Plan" après le dernier "Act"(Manager GO, site web officiel). Cette information assimilée, il est temps pour nous de faire un bilan de notre travail et de réfléchir aux perspectives futures du projet.

PARTIE IV : BILAN ET PERSPECTIVES DU PROJET

Avant de clôturer cette Gestion de projet, il est temps pour nous de vérifier si les objectifs que nous étions initialement fixés ont été atteints et de vérifier dans quelle mesure notre travail aura contribuer à résoudre en tout ou en partie la problématique générale. Nous réfléchirons également à le suite que nous pourrons donner à cette Gestion de projet.

Chapitre 1 : Analyse critique et mise en perspective

Pour rappel, ce mémoire a pour objet de développer une stratégie pour assurer une rentabilité optimale du site Redulesse. Trois grandes étapes consécutives ont été effectuées afin de mener à bien ce mémoire.

Premièrement et avant de nous lancer tête baissée dans l'action, nous avons voulu comprendre à travers la contextualisation du projet, l'environnement et le secteur dans lequel évoluait le site Redulesse. Cette phase exploratoire nous a permis d'avoir une vision claire et actuelle de la situation de Redulesse.

Les informations récoltées et les analyses effectuées (matérialisées au niveau de la SWOT) ont par ailleurs été maintes fois reprises durant la mise en œuvre du projet. Même si la première partie peut paraître être tirée en longueur, elle pourrait s'avérer très utile pour quelqu'un qui devrait reprendre la Gestion du projet en cours de route et qui ne connaîtrait pas du tout le secteur.

Deuxièmement, compte tenu des résultats obtenus grâce à nos différentes recherches et analyses, nous avons fait le choix de développer le site au niveau commercial, marketing, financier et opérationnel. Il s'agit donc, à terme, d'assurer une rentabilité optimale du site avec les ressources financières à disposition.

Afin de pouvoir développer une stratégie répondant à la problématique, nous avons d'abord voulu nous familiariser avec quelques notions comme la méthode PDCA (démarche d'amélioration continue) et l'Asset and Liability Management (ALM). Grâce à la revue bibliographique, nous avons pu acquérir une meilleure compréhension et maîtrise des outils.

Dans le but de suivre la progression de la stratégie et des actions internes et externes qui en découlent, les quatre étapes de la **méthode PDCA** nous ont semblé adéquates. Cette méthode connue pour fournir une meilleure visibilité sur l'incertain nous a, entre autres choses, aidé à apporter de la cohérence à la vision stratégique que nous avions à l'esprit.

De plus, du fait que nous nous attaquions à un nouveau segment de clientèle, la version de la méthode fondée sur l'expérimentation apportait la flexibilité que nous recherchions. Chose que nous n'aurions peut-être pas retrouvé dans d'autres méthodes de Gestion de projet.

Les différents plan d'actions se déclinent autour de <u>cinq axes principaux</u> :

<u>Au niveau commercial et marketing :</u>

- **Axe 1 : L'augmentation du taux d'occupation global**

Le principe est simple, il faut booster les mois ou l'occupation est faible à moyenne par rapport (cfr supra p. 37, pour voir quand l'occupation est considérée comme faible ou moyenne selon la durée de l'occupation) à l'occupation de 2016 qui était la plus élevée sur les trois dernières années.

L'effort ne sera pas le même pour les différentes structures dépendant si nous nous trouvons durant le week-end ou la semaine. L'année 2017 étant déjà entamé et le plan d'actions pas

complètement mis en œuvre, nous avons décidé de proposer une projection sur l'année 2018 afin d'avoir une vision à plus long terme sur les possibles retombées.

Suivant les taux d'occupation que nous avons précédemment fixés, et que nous espérons voir se réaliser, voici à quoi pourrait ressembler le futur taux d'occupation mensuel pour chaque structure.

1. Week-ends = 85%

Ici en comparaison aux efforts à admettre pour la semaine, le mot d'ordre sera de « continuer les efforts actuels pour atteindre les 85% d'occupation ».

- Maison : des légers efforts sont à fournir les week-ends des mois de février, mars, novembre et décembre et des efforts plus importants les week-ends des mois de janvier et juin ;
- Chalet : il sera difficile de faire mieux car le taux d'occupation annuel est de 96% durant le week-end ;
- Ferme & Fenil : les efforts concernent les mois de mars et décembre toujours.

Graphique 26 : Projection de l'occupation par mois en 2018 – week-end

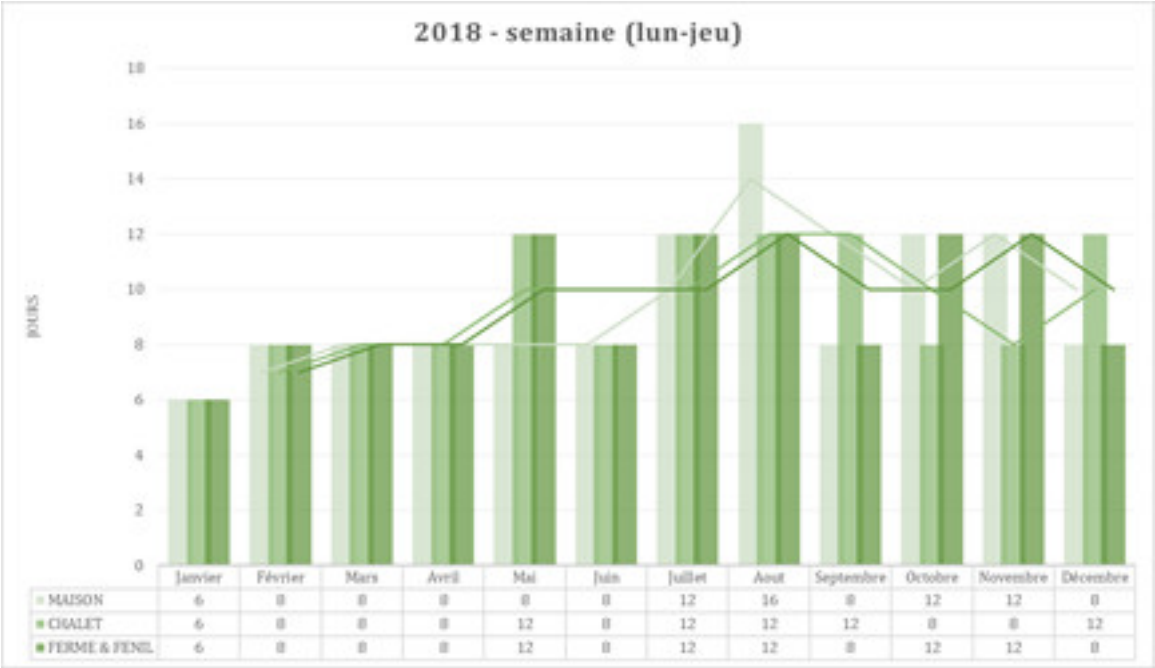
	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Aout	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
MAISON	9	12	9	12	12	9	11	12	13	11	12	12
CHALET	12	12	12	12	12	12	14	12	12	12	12	15
FERME & FENIL	9	12	12	12	12	9	14	11	10	12	12	9

Source : Ardennes Propriétaires, documents dFakto : Factures et contrats 2016 & Schmitz J.

2. Semaine = 55/60%

- Maison : des efforts sur quasiment tous les mois de l'année sont nécessaires avec comme exception les mois d'août et de mai ;
- Chalet : un effort continu sur tous les mois devra être consenti, surtout qu'il sera difficile de le louer pour autre chose que du tourisme de loisirs à cause de la taille du logement notamment ;
- Ferme & Fenil : des efforts sur quasiment tous les mois de l'année sont nécessaires avec comme exception les mois de mai et de juillet.

Graphique 27 : Projection de l'occupation par mois en 2018 – semaine



Source : Ardennes Propriétaires, documents dFakto : Factures et contrats 2016 & Schmitz J.

Lors de la conception des graphiques ci-dessus, nous avons tenu compte des périodes de grande affluence et du phénomène de saisonnalité étudié ultérieurement dans le mémoire afin de définir l'intensité de l'effort sur chaque mois. Pas la peine d'estimer que le mois de janvier sera excellent alors que nous savons pertinemment que ce mois sera difficile à remplir que cela soit au niveau du B2C, B2B, B2B2C et B2B2B durant le week-end ou la semaine.

A toutes fins utiles, nous vous invitons à consulter les graphiques 14 à 19 afin de vous faire une idée de la progression du taux d'occupation qui pourrait être réalisée par rapport aux trois dernières années civiles.

Grâce à nos analyses, nous savons à présent que la semaine et en particulier le milieu de semaine sont très peu fréquentés en dehors des congés scolaires. L'effort global à consentir sera par conséquent plus important. Afin d'aider dFakto à réaliser ses efforts et à estimer combien ceux-ci pourraient lui rapporter, il nous faut réfléchir, tout comme l'a fait dFakto pour le segment B2C dans le passé, à une politique de prix pour le segment B2B, B2B2C et B2B2B.

Il est à noter que cette segmentation pourrait également présenter un ensemble de faiblesses. La première critique pourrait être émise au niveau des investissements qui feront sans doute augmenter les prix et qui, de facto, ne satisferont peut-être plus la clientèle touristique qui veut du bon marché (De Schrynmakers, 2013-2014).

Plusieurs éléments doivent être considérés pour déterminer un prix de vente :

- *La psychologie du consommateur à l'égard du produit ou du service (image que le produit/service renvoie) ;*
- *L'opportunité, l'originalité, la nouveauté, l'exclusivité, la rareté,… ;*
- *La concurrence ;*
- *La valeur du « Produit-Service », tant objective que subjective aux yeux du consommateur (selon le type de besoin qu'il remplit) (Kahn & Parissier, 2006).*

Pour « sentir » le prix acceptable pour un consommateur, le meilleur moyen est encore de lui demander. Celui-ci devrait pouvoir s'exprimer sur le prix maximum tolérable mais également sur celui minimum en deçà duquel le « Produit-Service » perdrait de sa crédibilité (Kahn & Parissier, 2006). Il eut été utile de disposer d'avis de professionnels à ce sujet, mais nous n'avons pas eu le temps d'y recourir. La démarche expérimentale par rapport à ce calcul et ce segment sera sans doute une alternative à utiliser (test sur échantillon-pilote).

Dans notre cas, nous avons choisi de proposer un prix raisonnable en regardant ce que faisait la concurrence (pas le choix vu notre expertise limitée dans ce domaine), mais aussi en tenant compte des spécificités propres au site Redulesse.

Plutôt qu'estimer le prix de vente par la formule « prix de revient + marge », mieux vaut partir du prix de vente maximum imposé sur le marché et ensuite définir la stratégie et objectifs en termes de prix (volumes espérés, profits attendus, image recherchée, etc.) (Kahn & Parissier, 2006). Nous sommes donc partis de ce postulat pour effectuer nos calculs. Le résultat est visible au niveau du tableau ci-dessous :

Tableau 24 : Prix de vente pour le B2B, B2B2C et B2B2B

FORMULE DE BASE - LOGEMENT EN CHAMBRE TWIN, REPAS ET RÉUNION :	
Les prix indiqués correspondent aux prix de base par personne, TVA comprise	
1 jour / 1 nuit	55,00 €
2 jours / 1 nuit	100,00 €
2 jours / 2 nuits	150,00 €
3 jours / 2 nuits	195,00 €
Supplément chambre single : 30€ / jour	
EXEMPLE DE SÉJOUR RÉSIDENTIEL POUR VOTRE SÉMINAIRE A REDULESSE (1 jour / 1 nuit) *1 jour /1 nuit, d'une valeur de 55,00 € (tvac/pers.)*	
Petit déjeuner buffet Séminaire avec pauses-cafés (2) Buffet Lunch (vin et eau compris) Logement en chambre twin ou single sur demande	

Source : Auberge de la Ferme s.a. Récupéré le 21 mai 2017 de http://www.greenmeeting.be/fr/tarifs & Schmitz J.

Même s'il est extrêmement compliqué d'estimer combien va réellement rapporter le segment B2B, B2B2C et B2B2B au site Redulesse par rapport au taux d'occupation espéré par structure, nous avons tout de même tenté de réaliser l'exercice. Le résultat de notre projection sera visible un peu plus loin au tableau 25.

– **Axe 2 : L'augmentation de la qualité**

Nous pensons qu'il s'agit d'une solution rapide qui peut s'avérer efficace afin d'attirer un nouveau public, mais aussi de stimuler et de fidéliser une clientèle existante. Certains investissements ne seront effectués qu'une fois, et pourraient avoir un impact direct sur les réservations. Qui dit augmentation de la qualité, peut aussi dire augmentation du prix, ce qui serait bénéfique pour le site et ferait que les structures soient mieux positionnées par rapport au reste des concurrents (voir mapping concurrentiel).

– **Axe 3 : L'augmentation de la marge bénéficiaire**

Ici, le fait de s'attaquer à une nouvelle cible est un moyen d'augmenter le panier moyen de consommation des clients. En effet, par le fait de vendre un service additionnel, une marge supplémentaire pourra être dégagée.

<u>Au niveau financier et opérationnel :</u>

– **Axe 4 : La réduction des coûts**

La réduction de coûts et surtout des coûts fixes est un autre axe qui a été utilisé afin de tenter de résoudre la problématique liée à cette Gestion de projet. Une analyse plus fine aurait pu être réalisée en vue de mieux comprendre les chiffres et d'agir dessus.

Ces quatre axes nous amènent à nous interroger sur ce que pourrait devenir le site grâce aux différents plan d'actions, s'ils sont menés à bien. La projection suivante du compte de résultat résulte de la transposition des budgets des plans d'actions (au niveau commercial, marketing, financier et opérationnel) et de la projection en termes de chiffre d'affaires.

Tableau 25 : Compte de résultat 2014, 2015, 2016 et projection pour 2017, 2018 et 2019

				2014	2015	2016	2017	2018	2019
REVENUS									
	745210	Chiffre d'Affaires	Location redu	74.988	74776	76164			
		Chiffre d'Affaires non valorisé	Location propriétaire	5.195	7.675	10878	10.878	10.878	10.878
		Chiffre d'Affaires	Location Ardennes-Etape				34.072	58.740	58.740
		Chiffre d'Affaires	Location en direct				12.830	13.291	13.291
		Chiffre d'Affaires	Location B2B, B2B2C, B2B2B				35.410	57.390	57.390
	613021	Services & Biens Divers	Commissions et ristournes Ardennes-Etape	-14.218	-12.972	-13306			
	613021	Services & Biens Divers	Commissions et ristournes Ardennes-Etape				-8.757	-15.096	-15.096
REVENUS NETS				**65.965**	**69.479**	**73.735**	**80.360**	**127008**	**127008**
COÛTS DE FONCTIONNEMENT				**-169.216**	**-151.957**	**-141.933**	**-154233**	**-142.160**	**-129890**
Frais gestion				**-92332**	**-91.252**	**-90.664**	**-91.751**	**-88032**	**-72.344**
	610052	Services & Biens Divers	Loyer	-87.832	-88.002	-89414	-84.351	-80.632	-64.944
		Services & Biens Divers non valorisés	Temps passé par dfakto pour la gestion	-4.500	-3.250	-1250	-7.400	-7.400	-7.400
Main d'œuvre				**-43021**	**-25.402**	**-18.176**	**-18.176**	**-18176**	**-18.176**
	620229	Rémunération	Remboursement frais propres à l'employeur	-300	-300	-300	-300	-300	-300
	620300	Rémunération	Rémunération	-24.475	-15.754	-13410	-13.410	-13.410	-13.410
	620301	Rémunération	Avantage de Toute Nature (ATN) véhicule	-2.132	-1.250	-1260	-1.260	-1.260	-1.260
	621300	Rémunération	ONSS	-4.742	-5.071	-3206	-3.206	-3.206	-3.206
	621301	Rémunération	Cotisation pécule de vacances	-2.963	-	-	-	-	-
	617000	Services & Biens Divers	Intérimaires	-8.410	-3.027	-	-	-	-
Aménagement				**-6.326**	**-4.181**	**-7.938**	**-13.498**	**-9.216**	**-10138**
	612382	Services & Biens Divers	Location matériel	*-5.754*	*-3.870*	*-4409*	*-4.849*	*-5.334*	*-5.868*
	612022	Services & Biens Divers	Petit matériel et mobilier	*-572*	*-270*	*-3.529*	*-8.649*	*-3.882*	*-4.270*
	612020	Services & Biens Divers	Décoration	-	*-42*	-	-	-	-
Entretien				**-27436**	**-30.580**	**-24.949**	**-30.207**	**-26232**	**-28728**
	611300	Services & Biens Divers	Entretien et réparation	*-9.688*	*-14.461*	*-10.550*	*-16.550*	*-11.605*	*-12.765*
	612001	Services & Biens Divers	Electricité	*-4.236*	*-6.245*	*-4763*	*-4.509*	*-4.685*	*-5.153*
	612010	Services & Biens Divers	Chauffage	*-5.742*	*-4.258*	*-3.312*	*-3.643*	*-4.008*	*-4.408*
	616133	Services & Biens Divers	Assurance	*-4.188*	*-3.544*	*-3.223*	*-2.094*	*-2.199*	*-2.308*
	612002	Services & Biens Divers	Eau	*-2.052*	*-1.231*	*-2801*	*-3.081*	*-3.390*	*-3.729*
	612210	Services & Biens Divers	Produit d'entretien	*-1.486*	*-843*	*-300*	*-330*	*-346*	*-364*
	616410	Services & Biens Divers	Frais de déplacement	*-45*	-	-	-	-	-
Marketing				**-101**	**-541**	**-207**	**-600**	**-504**	**-504**
	624010	Services & Biens Divers	Frais de cantine	-	*-325*	-	-	-	-
	612423	Services & Biens Divers	Internet	*-101*	*-188*	*-207*	*-500*	*-434*	*-434*
	612399	Services & Biens Divers	Impressions et fournitures de bureau	-	*-28*	-	-	-	-
		Services & Biens Divers	Développement, gestion du site internet				*-100*	*-70*	*-70*
EBITDA				**-103.252**	**-82.478**	**-68.198**	**-73.873**	**-15153**	**-2882**
CHARGES FISCALES				**-3.921**	**-3.020**	**-3.285**	**-3.613**	**-3794**	**-3983**
	640125	Taxes	Taxes diverses	-2.152	-1.841	-2096	-2.306	-2.421	-2.542
	640151	Taxes	Précompte immobilier	-1.769	-1.179	-1189	-1.307	-1.373	-1.441
CHARGES FINANCIERES				**-3.106**	**-2.502**	**-1.869**	**-1.206**	**-511**	**-**
	650017	Charges Financières	Intérêt sur crédit	-3.106	-2.502	-1869	-1.206	-511	-
AMORTISSEMENTS				**-28.254**	**-28.165**	**-27.647**	**-27.476**	**17125**	**-6243**
	630201	Amortissement Immo Corpo	Amortissement Immo Corpo Redu	-28.254	-28.165	-27.647	-27.476	17.125	-6.243
PBT				**-138.533**	**-116.165**	**-100.999**	**-106168**	**-2333**	**-13.109**

Source : Bob Sage (logiciel comptable de l'entreprise) & Schmitz J.

Un constat s'impose : le chiffre d'affaires annuel <u>n'est pas et ne sera pas suffisant</u> pour couvrir les frais que ce soit fin 2017, fin 2018 ou fin 2019 et ce malgré les différentes actions qui devraient être mises en œuvre et la fin de certains prêts. Au fur et à mesure des années, nous nous rapprochons du

seuil de rentabilité, mais sans jamais l'atteindre réellement (seuil 2018 : 167.000 euros et seuil 2019 : 142.000 euros). Néanmoins, si le fonctionnement de la stratégie s'avère efficace, elle permettra à l'entreprise d'assurer une meilleure rentabilité du site Redulesse (De Schrynmakers, 2013-2014). Une explication plus détaillée par rapport aux chiffres pourra être fournie lors de la défense orale de ce mémoire.

Comme tenu des résultats ci-dessous, nous verrons un peu plus loin qu'elles pourront être les perspectives données au projet.

En dépit du constat que nous venons de faire, nous sommes globalement satisfaits du travail qui a été réalisé jusqu'à présent et de l'engagement qui nous avait été demandé de fournir envers dFakto et l'ICHEC ou plus particulièrement notre promoteur :

Envers dFakto :
- De répondre aux objectifs d'une Gestion de projet par une contribution concrète et utile ;
- De respecter une obligation de moyens plutôt qu'une obligation de résultats.

Envers l'ICHEC et notre promoteur :
- De gérer le projet selon une démarche rigoureuse, en planifiant notre travail avec l'utilisation d'un rapport de suivi par exemple (Degroote, Verhasselt, Van den Berghe, 2015-2016).

D'un point de vue personnel, cette Gestion de projet nous a permis une mise en pratique et un développement des acquis, ainsi qu'une responsabilisation importante par rapport à un pan d'un des projets du plan de transformation de l'entreprise dFakto (Degroote, Verhasselt, Van den Berghe, 2015-2016).

Nous estimons que les objectifs susmentionnés ont été largement atteints malgré les quelques difficultés rencontrées lors de l'élaboration de ce mémoire. Le lecteur se doit dès lors d'interpréter les conclusions du travail avec prudence, en tenant compte des limites rencontrées pendant le processus de développement de la stratégie (De Schrynmakers, 2013-2014, p. 73).

Une des principales limites concernait l'accès aux données relatives à l'élaboration de la stratégie. De fait, la première difficulté rencontrée durant nos analyses a été de rassembler l'information à travers les différentes sources (isoler les postes de coûts qui touchaient uniquement l'activité de Redulesse par exemple). Difficulté essentiellement due au montage financier expliqué au chapitre 3. Néanmoins, il nous a été permis d'avoir accès à toutes les données internes, nécessaires pour mener nos analyses et ce projet à bien.

L'information provenant de sources extérieures est en général aussi toujours plus difficile à rassembler et à obtenir. Cela a par exemple été le cas pour le détail de l'enquête de 12 mois menée par une équipe commerciale de chez Ardennes-Etape (Asteria sprl), que nous n'avons pas été en mesure d'obtenir pour des raisons de confidentialité. Cela a également été le cas pour les données relatives à la concurrence que nous avons dû rassembler par nos propres moyens (mapping concurrentiel du chapitre 3).

Nous avons également dû nous familiariser avec un type de mémoire pour lequel nous n'avions que très peu de connaissances. Le vade mecum de Gestion de projet de l'Ingéniorat Commercial nous a pour cela été d'une grande aide. Durant ce mémoire, nous avons dû faire abstraction de notre statut d'employée pour s'en tenir uniquement aux faits. Et cela sera surtout dans le chapitre 2 qui suit.

Un dernier obstacle sera certainement la gestion du temps. En effet, l'avancement du projet dépend entre autres choses du temps qui peut y être alloué et de la priorité qui lui est donnée. Il n'est pas toujours facile dans une PME d'accorder du temps supplémentaire en dehors des tâches quotidiennes déjà très prenantes. Aussi, nous en avons fait l'expérience, certaines actions doivent

être poursuivies ultérieurement en raison du temps nécessaire à la mise en œuvre de certaines de celles-ci.

Chapitre 2 : Perspectives futures du projet

Nous en sommes désormais conscients, le loyer couvrant les différents emprunts est trop important par rapport à la rentabilité, ce qui rend la renégociation compliquée. Malgré la valeur stratégique liée à l'endroit (avantage immatériel, motivation du personnel, accroissement de la productivité, etc.) il ne faut pas surévaluer la valeur de l'endroit qui devient de toute façon trop petit pour accueillir tout le personnel de Fakto.

En outre, l'entreprise dFakto ne disposera pas toujours des ressources financières lui permettant d'assumer les charges et/ou de rembourser les emprunts liés au site Redulesse. Une option serait alors de revendre le site. Nous sommes alors face à une stratégie de contraction, diamétralement opposée à ce qui a été proposé jusque-là.

D'après nos rapides calculs et sur les conseils avisés de Monsieur Leurquin, notre promoteur, voici une simulation de ce que la vente du site pourrait raisonnablement rapporter à la société dFakto :

Tableau 26 : Simulation vente du site Redulesse (fin 2017)

Crédit (pour l'acquisition du bien)	756.000,00
Effort propre	120.000,00
TOTAL PRIX DE VENTE = VALEUR D'ACHAT	**876.000,00**
Commission agence (5%-10%)	-65.700,00
TOTAL COMMISSION AGENCE	**-65.700,00**
SRD crédit d'investissement 20 ans	-477.262,26
SRD crédit d'investissement 10 ans	-14.048,74
SDR crédit à tempérament 10 ans	-28.654,67
TOTAL SDR CREDITS + PRETS	**-519.965,67**
Indemnité de remploi crédit d'investissement 20 ans	-160.150,00
Indemnité de remploi crédit d'investissement 10 ans	-26.450,00
Indemnité de remploi crédit à tempérament 10 ans	-745,00
TOTAL PENALITEES	**-187.345,00**
Frais de notaire	-8.760,00
TOTAL FRAIS DE NOTAIRE	**-8.760,00**
TOTAL	**94.229,33**

Source : Schmitz J.

Pour ces calculs, nous sommes partis du prix d'achat du bien, sachant qu'aucun bien dans la région n'était réellement comparable (en termes de taille et capacité) et ne dépassait les 500.000 euros. Une expertise du bien a également été effectuée fin 2016, mais celle-ci nous semblait trop élevée par rapport au marché.

Le tableau 26 reflète le détail de nos calculs comme suit :

Prix de vente - commission agence* (entre 5 et 10% du prix de vente) - solde restant dû des prêts - éventuelles indemnités de remploi (voir contrats de la banque) - frais de notaire (1% du prix de vente) = capital libéré.

*Contrairement à ceux du notaire, les montants des honoraires de l'agent immobilier à l'occasion d'une vente ne sont pas encadrés par la loi et sont donc librement fixés. Le plus souvent, le taux appliqué se situe entre 5 et 10 % du prix de vente, c'est pour cela que nous avons pris une moyenne des deux montants tout en sachant que ces montants peuvent faire l'objet d'une négociation entre l'agence et le vendeur (droit-finances.net, site web officiel).

Selon nos estimations, le capital libéré se situerait autour des 94.000 euros (fin 2017), ce qui est fort bas par rapport à l'investissement initial consenti et aux pertes successives que dFakto a subies à travers les années (cfr supra p. 30). La raison se trouve principalement dans le fait que les crédits et, par conséquent, les indemnités de remploi sont trop importants.

Si nous nous projetons dans l'avenir, il deviendra déjà un peu plus intéressant de revendre Redulesse à partir de début 2019. Moment qui correspond à la fin du crédit d'investissement qui a servi a financer les travaux de rénovation du bâtiment. Le capital libéré attendrait cette fois la barre des 134.000 euros.

Bien sûr, tout ceci reste hypothétique car nous ne disposons pas de données suffisantes pour faire une estimation précise de ce que pourrait être le capital libéré. Il s'agit simplement d'une alternative à tout ce qu'a été proposé préalablement, mais qui est cependant à considérer.

L'avantage de cette alternative est qu'elle viserait à faire disparaître la perte annuelle subie et qu'elle donnerait un meilleur signal aux éventuels investisseurs qui ne comprendraient pas pourquoi une telle activité (de plus déficitaire) se trouve dans les comptes de la société dFakto.

Nous ne pouvons pas parler d'avantage sans parler de désavantage. En effet, nous l'avions évoqué, le site a une valeur stratégique pour l'entreprise qui devrait alors éventuellement être remplacé par une autre. L'entreprise devra également trouver une alternative afin d'organiser ses formations, son team building et autres activités, ce qui demandera un certain niveau d'investissement par ailleurs.

Notre travail s'achevant ici, nous pensons avoir fourni assez d'éléments de réponses et de pistes de réflexion afin que l'entreprise dFakto décide de l'avenir du site Redulesse.

Même s'il est trop tôt pour tirer des conclusions par rapport à la mise en œuvre de la Gestion de projet (toujours en cours de réalisation), nous pouvons déjà tirer quelques conclusions provisoires. Ce que nous allons faire dans la conclusion générale qui suit.

III. Conclusion

Pour rappel, l'objectif de cette Gestion de projet était d'apporter une solution pragmatique à une problématique soulevée par l'entreprise dFakto, tout en visant l'acquisition d'une compétence globale de gestion. La problématique concernait le développement des gîtes et du centre de séminaire à Redu (Redulesse), pour lequel dFakto s'est vu confier un mandat de gestion et qui n'avait jusque-là pas été traitée, d'où le choix de nous y atteler.

Au travers de ce mémoire, nous avons pu démontrer que l'activité commerciale du site était insuffisante pour couvrir loyer de gestion, d'où la question centrale de celui-ci :

« Quelle stratégie pour assurer une rentabilité optimale du site Redulesse ? »

En nous intéressant à cette problématique, nous savions pertinemment que la gestion du site ne faisait pas partie du cœur de métier de l'entreprise dFakto et que le secteur dans lequel nous allions nous engager est souvent reconnu comme volatile. Difficulté supplémentaire qui préconise de s'adapter continuellement par rapport à des conditions changeantes tant au niveau social, économique ou encore politique (Haine, 2009-2010, p. 39).

Viser l'**amélioration continue** et être agile pour solutionner certains dysfonctionnements constituait pour cela la réponse à la question soulevée.

Afin de gérer et comprendre ces dysfonctionnements et de potentielles améliorations, nous avons dû nous concentrer sur la recherche de ceux-ci. Chose qui n'avait pas été réalisée auparavant. Nous avons pour cela combiné et mis en pratique nos différents apprentissages vus durant notre parcours à l'ICHEC mais également durant notre baccalauréat en tourisme obtenu à l'ISALT.

Les premiers chapitres consacrés au secteur de l'hébergement touristique en Province de Luxembourg et plus globalement en Wallonie et au type d'hébergement qui nous concernait : « l'hébergement touristique de terroir et meublés de vacances », qui fait l'objet d'une appellation protégée et d'une réglementation spécifique, nous ont aidé à combler un certain manque de connaissances par rapport au secteur visé. Démarche essentielle, afin de contextualiser la problématique.

La recherche s'est ensuite poursuivie grâce à une analyse du taux d'occupation, une analyse par poste de coûts, un mapping concurrentiel, pour finalement s'achever sur une analyse SWOT. Cette dernière a, d'ailleurs, constitué la matérialisation des informations récoltées et analyses effectuées et a servi de base à la mise en œuvre du projet.

Finalement, la réussite du projet et donc de notre projet, repose essentiellement sur la capacité à mesurer précisément le progrès selon les objectifs de performance que l'on s'est fixés (Fernandez, 1998-2017). La logique PDCA, en référence à la roue de W.E. Demings, **Plan, Do, Check, Act,** s'est pour cela révélée pertinente et de circonstance en vue de l'environnement changeant dans lequel se trouve Redulesse.

Nous rejoignons pour cela Hervé Serieyx sur cette permanence, « il ne suffit pas de faire toujours mieux. Il faut aussi faire sans cesse autre chose et autrement ». Une entreprise devra toujours veiller à se fixer des objectifs pertinents au vu de sa situation dans son marché et cohérents en fonction des moyens qu'elle est capable de mobiliser dans le présent ou dans le futur (Manager GO, site web officiel).

Cette démarche devrait notamment permette à dFakto d'améliorer la rentabilité de Redulesse sans avoir recours à un financement extérieur, d'augmenter les marges commerciales, d'impliquer les collaborateurs autour d'un nouveau projet, de démontrer la

valeur ajoutée de la qualité en matière de réduction de coûts, de proposer de nouveaux services, de fidéliser une certaine clientèle et pourquoi pas certains employés, d'être plus compétitif sur le marché, de diminuer certains coûts de non-qualité, etc. (Chikli, 2012, p. 83).

« Dans le contexte actuel, les entreprises et les organisations de tous types ont plus que jamais besoin d'afficher leurs avantages concurrentiels ainsi que la qualité de leurs prestations et de valoriser, en interne et en externe, leurs performances… »[1]. C'est pour cette raison que dans le dernier chapitre consacré aux perspectives futures du projet, nous proposons de revendre le site. Alternative diamétralement opposée à ce qui a été proposé jusque-là, mais qui méritait qu'on en parle.

Notre travail achevé, nous pensons avoir fourni assez d'éléments de réponses et de pistes de réflexion afin que l'entreprise dFakto décide de l'avenir du site Redulesse.

[1] Salvall, H. et Zardet, V. (2003). Maîtriser les coûts et performances cachées. Paris : Economica, 4ème édition.

IV. Bibliographie

Livre/ouvrage :

- Caccoma, J-L. (2007). *Fondements d'économie du tourisme.* Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur.
- Colmant, T. (2009). *Au cœur de votre réussite… le marketing.* Liège : Edi.pro. Récupéré de https://books.google.be/books?id=J-EaarslJoC&pg=PA198&lpg=PA198&dq=objectif+marketing+stimuler+l%27acquisition&source=bl&ots=AAhBREsccY&sig=FOuemqB_hICrQfPtPbXeRKWH2NQ&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwiTkIej7LrTAhXGI1AKHVqNDLsQ6AEIOTAD#v=onepage&q=objectif%20marketing%20stimuler%20l'acquisition&f=false,
- Froman, B., Gey, J-M. et Bonnifet, F. (2010). *Qualité Sécurité Environnement : Construire un système de management intégré.* La Plaine Saint-Denis : Afnor éd.
- Guerra, F. (2004). *Comptabilité managériale.* Bruxelles : Edition De Boeck & Lacier s.a.
- Kan, O. Parissier, F. (2006). *Pratique de gestion de petites entreprises*. Bruxelles : Edition : Le Solutionnaire Asbl.
- Talbot, G. (2007). *Pilotez votre entreprise grâce au Management Cockpit*. Bruxelles : Edition De Boeck & Lacier s.a.
- Tlatli, F. et Holschuh, M. (2008). *Successful marketing in emerging markets*. Louvain-laNeuve : Anthemis.
- Villalonga, C. (2010). *Un nouveau souffle pour la qualité*. La Plaine Saint-Denis : AFNOR Éditions.
- Salvall, H. et Zardet, V. (2003). Maîtriser les coûts et performances cachées. Paris : Economica, 4ème édition.

Article de revue ou de journal :

- Ardennes@HOME magazine, juin 2016.
- Ardennes@HOME magazine, décembre 2016.
- Destiné, E. (2014). Le tourisme : un secteur clé pour l'économie wallonne. *RTBF.* Récupéré de https://www.rtbf.be/info/economie/detail_le-tourisme-un-secteur-cle-pour-l-economie-wallonne?id=8249404
- Gîtes de France. (2016, 13 janvier). Bilan 2015 et perspectives 2016. *Dossier de presse.* Récupéré de https://www.gites-de-france.com/pdf/presse/GITESDEFRANCE_CP_BILAN_2015_PERSPECTIVES_2016.pdf
- Mamdy, J-F. Guillot, M. Disez, N. (2007). Quel avenir pour l'hébergement touristique rural ?. *Téoros - Revue de recherche en tourisme.* Récupéré de https://teoros.revues.org/1024
- Ordonneau, P. (2010). Gestion active-passive (Asset and liability management). *L'Echo.* Récupéré de http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2010/12/20/cercle_32430.htm
- RTBF. (2015, 4 avril). *Tourisme label de qualité "Soleil"* [Journal Télévisé]. Récupéré de https://www.rtbf.be/info/regions/detail_tourisme-wallon-label-de-qualite-soleil-pas-encore-bien-connu?id=8957516

Communication lors d'un congrès ou d'un colloque :

- Massot, F. (1999, 8 juin). *La dynamique PDCA dans une entreprise.* Communication présentée lors de Conférence annuelle de l'Association Française Edwards Deming. Récupéré de http://www.fr-deming.org/afed-F12.pdf

Mémoire, thèse, rapport et syllabus :

- CGT & Wallonie-Bruxelles Tourisme. (2015). *La Wallonie touristique en chiffres - Les résultats 2015. Rapport*. Récupéré de http://strategie.tourismewallonie.be/nl/la-wallonie-touristique-en-chiffres-les-resultats-2015.html?IDC=927&IDD=44432
- CGT. (s.d.). *Ecussons officiels des hébergements reconnus par le Commissariat Général au Tourisme de la Région Wallonne (CGT)*. Récupéré de http://www.tourisme-fagnes.be/fr/labels-qualite/ecussons-maison-de-vacances.htm
- CGT. (2014). *Détenir une autorisation officielle les avantages.* Récupéré de http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:no0c88unrykJ:www.wallonie.be/sites/wallonie/files/publications/argumentaire-heb.touristique-_pdf-_interactif.pdf+&cd=1&hl=en&ct=clnk&gl=be
- Chaire de Tourisme de l'UQAM. (1998). *La saisonnalité : analyse et stratégies pour l'industrie touristique*. Etude. Récupéré de https://chairedetourisme.uqam.ca/upload/files/publications1998_avril_saisonnalite.pdf
- Chikli, B. (2012). *La démarche d'amélioration continue au sein de SSII.* (Mémoire de maîtrise). Centre Eugivov, Lyon. Récupéré de https://www.slideshare.net/baptistechikli/la-dmarche-damlioration-continue-au-sein-dune-ssii
- Commissariat général au Tourisme (CGT). (2015). *Rapport d'activités.* Récupéré de http://strategie.tourismewallonie.be/fr/cgt-rapport-d-activites 2015.html?IDD=44305&IDC=614
- Commissariat général au Tourisme (CGT). (2015). *NORMES DE CLASSEMENT DES HEBERGEMENTS TOURISTIQUES DE TERROIR ET DES MEUBLES DE VACANCES.* Récupéré de http://www.tourismewallonie.be/DownloadHandler.ashx?pg=5ed98638-2362-4732-b825-a4920808627e&section=f7568e9e-4905-489a-b8a3-c8d983523590&file=1+Annexe+8+-+pr%c3%a9ambule+aux+normes+de+classement.pdf
- Commissariat général au Tourisme, Direction de la Stratégie touristique – Observatoire du Tourisme wallon (2015). L'offre des hébergements touristiques en Wallonie 2015. *Rapport.* Récupéré de http://strategies.tourismewallonie.be/servlet/Repository/?IDR=16101
- Degroote, N., Verhasselt, P. et Van den Berghe, Th. (2015-2016). *Gestion de projet de l'Ingéniorat Commercial* (Vade Mecum). ICHEC, Bruxelles.
- De Schrynmakers, M. (2013-2014). *Développement d'une stratégie d'optimisation du Mix Management pour la section BNFL d'AnheuserBush InBev* (Mémoire en Ingéniorat Commercial). ICHEC, Bruxelles.
- Fédération des Gites de Wallonie. (2012). Réglementation relative aux hébergements touristique de terroir et meublés de vacances. *Vade Mecum*. Récupéré de http://doc.gitesdewallonie.be/fichier-pdf/VadeMecumHTT042012.pdf
- Haine, P. (2009-2010). *Tourism Area Life Cycle : défi et enjeux au 21ème siècle Cas Pratique* (Mémoire de Master en sciences et gestion du tourisme). ULB, Bruxelles. Récupéré de http://strategies.tourismewallonie.be/servlet/Repository/fichier_pdf.PDF?ID=33235
- Lahour, I. (2013-2014). *Analyse financière et commerciale de l'entreprise Handy S.A.R.L. et élaboration d'un plan pour favoriser la croissance commerciale.* (Mémoire de Master). ICHEC, Bruxelles.
- Lecrompe, M. (2012). *Les Plans Qualité : Un Outil De Dynamisation Touristique...* (Rapport de stage de Master Complémentaire en urbanisme et aménagement du territoire). ULg, Liège. Récupéré de http://www.lema.ulg.ac.be/urba/Cours/stages/2011_12/Rapport%20de%20stage%20SPI%20final.pdf
- Observatoire du Tourisme wallon (OTw). (S.D.) *Les chiffres de 2012.* Récupéré de http://strategie.tourismewallonie.be/servlet/Repository/OTw_2012_ok.PDF?ID=35855
- Ost, C. (2015-2016). *International Economics and Business Cycle.* Cours. ICHEC, Bruxelles.
- Pierre, A. (2014-2015). *Etude stratégique et analyse financière de la société D&D Stores. Développement de stratégies de croissance.* (Mémoire de Master). ICHEC, Bruxelles.
- Real, R. d. avec le soutien du Député provincial à l'Economie de la Province de Luxembourg et al. (2009). Le tourisme en province de Luxembourg: Chiffres et Réalités. *Cahier thématique.* Récupéré

de http://www.province.luxembourg.be/servlet/Repository/real-cahier-thematique-tourisme.pdf?ID=19297&saveFile=true
- Real, R. d. avec le soutien du Député provincial à l'Economie de la Province de Luxembourg et al. (2015). Province de Luxembourg : Chiffres et Réalités. *Cahier thématique.* Récupéré de http://www.province.luxembourg.be/servlet/Repository/cdr-real-2015-hd-final.pdf?ID=57507&saveFile=true&saveFile=true
- Smans, P. (2014-2015). *Comptabilité analytique.* Cours. ICHEC, Bruxelles.
- Soro, A. (2006). *La gestion des risques de taux d'intérêt et de change par l'approche ALM : Le cas de la banque Ouest Africaine de Développement (BOAD).* (Mémoire de maîtrise). CESAG. Récupéré de http://www.memoireonline.com/07/06/184/m_gestion-risques-taux-interet-change-alm-boad7.html
- Tuten, T. (2015-2016). *International Marketing Management.* Cours. College of Business - East Carolina University.
- Wallex. (2010). *Code wallon du Tourisme*. Récupéré de https://wallex.wallonie.be/index.php?doc=17080&rev=17977-11844

Document interne :

- Bob Sage (logiciel comptable de l'entreprise).
- De Vylder, T. (2007, 26 mars). Redu Seminar Center project. [Présentation Power Point]. Bruxelles : Deployments Factory.
- HH-IMMO. Exemplaire contrat de crédit à tempérament. BNP-Paribas Fortis. Récupéré le 09 mai 2017.
- HH-IMMO. Exemplaire contrat crédit d'investissement. BNP-Paribas Fortis. Récupéré le 09 mai 2017.
- DEPLOYMENTS FACTORY. Exemplaire contrat crédit d'investissement. BNP-Paribas Fortis. Récupéré le 09 mai 2017.
- Site Ardennes Propriétaires. *Avenants aux contrats Ardennes-Etape*. Récupéré de https://en.ardennes-etape.be/proprietaires/fr/displayContrats.do?ongletOn=contrats&idLocation=2421&NumArticle=300

Site web et page web :

- Ardennes-Etape. (s.d.). *Fermette de vacances rénovée pour 12 pers.* Récupéré le 1 avril 2017 de http://fr.ardennes-etape.be/maisons-de-vacances-ardennes/Redu/Maison-de-vacances-105452-01/Week-end-0_4-20170310.html
- Ardennes-Etape. (s.d.). *Un critère de qualité.* Récupéré le 1 avril 2017 de http://fr.ardennes-etape.be/enquetes-satisfaction
- Ardennes-Etape. (s.d.). *Maison de vacances populaires.* Récupéré le 1 avril 2017 de http://fr.ardennes-etape.be
- Auberge de la Ferme s.a. (s.d.). *Programme and price 2017.* Récupéré le 21 mai 2017 de http://www.greenmeeting.be/en/prices
- Barbeau, F. (2016). *Depuis 25 ans, chaque séjour en gîtes ou en chambres d'hôtes*. Récupéré le 12 février 2017 de http://docplayer.fr/6487848-Depuis-25-ans-chaque-sejour-en-gites-ou-en-chambres-d-hotes.html
- Belga. (2016). *La Belgique, une destination de vacance appréciée des Belges.* Récupéré le 4 février 2017 de http://www.lalibre.be/actu/belgique/la-belgique-une-destination-de-vacances-appreciee-des-belges-57fb8655cd70cd5761c88dcb
- Belga. (2016). *Bilan du tourisme en juillet : les attractions touristiques se maintiennent en Wallonie.* Récupéré le 4 février 2017 de http://www.rtbf.be/info/economie/detail_bilan-tourisme-juillet-les-attractions-touristiques-se-maintiennent-en-wallonie?id=9367147

- Belgique tourisme. (s.d.). *Maisons du Tourisme en Wallonie.* Récupéré le 10 février 2017 de http://www.belgique-tourisme.be/contenus/maisons-du-tourisme-en-wallonie/fr/744.html
- Cardoso, G. (2014). *Le marketing mix pour les débutants*. Récupéré le 8 mai 2017 de https://www.gbnews.ch/le-marketing-mix-pour-les-debutants/
- Carnoy, G. (2017, 19 janvier). *Funding loss ou 6 mois d'indemnité de remploi ?.* Récupéré le 11 mai 2015 de http://gillescarnoy.be/2017/01/19/funding-loss-ou-6-mois-dindemnite-de-remploi/
- Cartograf.fr. (s.d.). *La Belgique.* Récupéré le 10 avril 2017 de https://www.google.be/search?q=carte+belgique+provinces&espv=2&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwju8qTto-LSAhUC6xoKHcgaACAQ_AUIBigB&biw=1280&bih=643&dpr=1.5#imgrc=GNmLPxBGt5E1MM
- Cicero, J. (s.d.). *Le déploiement des objectifs (Méthode SMART ou ASMAC).* Récupéré le 19 avril 2017 de http://www.qualiblog.fr/objectifs-indicateurs-et-tableaux-de-bord/le-deploiement-des-objectifs-methode-smart-ou-asmac/
- Cicero, J. (2016). *Action de correction, action corrective ou action préventive ?* Récupéré le 20 avril 2017 de http://www.qualiblog.fr/principes-generaux-de-la-qualite/action-de-correction-action-corrective-ou-action-preventive/
- Clermont, T. (s.d.). *EBITDA : définition, calcul et utilité.* Récupéré le 13 avril 2017 de http://www.compta-facile.com/ebitda-definition-calcul-utilite/
- Collin, R. (2015). *Baromètre de l'été 2015 et analyse statistique du secteur*. Récupéré le 5 février 2017 de http://collin.wallonie.be/barom-tre-de-l-t-2015-et-analyse-statistique-du-secteur
- Commissariat général au Tourisme (CGT) (2017). *L'observatoire du Tourisme wallon.* Récupéré le 11 novembre 2016 de http://cgt.tourismewallonie.be/default.aspx?pg=c16bb879-98a5-44a8-bf66-3f3c6542ff99
- Commissariat général au Tourisme (CGT). (s.d.). *La reconnaissance d'une attraction touristique. Label de qualité « soleil ».* Récupéré le 10 décembre 2016 de http://cgt.tourismewallonie.be/default.aspx?pg=ebbcbc8a-7c9b-420f-9e6c-9eb636a78d9f
- Commissariat général au Tourisme (CGT). (s.d.). *Etudes Statistiques.* Récupéré le 15 janvier 2017 de http://strategie.tourismewallonie.be/fr/etudes-statistiques.html?IDC=927&POS=1
- Commissariat général au Tourisme (CGT). (2015). *Le diagnostic de fréquentation des attractions touristiques en 2004-2015.* Récupéré le 15 janvier 2017 de http://strategie.tourismewallonie.be/fr/le-diagnostic-de-frequentation-des-attractions-touristiques-2004-2015.html?IDC=927&IDD=44183
- Commissariat général au Tourisme (CGT). (2017). *En Wallonie nous sommes à votre écoute.* Récupéré le 10 février 2017 de http://pdf2.opt.be/pdf/FR/wdq_brochure.pdf
- Commissariat général au Tourisme (CGT). (2015). *L'offre des hébergements touristiques en 2015.* Récupéré le 12 février 2017 de http://strategie.tourismewallonie.be/fr/l-offre-des-hebergements-touristiques-en-2015.html?IDC=925&IDD=44181
- Commissariat général au Tourisme (CGT). (S.D.) *Normes de classement des hébergements touristique de terroir et des Meublés de vacances.* Récupéré le 13 février 2017 de http://cgt.tourismewallonie.be/default.aspx?pg=5ed98638-2362-4732-b825-a4920808627e
- Commissariat général au Tourisme (CGT). (s.d.). *Hébergements touristiques en Wallonie : Hôtellerie, Hébergements de terroir et Meublés de vacances.* Récupéré le 14 février 2017 de http://cgt.tourismewallonie.be/default.aspx?pg=f182ab00-b02b-48e1-8289-2e5ae6ace114
- Cosse, V. (s.d.). *L'offre des hébergements touristiques en Wallonie.* Récupéré le 16 février 2017 de http://strategies.tourismewallonie.be/servlet/Repository/?IDR=16101
- Digischool commerce. (2011-2017). *Marketing mix.* Récupéré le 8 mai 2017 de https://www.marketing-etudiant.fr/cours/m/le-marketing-mix.php
- Digitiz. (2017). *Comment le marketing mix a-t-il évolué ?* Récupéré le 8 mai 2017 de https://digitiz.fr/blog/marketing-mix-4p-5p-7p/
- Directions Générale des Entreprises (DGE). (2016). *Marché du tourisme européen*. Récupéré le 2 février 2017 de http://www.veilleinfotourisme.fr/marche-du-tourisme-europeen-151521.kjsp

- Droit-finances.net. (2017). *Frais d'agence immobilière : calcul et paiement.* Récupéré le 22 mai 2017 de http://droit-finances.commentcamarche.net/faq/7772-frais-d-agence-immobiliere-calcul-et-paiement
- Eurostat. (2017). *Statistique du tourisme.* Récupéré le 13 novembre 2016 de http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tourism_statistics/fr
- Fédération des Gîtes de Wallonie (2014). *25 ans des Gîtes et Chambres d'Hôtes de Wallonie.* Récupéré le 12 novembre 2016 de http://www.tourismewallonie.be/sites/default/files/dossier/fichier/25_ans_des_gites_et_chambres_dhotes_de_wallonie.pdf
- Fédération de Tourisme du Luxembourg Belge (FTLB). (s.d.). *Les épis : gîtes et chambres d'hôtes.* Récupéré le 11 février 2017 de http://pro.ftlb.be/index.php/votre-secteur/tourisme-de-terroir/229-epis
- Fédération des Gites de Wallonie. (s.d.). *Réglementation en vigueur.* Récupéré le 10 février 2017 de http://doc.gitesdewallonie.be/gestion-administrative-et-financiere/legislation/la-reglementation-en-vigueur
- Fédération des Gîtes de Wallonie. (s.d.). *Outils d'auto-évaluation pour les gîtes.* Récupéré le 15 avril 2017 de http://doc.gitesdewallonie.be/audit-1/outils-dauto-evaluation-pour-les-gites
- Fédération des Gîtes de Wallonie. (s.d.). *Les enjeux de l'audit.* Récupéré le 19 avril 2017 de http://doc.gitesdewallonie.be/audit-1/les-enjeux-de-laudit
- Fédération Wallonie-Bruxelles. (s.d.). *Calendrier scolaire.* Récupéré le 5 avril 2017 de http://www.enseignement.be/index.php?page=23953
- Fernandez, A. (1998-2017). *Lean management, système d'organisation industrielle.* Récupéré le 18 avril 2017 de http://www.piloter.org/six-sigma/lean-management.htm
- Finance Factory. (2017). *Gestion Actif-Passif.* Récupéré le 20 mai 2017 de http://www.finance-factory.fr/Vulgarisation/ALM.htm
- Gabsi, F. (2013). *Etude stratégique Golden Tulipe Hotel.* Récupéré le 1 avril 2017 de https://www.slideshare.net/swibina/etude-stratgique-golden-tulipe-hotel
- Google. (s.d.). *Carte de la Belgique.* Récupéré le 10 avril 2017 de https://www.google.be/search?q=carte+belgique+provinces&espv=2&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwju8qTto-LSAhUC6xoKHcgaACAQ_AUIBigB&biw=1280&bih=643&dpr=1.5#tbm=isch&q=carte+belgique&*&imgrc=P5NPRGQasGqlpM
- Lambot, J-P. (2012). *Les hébergements touristiques. Détenir une autorisation officielle. Les avantages.* Récupéré le 14 février 2017 de http://www.wallonie.be/sites/wallonie/files/publications/argumentaire-heb.touristique-_pdf-_interactif.pdf
- L'expert-comptable. (2013). *Le résultat courant avant impôt.* Récupéré le 16 avril 2017 de https://www.l-expert-comptable.com/a/51956-le-resultat-courant-avant-impot.html
- L'expert-comptable. (2013). *Comment optimiser la rentabilité de mon entreprise ?* Récupéré le 9 mai 2017 de https://www.l-expert-comptable.com/a/36797-comment-optimiser-la-rentabilite-de-mon-entreprise.html
- Manager GO! (2017). *PDCA: savoir utiliser la roue de Deming*. Récupéré le 1 avril 2017 de https://www.manager-go.com/management-de-la-qualite/dossiers-methodes/pdca-deming-en-pratique
- Manager GO ! (2017). *Comment rédiger un plan d'action ?* Récupéré le 5 avril 2017 de https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/dossiers-methodes/batir-un-plan-daction
- Manager GO ! (2017). *Créez facilement un diagramme de GANTT.* Récupéré le 10 avril 2017 de https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/dossiers-methodes/construction-gantt
- Marcom Startup. (2015). *Matrice d'ANSOFF : adapter sa stratégie au marché en mutation.* Récupéré le 23 avril 2017 de http://marcom-startup.com/matrice-dansoff-adapter-sa-strategie-au-marche-en-mutation/

- Meteo Belgique. (s.d.). *Résumé Décembre 2014.* Récupéré le 5 avril 2017 de https://www.meteobelgique.be/article/releves-et-analyses/annee-2014/2048-decembre-2014.html
- Meteo Belgique. (s.d.). *Année 2014 : les chiffres.* Récupéré le 5 avril 2017 de http://www.meteobelgique.be/article/releves-et-analyses/annee-2014/2043-annee-2014-les-chiffres.html
- Meteo Belgique. (s.d.). *Bilan de l'année 2015.* Récupéré le 5 avril 2017 de https://www.meteobelgique.be/article/releves-et-analyses/annee-2015/2108-bilan-de-l-annee-2015.html
- Meteo Belgique. (s.d.). *Bilan de l'année 2016.* Récupéré le 5 avril 2017 de https://www.meteobelgique.be/article/releves-et-analyses/annee-2016/2167-bilan-de-l-annee-2016.html
- Moen, R. Clifford, N. (2012). *Evolution du cycle PDCA.* Récupéré le 5 avril 2017 de http://www.fabrice-aimetti.fr/dotclear/public/traductions/NA01_Moen_Norman_fullpaper_fr.pdf
- My Business-plan. (s.d.). *Le mapping concurrentiel : un outil d'analyse efficace pour votre étude de marché.* Récupéré le 15 mars 2017 de http://www.my-business-plan.fr/mapping
- Numeral advance. (s.d.). *Principes Opérationels – Amélioration continue.* Récupéré le 2 avril 2017 de http://www.numeraladvance.com/Qualite__Business_et_IT/Principes_operationnels/Amelioration_continue/Boucle_d_amelioration.htm
- OECD. (2016). *TOURISM TRENDS AND POLICIES 2016.* Récupéré le 13 novembre 2016 de http://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/oecd-tourism-trends-and-policies_20767773
- Organisation Mondiale du Tourisme (UNWTO). (2016). *Faits saillants OMT du tourisme.* Récupéré le 15 janvier 2017 de http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418169
- Parent, B. (2006). *Les prix de transfert.* Récupéré le 1 mars 2017 de http://www2.impots.gouv.fr/documentation/prix_transfert/entrep.htm
- Perier, V. (2014). *Le marketing des services.* Récupéré le 8 mai 2017 de https://www.slideshare.net/veroniqueperier2/marketing-des-services-41262910
- Petite-entreprise.net. (2016). *Seuil de rentabilité et point mort : Définition et calcul*. Récupéré le 1 mai 2017 de http://www.petite-entreprise.net/P-698-89-G1-seuil-de-rentabilite-et-point-mort-definition-et-calcul.html
- Piton, I. (2013). *Cours d'initiation au marketing*. Récupéré le 8 mai 2017 de http://marketing.thus.ch/loader.php?page=Piton-III
- Portail de la Wallonie. (s.d.). *Tourisme.* Récupéré le 2 février 2017 de http://www.wallonie.be/fr/competences/tourisme-loisirs-et-sport/tourisme
- Portail de la Wallonie. (2017). *Actualités.* Récupéré le 4 février 2017 de http://www.wallonie.be/fr/actualites/la-wallonie-gourmande-en-2017
- Qualité Performance. (s.d.). *Conquérir et fidéliser.* Récupéré le 5 mai 2017 de http://www.qualiteperformance.org/comprendre-la-qualite/les-enjeux-de-la-qualite/conquerir-et-fideliser
- Ross, P. (2015). *Parlons clients : acquérir, stimuler ou fidéliser.* Récupéré le 23 avril 2017 de http://www.grenier.qc.ca/chroniques/9044/parlons-clients-acquerir-stimuler-ou-fideliser
- Site officiel du tourisme Luxembourg belge. (s.d.). *Gîtes et meublés.* Récupéré le 17 mars 2017 de http://www.luxembourg-belge.be/fr/dormir/gites-meubles.php
- Social Business Models. (s.d.). *Analyse de la concurrence.* Récupéré le 16 mars 2017 de http://www.socialbusinessmodels.ch/fr/content/analyse-de-la-concurrence
- Statistics Belgium. (2016). *Arrivées et nuitées touristiques – par commune (2007-2015).* Récupéré le 11 novembre 2016 de http://statbel.fgov.be/fr/modules/publications/statistiques/marche_du_travail_et_conditions_de_vie/arrivees_et_nuitees_touristiques.jsp
- Statistics Belgium. (2015). *Enquête voyages – 2015.* Récupéré le 15 novembre 2016 de http://statbel.fgov.be/fr/modules/publications/statistiques/marche_du_travail_et_conditions_de_vie/enquete_voyages_-_2015.jsp

- Statistics Belgium. (2013). *Structure de la population selon le lieu de résidence : superficie et densité.* Récupéré le 14 avril 2017 de http://statbel.fgov.be/fr/statistiques/chiffres/population/structure/residence/superdense/
- The Businessplan shop. (s.d.). Faire une étude de marché 3/5 : l'analyse concurrentielle. Récupéré le 16 mars 2017 de https://www.thebusinessplanshop.com/blog/fr/entry/analyse_concurrentielle
- Toute l'Europe. (2014). *Tourisme.* Récupéré le 2 février 2017 de http://www.touteleurope.eu/les-politiques-europeennes/tourisme.html
- Vankeerberghen, M. (2015). *Mise à jour du diagnostic du secteur des attractions touristiques en Wallonie.* Récupéré le 3 mars 2017 de http://strategies.tourismewallonie.be/servlet/Repository/?IDR=16102
- Webstrat. (s.d.). *PDCA – Plan Do Check Act : La qualité en 4 étapes.* Récupéré le 1 mai 2017 de https://www.webstrat.fr/blog/pdca-plan-do-check-act-qualite-4-etapes

Sources orales :

- Bosseaux, R. (2017, 10 mars). *Gérant d'accueil – femme de ménage (ouvrière) à Redulesse.* [Entretien téléphonique].
- Carlier, A. (2017, 5 mai). *Responsable Acquisition chez Ardennes-Etape.* [Entretien]. Redu.
- Cosse, V. (2016, 18 avril). *Attachée au Commissariat général au Tourisme | Direction de la Stratégie | Observatoire du Tourisme wallon.* [Entretien téléphonique].
- Cosse, V. (2016, 31 octobre). *Attachée au Commissariat général au Tourisme | Direction de la Stratégie | Observatoire du Tourisme wallon.* [Entretien téléphonique].
- Debuyst, E. (2017, 3 mai). *Conseiller commercial chez BNP Paribas Fortis.* [Entretien]. Bruxelles.
- De Vylder, T. (2017, 18 janvier). *Administrateur délégué et CEO de Deployments Factory.* [Entretien]. Etterbeek.
- Maquet, K. (2017, 16 janvier). *Administratrice et COO de Deployments Factory.* [Entretien]. Etterbeek.

Document audio-vidéo

- Gaudet, N. (2014, 13 mai). *Le plan d'action commerciale.* [Conférence]. Récupéré de https://youtu.be/GNat2vbg3Ng

V. Table des graphiques

Graphique 1 : Evolution du nombre d'hébergements autorisés par province	10
Graphique 2 : Evolution de la capacité autorisée par province	10
Graphique 3 : Les nuitées mensuelles par province en 2014	13
Graphique 4 : Les arrivées mensuelles par but de séjour en Province de Luxembourg en 2014	14
Graphique 5 : Origine des touristes en Wallonie (en nuitées)	17
Graphique 6 : Evolution des nuitées du marché belge en Wallonie de 2006 à 2015	18
Graphique 7 : Evolution des nuitées du marché néerlandais en Wallonie de 2006 à 2015	20
Graphique 8 : Evolution des nuitées du marché français en Wallonie de 2006 à 2015	20
Graphique 9 : Nombre d'hébergements de terroir par niveau de confort	24
Graphique 10 : Nombre de dénominations de terroir	24
Graphique 11 : Capacité d'accueil des hébergements de terroir par niveau de confort	24
Graphique 12 : Capacité d'accueil des dénominations de terroir	24
Graphique 13 : Répartition des réservations propriétaire	35
Graphique 14 : Répartition du pourcentage d'occupation de Redulesse entre 2014 et 2016	37
Graphique 15 : Occupation par mois en 2014 – week-end	38
Graphique 16 : Occupation par mois en 2014 – semaine	38
Graphique 17 : Occupation par mois en 2015 – week-end	39
Graphique 18 : Occupation par mois en 2015 – semaine	39
Graphique 19 : Occupation par mois en 2016 – week-end	40
Graphique 20 : Occupation par mois en 2016 – semaine	40
Graphique 21 : Mapping concurrentiel de la Maison	47
Graphique 22 : Mapping concurrentiel de la Ferme et le Fenil	48
Graphique 23 : Mapping concurrentiel du Chalet	49
Graphique 24 : Evolution des revenus nets	52
Graphique 25 : Structure des coûts entre 2014 et 2016	55
Graphique 26 : Projection de l'occupation par mois en 2018 – week-end	92
Graphique 27 : Projection de l'occupation par mois en 2018 – semaine	93

VI. Table des tableaux

Tableau 1 : L'offre autorisée en province de Luxembourg 2015	11
Tableau 2 : Appellations protégées des hébergements touristiques de terroir et meublés de vacances	22
Tableau 3 : Carte d'identité de Redulesse	29
Tableau 4 : Décomposition du prix de la « Ferme »	31
Tableau 5 : Décomposition du prix de la « Maison »	31
Tableau 6 : Décomposition du prix de la « Ferme et du Fenil »	31
Tableau 7 : Décomposition du prix du « Chalet »	31
Tableau 8 : Ristournes	32
Tableau 9 : Simulation de réservation – prix payé par le client et revenu perçu par dFakto	32
Tableau 10 : Simulation de réservation – prix payé par le client via A-E et via dFakto	35
Tableau 11 : Compte de résultat 2014, 2015, 2016	53
Tableau 12 : Compte de résultat 2014, 2015, 2016 – retravaillé	54
Tableau 13 : Calcul du seuil de rentabilité 2014, 2015, 2016 sur base du tableau 12	56
Tableau 14 : Analyse SWOT récapitulatif	57
Tableau 15 : Interprétations du PDCA	60
Tableau 16 : Outils complémentaires à utiliser (pour la méthode basée sur l'expérimentation)	63
Tableau 17 : Plan d'actions au niveau commercial et marketing – démarche générale	72
Tableau 18 : Plan d'actions au niveau commercial et marketing – démarche expérimentale	74
Tableau 19 : Acquérir, stimuler ou fidéliser	76
Tableau 20 : Plan d'actions niveau financier et opérationnel – démarche générale	77
Tableau 21 : Réalisation du plan d'actions au niveau commercial et marketing – démarche générale	79
Tableau 22 : Réalisation du plan d'actions au niveau commercial et marketing – démarche expérimentale	83
Tableau 23 : Réalisation du plan d'actions au niveau financier et opérationnel – démarche générale	87
Tableau 24 : Prix de vente pour le B2B, B2B2C et B2B2B	94
Tableau 25 : Compte de résultat 2014, 2015, 2016 et projection pour 2017, 2018 et 2019	95
Tableau 26 : Simulation vente du site Redulesse (fin 2017)	97

VII. Table des figures

Figure 1 : Les principaux types d'hébergement en Wallonie – Nombre et capacité d'accueil (lits)	9
Figure 2 : Les hébergements marchands reconnus – Nombre et capacité d'accueil (lits)	9
Figure 3 : Les hébergements marchands non reconnus – Nombre et capacité d'accueil (lits)	9
Figure 4 : L'hébergement marchand dans les provinces wallonnes	10
Figure 5 : Dynamique de la saisonnalité du tourisme	13
Figure 6 : Fréquentation des attractions	15
Figure 7 : Profil type	16
Figure 8 : Ecussons officiels des hébergements reconnus par le CGT	23
Figure 9 : Détenir une autorisation officielle – les 10 avantages	25
Figure 10 : Nationalités	26
Figure 11 : Composition de groupe	27
Figure 12 : Copie d'écran d'une simulation de réservation via Ardennes-Etape (La « Maison » 10-12/03/2017)	32
Figure 13 : Définition des saisons	33
Figure 14 : Réservations locatives de Redulesse : cartographie des bassins émetteurs en Belgique	44
Figure 15 : Optimisation et montage financier	51
Figure 16 : Méthode PDCA	59
Figure 17 : Matrice d'Ansoff	71

VIII. Annexes

Annexe I : Comparaison entre les attractions et musées & l'offre en hébergements touristiques en Province de Luxembourg	1
Annexe II : L'offre en hébergements autorisés en province de Luxembourg (territoires)	2
Annexe III : Fréquentation des hébergements marchands reconnus et buts des déplacements	3
Annexe IV : Bilan vacances de printemps, été 2016 et hiver 2015-2016	4
Annexe V : Fréquentation des attractions touristiques de 2004 à 2015	5
Annexe VI : Evolution du taux net de participation aux vacances	6
Annexe VII : The 4 stages of a typical business cycle in Europe	7
Annexe VIII : Normes de classement Partie A et liste des renvois	7
Annexe IX : Enquête de satisfaction des quatre structures	9
Annexe X : Taux d'occupation de Redulesse en 2014, 2015 et 2016	11
Annexe XI : Mapping concurrentiel – tableaux comparatifs et échelle d'évaluation et de pondération	12
Annexe XII : Nouvelle décomposition des prix proposée par Ardennes-Etape	18