

Recommandations pour la mise sur pied d'un label de qualité dans le secteur hôtelier à Bruxelles

Etude de faisabilité confiée par la Commission Communautaire Française

Réalisé par Huguette Maison
hmda_hospitality market development

Date : Janvier 2009

TABLE DES MATIERES

AVANT-PROPOS: Le Tourisme et l'Europe	3
1. LE PROJET	
• Objectif Global, Mission, Enjeux	4
2. A PROPOS DE LA QUALITE	
• Définitions, Enjeux	5-7
3. LES DEMARCHES QUALITE DANS LE TOURISME	
• Démarches dans l'hôtellerie	8
• Démarches des destinations	8-10
4. QUELLES SOLUTIONS POUR BRUXELLES?	
• Questions préalables : Périmètres	11-12
• Enquête auprès des acteurs:	
• Méthode	13
• Synthèse des résultats	14-25
1) Avis des acteurs sur l'utilité de créer un label de qualité à Bruxelles	14
2) Visibilité de Bruxelles en tant que destination touristique	14
3) La perception de la qualité dans l'hôtellerie bruxelloise	15
4) Les références pour la clientèle	18
5) La Gestion de la Qualité dans les hôtels bruxellois	20
6) La mise en place d'un label — périmètres, modèle, critères, méthode, moyens	23
5. PROPOSITIONS : 2 SCENARIOS DE MISE EN OEUVRE	
• Scenario 1 & Scenario 2 : périmètres, objectifs, principes, conditions, critères, processus à mettre en place, responsabilités, contrôle, avantages/désavantages	26-29
• Nombre potentiel d'établissements labellisés	30
• Schéma de mise en œuvre sur 4 ans	31
• Budget estimatif global	32-33
• Estimation de l'impact d'une augmentation de 3% du prix moyen	34
6. CONCLUSIONS	35
Annexes : Bibliographie / Références	36-37
Listes des personnes interviewées	38-39

Avant-propos: LE TOURISME ET L'EUROPE

Extraits du discours de Günter Verheugen, Vice-président de la Commission Européenne, Responsable pour Entreprise et Industrie—Forum européen du tourisme « Gestion durable des destinations touristiques » 26/10/07

« ...

Vous conviendrez certainement tous avec moi que le tourisme est une composante fondamentale du mode de vie et du bien-être des Européens et qu'il est également une activité économique importante ayant un impact significatif sur la croissance et l'emploi. Aujourd'hui, le tourisme génère indirectement plus de 10% du PIB et environ 12% du total des emplois de l'UE. Il s'agit assurément d'un secteur économique et d'un segment du marché du travail qui méritent tout notre intérêt.

...

Je suis convaincu qu'à l'avenir, le tourisme sera un des principaux moteurs de notre compétitivité internationale.

...

Nous devons donc être prêts à relever ce défi. Il s'agit pour moi d'un des éléments centraux de la stratégie économique de l'UE pour les années à venir.

...

Comprenez-moi bien : ce n'est qu'en recherchant en permanence l'excellence - et d'aucune autre manière - que nous pourrons garantir notre compétitivité dans le futur. L'Europe restera toujours plus chère que la plupart des autres destinations dans le monde. Il s'agit d'une simple logique économique que nous ne devons pas essayer de combattre. Ce que nous devons plutôt faire, c'est chercher à offrir le meilleur rapport qualité-prix. Nos destinations doivent tout simplement être les meilleures et les plus attrayantes et offrir un produit qui convaincra à la fois les Européens et les non-Européens de passer leurs vacances en Europe et d'en devenir des clients réguliers. Et vous savez tous qu'en raison de la diminution des coûts du transport, la concurrence est de plus en plus féroce dans le monde d'aujourd'hui....

C'est la raison pour laquelle, en nous basant sur notre cadre pour la politique du tourisme adopté l'an dernier, nous avons lancé il y a quelques jours un nouvel « Agenda pour un tourisme européen compétitif et durable ». C'est également la raison pour laquelle le Forum de cette année est axé sur les questions de durabilité et de compétitivité. Permettez-moi ici de me répéter: c'est en intégrant dans leurs activités les questions de durabilité que les acteurs du secteur du tourisme pourront conserver les avantages compétitifs qui font aujourd'hui de l'Europe la destination touristique la plus attrayante dans le monde.

Notre deuxième domaine d'action est la promotion des destinations touristiques. Le projet pilote des « destinations européennes d'excellence » (EDEN) contribue déjà à l'amélioration de la visibilité de l'ensemble des destinations touristiques européennes et à la prise de conscience de la diversité et de la qualité du tourisme européen. Nous avons invité tous les États membres à choisir une destination qui s'est distinguée par l'excellence de la promotion de son offre touristique. Le premier projet pilote sur le thème du « tourisme rural » a été mené à bonne fin avec succès.

...

Enfin, et ce n'est pas le moins important, la Commission continuera à inclure les dimensions de durabilité et de compétitivité dans ses politiques.

Plusieurs politiques et actions menées actuellement par l'Europe peuvent avoir une forte influence sur le tourisme et peuvent grandement nous aider à relever les défis auxquels nous sommes confrontés. Les politiques en matière d'environnement, de transport, d'emploi ou de recherche me viennent à l'esprit quand je dis cela. »

Le **septième Forum européen** du tourisme, qui s'est tenu à Bordeaux du 17 au 19 septembre 2008, avait pour thèmes **la qualité et la durabilité de l'offre touristique européenne face aux évolutions de la demande.**

Trois ateliers ont approfondi les thématiques suivantes :

1. La capacité d'adaptation de l'Europe aux tendances de la demande mondiale
2. L'intégration des critères de compétitivité et de durabilité dans l'adaptation de l'offre touristique européenne
3. Pour des emplois touristiques de qualité en Europe.



1. LE PROJET

OBJECTIF GLOBAL

Favoriser l'amélioration et l'optimisation de l'offre touristique bruxelloise pour répondre aux attentes du marché, dans le but d'accroître le développement et la durabilité du tourisme et de ses emplois, par une démarche Qualité à long terme fédératrice.

ENJEUX

Le **tourisme** est une **composante fondamentale** du mode de vie et du bien-être d'aujourd'hui. C'est une **activité économique importante** ayant un **impact significatif sur la croissance et l'emploi**.

Bien que pouvant être momentanément suspendue ou ralentie à la suite de certains événements, sa **croissance** reste **continue**: 697 millions de touristes en l'an 2000, 1 milliard en 2010, 1.6 milliard prévu en 2020.

La mondialisation exerce une très forte pression sur un secteur concurrencé par d'autres destinations de qualité, ayant une politique touristique très agressive.

A l'avenir, le tourisme sera un des principaux **moteurs de la compétitivité internationale**.

Il est désormais difficile, dans un contexte de **concurrence et de volatilité des clients**, de se soustraire sans dommage aux **exigences de la Qualité**: qui se désintéresse durablement de la Qualité prend le risque considérable de voir son produit dériver par rapport aux attentes de son marché, qui évoluent très rapidement.

Un environnement de qualité, et une communauté d'accueil prospère, sont sources de valeur et doivent être promus en toute occasion.

Bruxelles ne peut plus attendre : son positionnement -géographique, politique et économique- exige d'elle de compter parmi les leaders de la démarche. En effet, de par le monde, les initiatives sont déjà innombrables, que ce soit au niveau des entreprises elles-mêmes, des organes touristiques, des villes, des villages, des régions, des pays, de l'U.E. ou des associations professionnelles.

Les classifications hôtelières elles-mêmes ont été revues/sont en cours de révision en de nombreux endroits afin de s'adapter et répondre au mieux aux exigences de la clientèle d'aujourd'hui.

ETUDE DE FAISABILITE

L'élaboration de ce rapport intitulé "*Recommandations pour la mise sur pied d'un label de qualité dans le secteur hôtelier à Bruxelles*" a été confié par la Commission communautaire française, représentée par Madame Evelyne HUYTEBROECK, Ministre, Membre du Collège de la Commission communautaire française en charge du Tourisme à Madame Huguette Maison (H.M.D.).



2. A PROPOS DE LA QUALITE

DEFINITION

« **Qualité** »: du latin *qualitas* (« manière d'être », « nature (d'une chose) », « mode (des verbes) »), mot formé à partir de l'adjectif *qualis* (« tel », « quel », « tel quel »). Étymologiquement, la « qualité » est l'état de ce qui est « comme ça ».

Quand on dit de quelqu'un, d'une chose ou d'un service, qu'il (ou elle) est « de qualité », on lui donne une valeur; cette valeur, bien que palpable, est toutefois difficilement mesurable.

Elle est également subjective, car elle dépend de la personne qui fixe les critères et les évalue.

Chacun a sa propre perception de la qualité, en fonction du produit concerné, de sa culture, de ses attentes ou de ses besoins du moment, par exemple :

- pour certains, il s'agira de **perfection** ou d'**excellence**;
- pour d'autres, un bon rapport **qualité/prix**, le fait d'en avoir pour son argent;
- pour d'autres encore, le fait de répondre à des spécifications précises, d'être **conforme** à des **standards** ou à des normes;
- ou même encore la **satisfaction**, a posteriori, de disposer d'un produit **conforme à ses besoins**.

Chacune de ces définition peut être applicable dans un secteur de services tel que l'hôtellerie, les témoignages sur les sites de voyageurs en sont la preuve ! En effet, n'importe quel hôtel pourra –à moins d'être vraiment désastreux !- être cité en exemple pour sa qualité à un moment ou un autre :

- un hôtel prestigieux sera défini par certains comme étant « de qualité » pour son excellence, tout en ne répondant ni à un bon rapport qualité/prix ni à un besoin, ni à des normes précises ;
- un hôtel économique sera perçu par d'autres comme étant « de qualité » pour son rapport qualité/prix ou le fait de procurer des repères, tout en n'apportant pas forcément la satisfaction de répondre à tous leurs besoins;
- un hôtel de charme, une maison d'hôte seront perçus comme étant « de qualité » pour la satisfaction qu'apportent un petit déjeuner et un accueil authentiques, même si la literie laisse à désirer...

Les définitions de la « Qualité » sont dès lors nombreuses, elles changent aussi avec l'évolution des attentes du consommateur, l'évolution et les exigences de la société.

Les définitions que donne de la qualité ISO 9000, par exemple, évoluent avec le temps :

- en 1982, la qualité était définie comme l'aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire, au moindre coût et dans les moindres délais les besoins des utilisateurs
- en 1987: l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites
- en 2000: l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences.

Michel Boutry, complète la définition de la façon suivante : « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un produit, d'un système ou d'un processus à satisfaire les exigences des clients et autres parties intéressées. »

Il conviendrait de la préciser encore comme suit : « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un produit, d'un système ou d'un processus à satisfaire de **façon régulière** les exigences **explicites ou implicites** des clients **externes** (les clients de l'entreprise et ses partenaires extérieurs) **et internes** (le personnel, la direction, les actionnaires). »

Quant à la Gestion de la Qualité, elle est définie, par la norme ISO 8402 comme étant « l'ensemble des activités générales de management qui déterminent la politique qualité , les objectifs et les responsabilités, les moyens tels que la planification de la qualité, l'assurance qualité, l'amélioration de la qualité, dans le cadre du système qualité.

Pour être le plus simple possible, la Gestion de la Qualité peut donc globalement être définie comme étant la culture de l'orientation client et de l'amélioration continue des produits et des services, afin de répondre parfaitement -et de façon régulière- aux attentes et aux exigences explicites ou implicites du client, qu'il soit interne et externe.

ENJEUX

Dans l'absolu, pour les entreprises du secteur privé –et particulièrement pour les entreprises de services- il ne s'agit pas tant de répondre de manière exhaustive aux attentes des Clients («Zéro défaut») que d'y répondre mieux que les concurrents : le but premier est de fournir au client un produit ou des services conformes à ses attentes afin de le fidéliser et ainsi améliorer ses parts de marché.

Dans le même temps, il s'agit d'assurer une qualité « interne » pour limiter les dysfonctionnements, tout en s'assurant que les améliorations ne se traduisent pas par un coût disproportionné.

Avec le but ultime, bien sûr, d'augmenter les bénéfices de l'entreprise.

L'orientation actuelle est de considérer la **qualité comme une réponse globale**, non seulement pour le client mais aussi pour la société, le personnel, les actionnaires, les partenaires avec les enjeux suivants :

Enjeu économique :

- Diminution des coûts
- Augmentation de la valeur ajoutée
- Diminution de la non qualité

Enjeu par rapport au client :

- Donner confiance et satisfaction aux clients
- Fidéliser les clients actuels et en gagner de nouveau
- Diminuer les réclamations

Enjeu stratégique :

- Améliorer l'image de marque en diminuant les mauvaises références et en augmentant la notoriété
- Renforcer son avantage par rapport à la concurrence
- Se développer

Enjeu humain :

- Mise en valeur du travail du personnel et augmentation de la motivation vis à vis d'un travail bien fait
- Améliorer les relations internes, moins de désordres et plus de prévention
- Mobilisation plus importante par un travail bien fait.

Aujourd'hui, les considérations relatives à l'environnement viennent encore se greffer à ce qui précède.

Concrètement, pour ce qui concerne le secteur hôtelier/touristique:

1) La gestion de la Qualité crée une relation de confiance et fidélise la clientèle

- Gagner de nouveaux clients coûte 12 fois plus cher que de garder des clients fidèles.
- Le bouche-à-oreille rapporte plus qu'une publicité onéreuse.

2) La gestion de la Qualité accroît les parts de marché

- Les hôtes ont de plus en plus de mal à se retrouver parmi les nombreuses offres touristiques: un label de qualité est une référence de confiance utile.
- Grâce au programme qualité, les prestations font preuve d'une plus grande créativité, elles sont plus difficiles à imiter et plus compétitives sur le marché.
- Une étude américaine récente (travelhorizons™ /Travel Industry Association (TIA)) indique que plus de la moitié des adultes américains envisagent aujourd'hui de choisir une compagnie aérienne, une marque de location de voitures ou un hôtel faisant preuve d'initiatives et de pratiques environnementales.

3) La gestion de la Qualité diminue les frais et peut permettre d'augmenter les prix

- La répétition fréquente des mêmes erreurs coûte cher.
- Gérer la qualité permet de repenser les organisations et de les simplifier.
- Les sites internet spécialisés mettent souvent en avant le plus offrant (commissions, publicité) plutôt que celui offrant le meilleur rapport qualité/prix : un label de qualité permet de se démarquer différemment.
- Les clients affichent la tendance toujours plus marquée d'opter pour les offres dont ils ont la certitude qu'elles comportent des prestations de grande qualité et à un prix adéquat.

4) La gestion de la Qualité améliore le professionnalisme des collaborateurs et réduit les fluctuations du personnel

- Des collaborateurs impliqués accroissent la crédibilité de l'entreprise auprès de la clientèle.
- Lorsqu'ils sont impliqués, tous les collaborateurs tirent à la même corde, sont plus motivés et plus fidèles à l'entreprise.
- Le fait de travailler pour une organisation de qualité est source de reconnaissance.

5) La gestion de la Qualité améliore les possibilités de financement

- Le financement est lié à des «business plans», qui exigent toujours plus souvent l'instauration d'un système de gestion de la qualité.

6) La gestion de la Qualité contribue au développement de tous

- Les entreprises titulaires d'un label de qualité améliorent l'image de marque globale de la destination et contribuent à son succès.



3. LES DEMARCHES QUALITE DANS LE TOURISME

Depuis le début des années 2000, les démarches Qualité se multiplient dans le monde du tourisme.

LES DEMARCHES QUALITE DANS L'HOTELLERIE

En matière d'hôtellerie, les références ont longtemps été figées, en mettant l'accent sur le côté **matériel et structurel** (ex : étoiles, guide Michelin),

Bien que les critères concernant la structure (ex : taille des chambres) et les services offerts (ex : concierge, room service etc.) aient encore aujourd'hui leur utilité, les attentes de la clientèle et ses exigences ont évolué. Est-il encore concevable, aujourd'hui, qu'un hôtel n'accepte pas les cartes de crédit ? Ou que chaque chambre n'ait pas sa salle de bains ? Même dans des hôtels classés 1* ? Il est donc nécessaire de revoir les critères « classiques ».

De plus, depuis quelques années, est apparue la nécessité de prendre en compte une dimension supplémentaire, celle de l'« **humain** », de l'hospitalité, de l'authenticité, du service.

D'où le succès croissant des Maisons d'hôtes.

D'où, aussi, la création de **marques** ou de **labels** ayant pour but de se différencier de la concurrence (ex : « Hôtels de Charme », « Hôtels d'Exception », « Hôtels Design »...).

Cet aspect, qui est souvent du ressort du « ressenti », de la « valeur ajoutée », devient déterminant, tout comme la sécurité, l'hygiène, la technologie ou la prise de conscience écologique.

Depuis de nombreuses années, comme d'autres industries, l'hôtellerie a développé des démarches-qualité : mise en place de standards, de cercles de qualité, de visites-mystère, d'évaluations de la satisfaction de la clientèle.

Toutefois, non seulement ces démarches se retrouvent presque exclusivement dans l'hôtellerie de chaînes (intégrées ou volontaires), mais celle-ci commencent à se rendre compte qu'il ne suffit plus d'avoir des standards et des procédures en place pour atteindre, dans la pratique, le niveau de qualité attendu par la clientèle.

Les initiatives « Qualité » sont par ailleurs de plus en plus intégrées dans un concept de « durabilité », ce qui permet d'englober et d'impacter tous les aspects économiques (pour les hôtels : taux d'occupation, prix moyen, rentabilité...), sociaux (formation, satisfaction du personnel, salaires...) et environnementaux.

DEMARCHES QUALITE DES DESTINATIONS

Les démarches Qualité dans le tourisme ne s'arrêtent pas à l'hôtellerie.

En effet, la satisfaction du client, son envie de revenir ou de recommander une destination ne dépendent pas que de son expérience hôtelière, mais de sa perception globale de la destination.

Comme on l'a vu, le secteur touristique ne dispose pas d'un référentiel normatif, international et global, mais plusieurs initiatives récentes convergent et traduisent le souci commun des acteurs d'avancer sur le sujet.

D'où les nombreuses démarches de **Gestion Intégrée de la Qualité (GIQ)** lancées par les **villes, les régions ou les pays** prenant en compte l'ensemble des acteurs agissant en même temps sur l'offre touristique de base, mais aussi sur les services secondaires.

Extraits de « Pour un tourisme urbain de qualité, la gestion intégrée de la qualité des destinations touristiques urbaines », Commission Européenne, Direction générale « Entreprises », Unité « Tourisme », Bruxelles 1999:

Au niveau d'une destination touristique, la GIQ peut être comprise comme un processus de recherche systématique d'une qualité interne et d'une qualité externe, c'est-à-dire d'un essor économique à court terme et un développement local à long terme.

La qualité interne est la valeur fournie aux touristes tout au long de la chaîne d'expériences qui caractérise leur visite depuis les premières informations prises avant le départ jusqu'au service « après consommation ». Cette chaîne comprend des maillons privés (services privés directement acquis au prix du marché) et des services publics tels que la promotion générale, l'entretien des routes, la gestion de l'eau, la propreté publique, la sécurité...

Dynamiques de partenariat et de conception

La GIQ implique au minimum la prise en compte, à des degrés variables selon les destinations, de trois niveaux de sensibilité toujours présents dans le schéma de la démarche GIQ proposée pour les destinations touristiques :

- *la satisfaction des visiteurs*
- *la satisfaction des acteurs du secteur du tourisme*
- *l'intégration à la vie de la collectivité, mesurée par*
 - *la satisfaction des habitants et autres acteurs socio-économiques de la destination et de son voisinage*
 - *la protection de l'environnement et l'utilisation raisonnable et durable des ressources naturelles et culturelles.*

Une vision intégrée de la gestion de la qualité aboutit à la mise en place de plans ambitieux couvrant toutes les composantes de l'expérience touristique et touchant chacune des fonctions touristiques et de développement

Structuration et typologie des acteurs

Quelles qu'en soient la forme et l'organisation, l'existence d'un leadership fédérateur, c'est-à-dire d'une autorité forte, reconnue et acceptée, s'impose dès la phase initiale du processus, tout au long de sa mise en œuvre et jusqu'à sa phase d'évaluation et de suivi. A défaut de pareille autorité, il devra pouvoir être fait au moins état d'un consensus fort dans la répartition des prérogatives entre acteurs.

Répartition des rôles entre acteurs

Toutes les formes d'organisation étudiées se caractérisent par l'intervention plus ou moins intense du secteur privé du tourisme, au moins à titre consultatif, par le biais d'associations ad hoc plus ou moins structurées, et par la volonté de coopération des différents acteurs. Il n'y a pas de GIC sans direction forte.

Dynamiques de mise en œuvre

Dans le cadre du développement et de la mise en œuvre de son plan de Gestion Intégrée de la Qualité, chaque destination choisit ses propres priorités, liées aux raisons mêmes qui sont à la base de sa première réflexion sur la nécessité d'une telle démarche.

Ces actions prennent des formes diverses :

- *les initiatives des autorités publiques portent essentiellement sur*
 - *l'environnement et le développement durable*
 - *l'accessibilité et la mobilité*
 - *la sécurité*
- *le support de l'autorité commune aux acteurs du secteur du tourisme couvre*
 - *la communication interne et l'animation*
 - *la promotion et la communication externe, les nouvelles technologies*
 - *la formation du personnel*
- *les services offerts aux touristes comprennent*
 - *l'information, l'accueil et la signalétique*
 - *l'hébergement et la restauration*
 - *les produits combinés.*

En ce qui concerne plus particulièrement l'hébergement et la restauration :





La qualité de l'hébergement et des services de restauration contribue largement à l'image d'une ville qui, en général, offre un grand nombre d'alternatives à ses visiteurs : hôtels, pensions, chambres d'hôtes, apart-hôtels.

Cette diversité génère un besoin de normalisation, de contrôle et de surveillance qui garantit la qualité des services offerts et permet aux touristes d'effectuer leur choix en toute connaissance, pleinement instruits des services qu'ils sont en droit d'attendre.

Ces établissements devraient donc faire l'objet :

- d'une classification, reconnue au niveau de chaque pays, donnant à chaque client potentiel une indication du rapport qualité/prix auquel il peut s'attendre,
- d'une évaluation comparative des classifications proposées par différents guides touristiques permettant de suivre l'évolution de la classification des différents établissements parallèlement à la mise en œuvre du plan qualité,
- de labels de qualité, de codes de bonne conduites spécifiques à une ville, une région, à un certain type d'établissements, qui assurent une certaine qualité de services et amènent la destination urbaine concernée à se différencier de ses concurrentes nationales et étrangères. L'adhésion à ces systèmes sera libre et impliquera, par exemple, le respect de certaines normes qualitatives en matière d'hygiène, de propreté, d'aménagement, de tranquillité, de respect de l'environnement, de consommation d'énergie etc. »

QUELQUES MODELES:

ETOILES	QUALITE TOURISME SUISSE (CH), SERVICE Q (D), HOTREC (EU), Démarches <u>progressives</u> vers la QUALITE TOTALE	TOURISME-QUALITE (F) Démarche: PRISE DE CONSCIENCE DE LA QUALITE	EXCEL PLACE (F), HOTEL CERT (F), QUALITY AWARD (H) ... Démarches: CONTROLES QUALITE DES SERVICES	ISO 9001 / E.F.Q.M. (INTERNATIONAL) Démarches: QUALITE TOTALE
<p>Normes de confort et de structure. Différentes en fonction des pays/ des régions.</p> <p>Nouvelles classifications (en cours de) mises en place) en France, aux Pays-Bas, en Flandre...</p>	 <p>Niveau basique de qualité</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prise de conscience orientation „client“ • Évaluations internes • Traitement systématique des commentaires clients • Plan d'action annuel 	 <p>S'adresse à tous les secteurs du tourisme. Liste d'engagements pour chaque métier.</p> <p>6 grands thèmes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Information/ communication • Accueil personnalisé • Compétence du personnel • Confort des lieux • Propreté et entretien • Valorisation des ressources locales 		
	 <p>Niveau supérieur de qualité: critères du niveau basique + révision des plans d'action sur base d'enquêtes clients et de clients-mystères.</p>		<p>Référentiels « métier » axés sur les niveaux de services visibles, départements en contact direct avec le client. Audits et accompagnement.</p>	
	 <p>TQM: mise en place de systèmes menant à la qualité totale.</p>			<p>Transposable à toute Industrie. Généralisée à tous Les départements de l'hôtel.</p>

4. QUELLES PRIORITES POUR BRUXELLES ?

A. QUESTIONS PREALABLES

Périmètres Géographiques ?	Avantages	Inconvénients
Région Bruxelloise uniquement	<ul style="list-style-type: none"> • Organe de décision unique à rapidité • Possibilité de créer un label typiquement bruxellois 	<ul style="list-style-type: none"> • La Wallonie et la Flandre sont déjà entrées dans une démarche qualité • Pour le visiteur : différents systèmes et image incohérente de la destination Belgique • Mécontentement de certains établissements en périphérie, membres du BITC
Communauté Française	<ul style="list-style-type: none"> • La Wallonie a déjà lancé une démarche qualité globale pour le tourisme • Système unique = image cohérente pour les touristes 	<ul style="list-style-type: none"> • Moins rapide car • Décision élargie • Plus grande variété/disparité de l'offre (ex : gîtes) et priorités différentes (ex : tourisme rural)
Belgique	<ul style="list-style-type: none"> • La Flandre a déjà entamé un processus de labellisation • Image cohérente destination Belgique • Au cas où le tourisme redevient une responsabilité fédérale 	Idem que pour l'élargissement à la Communauté Française

Périmètres des marchés ?	Priorité pour Bruxelles
Tourisme d'affaires/MICE	1
MICE	1
City breaks	1
« NICHE MARKETS »	
Seniors	1
Jeunes	1
GLBT	1
Familles	1
Groupes	1
Culture	1
Gastronomie et terroir	1
Luxe	1
Bien-être	3
Tourisme Rural, Tourisme Vert	3

Périmètres Sectoriels ?	PRIORITE POUR BRUXELLES
HEBERGEMENT	
Hôtels et Résidences de Tourisme	1
B&B/Chambres d'hôtes	1
Auberges de jeunesse	2
Campings, Gîtes, Villages de vacances, meublés, pensions	3
RESTAURATION	
Restaurants, Cafés, bars, brasseries	1
Fast food, snacks	3
Discothèques	2
Casinos, salles de jeux	1
MICE	
Special Venues, Salles de de réunions, conférences, Palais/salles de congrès/exposition	1
PCOs, DMCs, Organismes d'évènements	1
ACCUEIL	
Offices de Tourisme (ex BITC)	1
CULTURE / LOISIRS	
Musées, parcs d'attraction	1
Théâtres / Cinémas	3
TRANSPORT	
Taxis	1
Autocars	2
Loueurs de véhicules	2
Transports en commun	1
Aéroports/Gares	1
AUTRES COMMERCES	
Commerces de Luxe et commerces « typiques »	1
Commerces de quartier	3

B. ENQUETE AUPRES DES ACTEURS

Les démarches Qualité ont un coût, lequel peut être un frein car leurs gains financiers ne sont pas faciles à chiffrer, d'autres paramètres pouvant également les expliquer, notamment -et non des moindres- les paramètres conjoncturels.

Or le succès de la démarche dépend

- du degré d'implication de chacun
- mais aussi des synergies activées par les actions des différents acteurs et donc par le nombre de ceux-ci.

Il est donc indispensable de convaincre un maximum d'acteurs du bien-fondé et de l'intérêt personnel qu'ils retireront de l'action, qu'il s'agisse de petites, de moyennes ou de grandes structures, quel que soit leur niveau de notoriété ou de performance.

Pour ce faire, une concertation des acteurs est fortement recommandée.

De plus, les arguments « économiques » cités précédemment peuvent ne pas suffire et il est probablement utile d'étudier et d'élaborer des arguments supplémentaires à ceux-ci.

METHODE

L'objectif principal de cette enquête est de connaître la réaction des acteurs les plus concernés par la mise en place éventuelle d'un label de qualité dans l'hôtellerie, à savoir les hôtels et les professionnels qui les vendent ou les utilisent en tant que partenaires.

Il est en effet primordial de s'assurer de l'intérêt et du support du secteur avant de lancer l'initiative.

Une liste de 25 questions principales –et cinquantaine de questions subsidiaires- a donc été soumise et discutée lors d'un entretien avec

- 11 hôteliers (propriétaires, directeurs généraux, responsables opérationnels) représentant
 - 41 hôtels indépendants, faisant partie de groupes privés ou de chaînes internationales, soit
 - 5832 chambres
 - en 2, 3, 4 et 5* ;
- 13 acteurs du secteur privé (principalement DMC, PCO, Chambres d'Hôtes) et du secteur public (principalement BITC, OPT, Brussels Expo)
- 13 autres acteurs –bruxellois, belges et internationaux- ont également été rencontrés pour un partage d'expériences, de bonnes pratiques ou de recommandations.

Afin de susciter un maximum de spontanéité et de créativité, et d'obtenir un maximum d'informations et de propositions, un grand nombre de questions ont été posées de manière ouverte (*).

Les questions portent sur :

1. La nécessité de créer un Label de Qualité dans l'hôtellerie (réactions « à chaud ») et l'engagement personnel des acteurs (réactions en fin d'entretien)
2. La qualité, facteur de visibilité de Bruxelles en tant que destination touristique
3. La perception de la qualité dans l'hôtellerie bruxelloise, les atouts et les défauts de celle-ci, la fidélisation de la clientèle.
4. Les références pour la clientèle: classifications officielles, les sites internet...
5. La gestion de la Qualité dans les hôtels et son impact sur les prix
6. Les périmètres, modèle, critères, méthode et moyens à prendre en compte pour la mise en place d'un Label de Qualité.

() plusieurs réponses étant possibles, les résultats peuvent donc être supérieurs à 100%*

Note: cette enquête a été réalisée entre les mois de juillet et novembre 2008

SYNTHESE DES RESULTATS

1. Avis des acteurs sur l'utilité de créer un Label de Qualité pour Bruxelles

	OUI			NON			Sans Réponse		
	Hôtels	Autres	Total	Hôtels	Autres	Total	Hôtels	Autres	Total
A priori, voyez-vous l'utilité de créer un LQ pour l'hôtellerie/ le tourisme à Bruxelles? (1ère question du questionnaire)	50%	57%	54%	50%	7%	25%	0%	36%	21%
Si un LQ était créé, seriez-vous prêt à aider à sa mise en place, par une action individuelle ou collective ? (dernière question du questionnaire)	90%	79%	83%	10%	0%	4%	0%	21%	13%

Au départ, les acteurs sont partagés quant à l'utilité de créer un Label de Qualité:

- seuls **54%** des acteurs se prononcent « **pour** » l'initiative (hôtelières 50%, autres acteurs 57%)
- **25%** sont « **contre** » (hôtelières 50%, autres acteurs 7%)
- **21%** de ne prononcent pas (36% des autres acteurs).

Qu'ils soient « pour » ou « contre », le premier -et principal- sujet de controverse est l'existence de la classification officielle :

- Confusion et besoin de références pour la clientèle: classifications non harmonisées, critères opaques, non respect des critères par les hôtels, manque de cohérence
- Changement dans le comportement des clients, qui recherchent aujourd'hui un service, une expérience plutôt qu'une structure

S'ils sont « pour », ils voient dans la création d'un label, outre le bien-fondé d'une démarche qualité globale, une opportunité marketing.

S'ils sont « contre », le deuxième argument est d'ordre politique, principalement la priorité à donner à la révision de la taxe de séjour.

A la fin de l'interview, **83%** des acteurs se disent toutefois prêts à participer à une initiative de ce genre (hôtelières 90%, autres acteurs 79%).

2. La qualité, facteur de visibilité de Bruxelles en tant que destination touristique

	OUI			NON			Sans Réponse		
	Hôtels	Autres	Total	Hôtels	Autres	Total	Hôtels	Autres	Total
Bruxelles est-elle suffisamment reconnue en tant que destination touristique?	0%	21%	13%	100%	64%	79%	0%	14%	8%

Pour 100% des hôteliers, Bruxelles n'est pas suffisamment reconnue en tant que destination touristique.

Les autres acteurs sont un peu plus mitigés (21% estiment que Bruxelles est suffisamment reconnue).

Les **raisons principales** pour lesquelles, d'après les acteurs, Bruxelles n'est pas suffisamment reconnue sont :

- 1) la fragmentation de la promotion touristique, la dispersion des moyens et le manque de cohérence qui en résultent (41%)
- 2) la destination elle-même, ce qu'elle offre et son image (39%)
- 3) la promotion et la communication trop discrètes (13%)
- 4) le manque de concertation entre acteurs (7%).

Les **actions prioritaires** proposées pour améliorer la visibilité de Bruxelles :

A. Opinion des hôteliers :

- 1) Actions « **Marketing et Communication** » (27% des réponses) :
 - Reportages Presse – local et international
 - Positionner Bruxelles et créer une vraie Marque
 - Evènements à grande portée – local et international
 - Communication et suivi des actions dans le temps
- 2) Actions **Politiques** (20% des réponses) :
 - Instaurer plus de cohérence politique, recentrer les responsabilités du tourisme et sa promotion
- 3) Actions relatives à la **Qualité** dans tous les secteurs (19% des réponses) :
 - Revaloriser les métiers de l'hospitalité – formation, salaires, reconnaissance...
 - Résoudre les problèmes de sécurité, de propreté, des taxis...
- 4) Actions relatives au **Produit** (14% des réponses)
 - Avoir plus d'ambition, créer un VRAI pôle d'attraction - ex Bilbao
 - Mettre la ville en valeur, en faire une destination « WOW »
- 5) Rebooster les **Synergies** entre acteurs (13% des réponses)
 - Créer plus de concertation et relancer l'engouement

B. Opinion des autres acteurs :

- 1) Actions « **Marketing et Communication** » (36% des réponses) :
 - Repenser notre vision globale, créer une image forte
 - Communiquer sur les grands évènements à plus grande échelle et plus tôt
- 2) Actions relatives à la **Qualité** (28% des réponses) :
 - Améliorer la qualité et l'accueil dans tous les secteurs – inclus la propreté et la sécurité
- 3) Stimuler les **Synergies** (19% des réponses) :
 - Créer plus de transparence/de confiance entre les acteurs
 - Renforcer les groupes de travail, la concertation et la cohérence (privé/public, public/public)
- 4) Actions relatives au **Produit** (17% des réponses) :
 - Mieux mettre la ville en valeur et intégrer la population aux projets touristiques
 - Créer une attraction MAJEURE (cf Bilbao)

3. La perception de la qualité dans l'hôtellerie bruxelloise

Les atouts de l'hôtellerie bruxelloise

HOTELS		AUTRES ACTEURS	
Diversité de l'offre.	70%	Diversité de l'offre / chaînes bien représentées	50%
Qualité "raisonnable", pas de surprises (ni très bon, ni très mauvais)	70%	(Très) bon rapport Qualité/Prix	36%
Rapport Qualité/Prix, pas cher!	60%	Les prix (sauf en période de salon/congrès!)	29%
Localisation des hôtels dans la ville	50%	Localisation des hôtels - surtout dans le centre	21%
Serviabilité/sympathie du personnel	20%	Moyennement bons, pas de mauvais, pas de très bons	14%

Les hôteliers semblent être plus confiants quant à leurs atouts, puisqu'ils citent chacun 3 arguments (contre moins de 2 pour les autres acteurs).

- Tous les acteurs sont d'accord pour citer la **diversité de l'offre** comme premier atout (58% des acteurs)
- La **Qualité** est ensuite citée par les hôteliers (70%), alors que les autres acteurs ne mentionnent celle-ci qu'en dernier lieu (14%). Si l'importance donnée à la Qualité varie d'une catégorie à l'autre, tous qualifient la Qualité de « raisonnable », « pas de très bons hôtels, ni de très mauvais ».
- Les **prix bas** et le rapport **Qualité/Prix** apparaissent comme un élément majeur également (60% pour les hôteliers et 64% pour les autres acteurs)
- La **localisation** des hôtels vient en 4^{ème} position
- Les hôteliers citent enfin la serviabilité et la sympathie du **personnel** (14%), alors qu'aucun autre acteur ne relève cet aspect.

La fidélisation de la clientèle

HOTELS		AUTRES ACTEURS	
Qu'est-ce qui différencie votre hôtel de ceux de vos concurrents ? Pourquoi vos clients reviennent-ils de préférence chez vous plutôt qu'ailleurs? (*)		Si vous devez choisir un hôtel, quels sont vos critères de choix d'un hôtel par rapport à un autre? (*) Pour quelle raison retournez-vous/recommandez-vous un hôtel plutôt qu'un autre?	
Pcq qu'il y sont reconnus	40%	Accueil, service, sourire, personnalisation, on se sent bien	79%
Positionnement très clair, le client sait ce qui l'attend et pour quoi il paie - "contrat clair entre le client et nous"	40%	Rapport Qualité/prix	43%
Familial, privé, à taille humaine	40%	Hôtel design, hôtel de charme, hôtel original, qui sort de	36%
Situation	30%	Situation	36%
Ecoute, anticipation	30%	Positionnement clair: on sait ce qu'on peut en attendre -	14%
Rapport Qualité/prix	20%	Services structurels, technologie	7%
Marque	20%	Propreté, insonorisation	7%
Cadre, hôtel de charme, non standardisé	20%	Commentaires des visiteurs sur le web	7%

L'accueil, le fait de **reconnaître le client, le sourire, la personnalisation, le service**, viennent clairement en tête des motivations des clients lorsqu'ils choisissent ou reviennent dans un hôtel. Viennent ensuite, dans la perception des hôteliers :

- La clarté du positionnement – le client sait à quoi s'attendre
- La situation
- Le rapport Qualité Prix.

Tandis que les autres acteurs, en tant que clients ou partenaires, considèrent d'abord:

- Le rapport Qualité/Prix
- L'originalité, le charme et la situation
- La clarté du positionnement.

La perception de la Qualité

Si on vous dit « HOTELLERIE DE QUALITE », à quoi pensez-vous en particulier ?

HOTELS		AUTRES ACTEURS	
Service, accueil, anticipation	90%	Service personnalisé, accueil, anticipation, attention aux détails, être aux petits soins, être reconnu	100%
Confort, convivialité, se sentir bien	40%	Rapport Qualité/Prix	36%
Localisation	30%	Constance	7%
Rapport Qualité/Prix	30%	Infrastructures	7%
Infrastructures	20%	Localisation	7%
Constance	20%	Respect du développement durable, gestion des déchets, utilisation de produits locaux...	7%
Luxe	10%	Luxe	7%
Différence	10%	Charme/caractère	7%

De même, lorsque l'on pose la question « qu'entendez-vous par **Hôtel de Qualité** », les acteurs sont unanimes pour citer le **service et l'accueil** avant tout.

Les hôteliers citent ensuite –à parts plus ou moins égales- le confort, la convivialité, la localisation, le rapport Qualité/Prix.

Les autres acteurs, par contre, plus d'importance au rapport Qualité/Prix qu'à tout autre élément.

La Qualité de l'hôtellerie bruxelloise

	OUI			NON			Sans Réponse		
	Hôtels	Autres	Total	Hôtels	Autres	Total	Hôtels	Autres	Total
Peut-on dire que l'hôtellerie bruxelloise soit reconnue pour sa Qualité ?	20%	14%	17%	70%	36%	50%	10%	50%	33%
Pensez-vous que la Qualité soit un critère de choix de la clientèle ?	90%	93%	92%	0%	0%	0%	10%	7%	8%

Alors que les acteurs considèrent que la Qualité est un critère de choix pour la clientèle (92%), ils répondent moins clairement à la question « peut-on dire que l'hôtellerie bruxelloise soit reconnue pour sa Qualité ? » : 17% seulement répondent OUI, 50% répondent NON, 33% ne se prononcent pas.

Les défauts/les manques de l'hôtellerie bruxelloise :

A votre avis, quels sont les DEFAUTS/les MANQUES de l'hôtellerie bruxelloise en général ?			
HOTELS		AUTRES ACTEURS	
Manque de solidarité entre hôteliers, chacun pour soi	70%	Perte de la vraie notion de service, d'accueil, de sourire, de chaleur.	57%
Prix bas = problème d'image et de rentabilité	60%	Manque min 2000 (à 5000) chambres - surtout en 2/3 étoiles de qualité constante	50%
Manque de vision, beaucoup travaillent à court terme	50%	Beaucoup d'hôtels sans âme: manque de "concepts", de caractère, de luxe	43%
Manque de conviction, les hôteliers eux-mêmes ne font pas assez pour la promotion de la destination	40%	Trop de rotation du personnel (management/personnel de contact)	36%
Manque de cohérence et de crédibilité concernant les prix: trop de différence dans les prix Semaine/WE, Salon-Congrès et autres périodes	30%	Problème de qualité des commerciaux et personnel de contact (B2B)	29%
Hôtellerie trop "moyenne" - nivellement par le bas, besoin d'une plus grande différenciation.	30%	Manque de solidarité entre hôteliers et d'actions concertées/concertées	21%
Les chaînes dictent les prix du marché et travaillent à court terme	30%	Manque de cohérence dans les prix: Dumping ou trop élevés pendant les salons.	21%
Problème d'attractivité du secteur: manque de personnel/personnel qualifié	20%	Les hôteliers consacrent trop peu de temps à la promotion de la destination.	21%
Manque d'hôtellerie de luxe (palaces) et aussi de 2/3 étoiles (les deux extrêmes).	20%	Adaptation très lente des hôtels à l'évolution de la société (ex écologie, wifi etc.).	21%
Problème de malhonnêteté de certains pendant les "gros congrès"	20%	Manque de stratégie à long terme, de vision	14%

Les hôteliers dénoncent avant tout les agissements de la profession, à savoir :

- le manque de solidarité entre hôteliers
- le problème de prix (prix bas et manque de cohérence)
- le manque de vision et le travail à court terme
- le manque de conviction et de promotion de la destination par les hôteliers eux-mêmes.

Alors que les autres acteurs, eux, déplorent avant tout :

- une perte de la vraie notion d'accueil et de service (B2C) et le manque de professionnalisme (B2B)
- le manque de chambres, surtout en 2/3 étoiles de qualité constante
- le manque de caractère et de charme de la plupart des hôtels existants.

4. Les références pour la clientèle

La classification officielle

	OUI			NON			Sans Réponse		
	Hôtels	Autres	Total	Hôtels	Autres	Total	Hôtels	Autres	Total
Le classement officiel (les étoiles) est-il encore une référence pour la clientèle?	10%	29%	21%	80%	64%	71%	10%	14%	8%
Celui-ci ne devrait-il pas être revu ?	90%	57%	71%	0%	0%	0%	10%	43%	29%
Si OUI : au niveau bruxellois?	0%	14%	8%	90%	43%	63%	10%	43%	29%
belge?	60%	21%	38%	30%	36%	33%	10%	43%	29%
européen?	90%	64%	75%	0%	0%	0%	10%	36%	25%
Faut-il changer quelque chose aux critères ?	80%	43%	58%	0%	0%	0%	20%	57%	42%
Y a-t-il quelque chose à faire au niveau des visites de contrôle ? (ex fréquence, organismes...)	80%	21%	46%	0%	7%	4%	20%	71%	50%

Le premier (et à peu près le seul) sujet de controverse quant à la création d'un label de qualité est l'existence des **étoiles**. En effet : 71% des acteurs sont convaincus que celles-ci ne sont plus une référence pour la clientèle, car

- Il n'existe pas de cohérence d'une région à l'autre, d'un pays à l'autre
- les hôtels passent d'une catégorie à l'autre, sans modification de structure/de service, pour des raisons financières (taxe de séjour)
- les critères sont opaques, peu accessibles et se chevauchent souvent d'une catégorie à l'autre et, dans la pratique, il existe des incohérences au sein des catégories elles-mêmes
- les critères de Qualité de la clientèle évoluent.

De plus en plus d'hôtels sont dans l'optique de cesser toute référence à leur classification (voir les sites internet et les brochures de plusieurs hôtels 3, 4 et 5*).

Alors que les acteurs qui ne sont pas en faveur d'un Label de Qualité insistent sur la priorité de révision de la classification, ceux qui sont en faveur de celui-ci pensent qu'un Label de Qualité, axé sur le service principalement, permettrait de répondre plus vite et mieux aux attentes du client, en lui donnant une vraie référence et une garantie. Ce qui n'empêche pas de revoir la classification en parallèle.

90% des hôteliers souhaitent que la **classification soit revue**, particulièrement concernant :

1. le périmètre d'application : 90% souhaitent une harmonisation la plus étendue possible (au niveau européen – ou tout au moins au niveau belge et a fortiori bruxellois)
2. les critères : 90% des hôteliers souhaitent une révision des critères, notamment
 - le rajout de notions de services (sauf si un Label est mis en place)
 - la révision des critères structurels
3. les contrôles : 80% des hôteliers souhaitent un contrôle plus fréquent et un respect effectif des critères
4. la transparence : nombre d'acteurs insistent sur la communication, la clarté et sur l'importance d'associer le secteur hôtelier.

Il est à noter que si 63% des acteurs interrogés souhaitent une normalisation des services de l'hôtellerie au niveau européen, les partenaires européens y sont, pour l'instant, hostiles.

Le débat sur le classement n'est pas ouvert qu'en Belgique:

Extraits du « Manifeste sur la réforme du classement hôtelier 2008 » édité par le Comité pour la Modernisation de l'Hôtellerie Française : «

- une étude de Coach Omnium en France a démontré que 3/4 des voyageurs disent se fier aux étoiles lorsqu'ils choisissent leur hôtel, tout en reconnaissant que les classements n'ont aucune fiabilité, tant en termes de confort qu'en termes de prix ;
- il existe un grand malentendu où le public pense que les étoiles sanctionnent la qualité de la prestation, alors que les normes 1986 imposent globalement que des contraintes quantitatives mais pas qualitatives;
- en France, où il n'y a aucune obligation de classement, 65% des hôtels sont classés (avec des étoiles); ce qui est également le cas en Allemagne ou en Autriche, où le nombre d'hôtels arborant des étoiles ne représente toutefois que

- 1/4 à 1/3 des hôtel;
- les étoiles ont une plus grande importance pour les hôteliers indépendants que pour les hôtels de chaînes : plus de 300 hôtels de chaînes, qui sont largement classables, ont souhaité ne pas être étoilés (avec la forte notoriété de leur enseigne, cela ne peut pas leur causer de tort) pour échapper à la taxe de séjour ;
 - la notion d'hôtels classés et non classés est importante, car tous portent l'appellation « hôtel » et cela crée une confusion dans l'esprit des clients;
 - redonner du crédit aux étoiles est par conséquent nécessaire. »

Autres références

	OUI			NON			Sans Réponse		
	Hôtels	Autres	Total	Hôtels	Autres	Total	Hôtels	Autres	Total
Que pensez-vous de Tripadvisor, Hotels.com & autres ? Des « classements » sur ces sites ?									
"Faut faire avec", de plus en plus utilisés	30%	50%	42%						
Dangereux, tout et son contraire	30%	29%	29%						
Utiles/méritent notre attention/j'adore	30%	14%	21%						
Sans avis	10%	7%	1%						
Pensez-vous qu'ils soient un critère de	60%	71%	67%	30%	0%	13%	10%	29%	21%
Les « utilisez »-vous ?	40%	71%	58%	50%	0%	21%	10%	29%	21%
Il y a aussi les guides (Michelin, Routard etc.) – sont-ils encore une référence ?	20%	86%	58%	60%	0%	25%	20%	14%	17%
Un site « officiel » du Ministère du Tourisme/BITC ne serait-il pas une garantie/un bon moyen d'enrayer les appréciations « sauvages » ?	80%	57%	67%	0%	7%	4%	20%	36%	29%

Internet:

Etant en manque de références, les clients se tournent de plus en plus vers des sites sur lesquels ils se rassurent en consultant les commentaires d'autres voyageurs. Les guides dits « d'humeur » ont de plus en plus de succès, particulièrement sur le net: les **tripadvisor.com**, **vinivi.com**, **hotels.com** et autres sont de plus en plus nombreux.

Les acteurs interrogés pensent, à 67%, qu'ils influencent le choix de la clientèle.

Si les clients se « raccrochent » à ce qu'ils peuvent, les professionnels sont très mitigés quant à la fiabilité de ces sites.

Il s'agit en effet de sites commerciaux, souvent liés à des centrales de réservations, ce qui sous-entend qu'ils ne sont pas impartiaux et que la mise en valeur des hôtels n'est pas forcément liée à leur qualité.

Les commentaires ne sont, pour la plupart, pas contrôlés. C'est pourquoi

- 49% des acteurs pensent qu'il « faut faire avec », sans plus
- 29% pensent qu'ils sont dangereux
- 21% pensent qu'ils sont utiles.

NB : une étude suisse démontre que 80% des clients se réfèrent à ces sites.

Les guides « classiques »

Les hôteliers considèrent que les guides type Michelin, Routard etc. ne sont plus –ou peu- utilisés. Le Michelin a sous doute encore ses adeptes auprès des anciennes générations, le Routard auprès des jeunes. Mais ils semblent, comme le Petit Futé être plus utilisés sur place –par exemple pour choisir des restaurants- qu'en amont.

Un site officiel de référence bruxellois ?

67% sont pour, à condition que le site soit bien médiatisé, qu'il apparaisse comme sérieux (mais non institutionnel), impartial et que les critères –dans le cas d'un label- soient clairement mentionnés.

5. La gestion de la Qualité dans les hôtels bruxellois

	OUI			NON			Sans Réponse		
	Hôtels	Autres	Total	Hôtels	Autres	Total	Hôtels	Autres	Total
Pensez-vous que la gestion de la Qualité soit un facteur essentiel pour la durabilité de l'hôtellerie/du tourisme ?	90%	93%	92%	0%	0%	4%	10%	7%	4%

92% des acteurs pensent que la gestion de la Qualité est un facteur essentiel pour la durabilité de l'hôtellerie/du tourisme. Qu'en est-il dans les faits ?

La gestion des commentaires clients

HOTELS		AUTRES ACTEURS	
Traitez-vous les commentaires clients ?		Faites-vous part de commentaires aux hôtels après un séjour/un évènement ?	
Oui	70%	Oui	43%
Projet en cours	10%		
De façon systématique (réponse à tous les commentaires)		Recevez-vous toujours une réponse	
Uniquement quand ils sont très bons ou très mauvais			
Les courriers sont signés par le Directeur Général		La réponse reçue est-elle signée par le Directeur Général	
	50%		21%

La gestion des commentaires clients est un élément de base du processus de gestion de la Qualité.

70% des hôtels confirment traiter les commentaires, mais seulement 40% y répondent de façon systématique, 10% n'y répondant que lorsqu'ils sont très bons ou très mauvais.

HOTELS		AUTRES ACTEURS	
Avez-vous une personne en charge de la Qualité dans votre hôtel/groupe ?		Etes-vous au courant de démarches-qualité faites par les hôtels ?	
Oui	40%	Oui	14%
Faites-vous appel à des « clients-mystères » ?		Savez-vous s'ils font appel à des clients-mystère ?	
Oui	50%	Oui	7%
Projet en cours	30%		

Les responsables et les contrôles Qualité

Seulement 40% des hôteliers disent avoir une personne en charge de la qualité dans leur hôtel ou dans leur groupe. 50% font cependant appel à des « clients-mystère » et 30% ont le projet de le faire.

Bien que de nombreux hôteliers et autres acteurs du tourisme aient une démarche qualité en place, il est désolant de constater que leurs partenaires et leurs clients n'en sont pas conscients. Une communication sur les initiatives positives de ce type serait probablement bien accueillie et utile. En effet :

- Seulement 14% des autres acteurs savent que certains hôtels ont une démarche-qualité
- Seulement 7% savent qu'ils font appel à des clients-mystère
- Seulement 13% peuvent citer une initiative de ce type dans d'autres villes/régions/pays, alors que celles-ci sont extrêmement nombreuses (ce qui prouve sans doute que les bruxellois ne sont pas les seuls à ne pas savoir communiquer).

Pensez-vous que la gestion de la Qualité puisse avoir un impact dans les domai-	OUI			NON			Sans Réponse		
	Hôtels	Autres	Total	Hôtels	Autres	Total	Hôtels	Autres	Total
Compétitivité / accroissement de parts	90%	79%	83%	0%	0%	0%	10%	21%	17%
Satisfaction et Fidélisation de la clientèle	90%	79%	83%	0%	0%	0%	10%	21%	17%
Professionalisme, Satisfaction et Fidélisation du personnel	90%	64%	75%	0%	7%	4%	10%	29%	21%
Rentabilité (diminution des frais, augmentation des prix)	90%	50%	67%	0%	0%	0%	10%	50%	33%
Image globale de la destination	90%	79%	83%	0%	0%	0%	10%	21%	17%

Les impacts de la gestion de la Qualité

Les acteurs sont majoritairement d'accord pour dire que la gestion de la Qualité a un impact sur :

- La Compétitivité / accroissement de parts de marché (83%)
- La Satisfaction et Fidélisation de la clientèle (83%)
- L'Image globale de la destination (83%)

Ils sont un peu plus partagés sur :

- Le Professionnalisme, la Satisfaction et la Fidélisation du personnel (75%), principalement en raison du grand turn-over dans le secteur; toutefois ceux qui sont déjà dans la démarche sont unanimes pour dire que l'impact dans ce domaine est grand ;
- La Rentabilité (65%) : le taux plus faible vient principalement des « sans réponse » des secteurs autres que l'hôtellerie ; les hôteliers quant à eux sont convaincus de l'impact sur la rentabilité, mais à moyen/long terme, car la démarche a un coût.

Les impacts de la gestion de la Qualité sur les prix

	OUI			NON			Sans Réponse		
	Hôtels	Autres	Total	Hôtels	Autres	Total	Hôtels	Autres	Total
(Malgré la crise) pensez-vous que les clients soient prêts à payer plus cher?	70%	64%	67%	20%	7%	13%	10%	29%	21%

Si oui, à quelle(s) CONDITION(S) ?

HOTELS	AUTRES ACTEURS		
Si la qualité augmente - inclus l'environnement/la sécurité-	50%	Si la qualité monte en même temps	43%
Il faut que tous les hôteliers comprennent qu'il faut plus de constance/de cohérence entre: le service, le positionnement et le prix.	30%	Bon rapport qualité/prix : les prix sont bons par rapport à l'offre. Mais si on offre mieux, on peut monter.	43%
On peut remonter l'ensemble du marché, s'il n'existe pas une guerre des prix perpétuelle.	30%	Ne pas avoir peur, car Bruxelles a des atouts et est souvent un "passage obligé" (congrès ou tourisme entre Paris/Amsterdam)	21%
S'il existe une plus grande cohérence et une plus grande constance dans la qualité globale (environnement, autres services) et dans les prix (inadmissible que certains augmentent le s prix de façon abusive pendant Seafood).	20%	Ils paient plus cher ailleurs.... Pourquoi pas chez nous? - mais il faut que les hôtels arrêtent le dumping. Tous les prix augmentent... pourquoi les hôtels seraient-ils les seuls à ne pas pouvoir augmenter?	14%
Si tout le monde bouge!	20%	Par des attentions (fleurs, chocolats, détails, ambiance	14%
Dans tous les cas, baisser les prix ne rapporte pas plus de business - se concentrer sur ce qui rapporte!	10%	Si le "ressenti" est meilleur et dans l'ère du temps (environnement, bio etc.)	7%

Le prix moyen étant un souci majeur, quel est l'impact de la Qualité sur celui-ci?

A 67% (hôteliers 70%, autres acteurs 64%), les acteurs sont convaincus que les clients sont prêts à payer plus cher si la Qualité augmente, s'il existe une plus grande cohérence et une plus grande constance dans la Qualité globale de la destination.

La majorité des acteurs pense toutefois qu'il est également nécessaire de procéder à une réflexion sur la stratégie des prix, une

Si ce n'est la Qualité, qu'est-ce qui pourrait aider les hôtels à augmenter leur prix moyen ?

HOTELS		AUTRES ACTEURS	
Revoir la stratégie de prix	100%	Revoir la stratégie de prix	50%
Moins de pression de certains intermédiaires (PCOs/DMCs/ Expedia etc.)	20%	Faire augmenter les per diem de l'EU (175€ = trop bas pour la capitale de l'Europe!)	29%
Sortir la city tax des prix nets - la faire payer par le client, comme partout ailleurs!	20%	Même si on augmente les prix, on ne perdra pas grand-chose (destination "obligée")	7%
Per diem EU plus haut	20%	Une meilleure concertation/gestion de leurs intérêts pour commencer. Ex: prix minimum!	14%
Une prise de conscience des hôteliers qu'il est possible d'augmenter nos prix	20%	Concertation pour une stratégie à long terme	21%
Cohérence dans les prix.	10%	Rendre l'hôtellerie plus attractive pour l'emploi	14%
Yield management	10%	Renforcer l'attractivité de la ville	7%
Changement d'image, attractivité de la ville, taxis, propreté, transport...	40%	Rien	7%
Solidarité des hôteliers pour offrir un meilleur produit commun (ex shuttles)	20%	Cohérence, savoir se positionner, se différencier, ambiance	7%
Revalorisation des métiers de l'hôtellerie et mieux traiter le personnel	10%	Intelligence de leur direction!	7%
Continuer à développer l'hôtellerie de niche/design pour plus d'attractivité	10%	Personnaliser au lieu de standardiser. Ex "Belgian breakfast" vs "American bkfst"!	7%

concertation pour une stratégie à long terme, de même que de créer une plus grande solidarité entre les acteurs:



A ce stade de l'interview, la question a été posée de savoir si les acteurs pensaient pouvoir mettre en œuvre la démarche dans leur hôtel ou leur organisation à moyen terme (2009).

90% des hôteliers et **43%** des autres acteurs ont répondu **OUI** (les 57% restants n'ont pas répondu - pour la plupart, la question n'était pas applicable à l'organisation, ou la personne n'était pas décisionnaire).

Tous les acteurs ayant répondu par l'affirmative ou ne s'étant pas prononcés ont donc ensuite répondu aux questions relatives

1. aux périmètres
2. au modèle
3. aux critères
4. à la méthode
5. aux moyens

à prendre en compte pour la création d'un Label de Qualité:

6. La mise en place d'un Label de Qualité

Le label doit-il être	OUI			NON			Sans Réponse		
	Hôtels	Autres	Total	Hôtels	Autres	Total	Hôtels	Autres	Total
pour la « Région » bruxelloise ?	80%	57%	67%	10%	21%	17%	10%	21%	17%
étendu à la Wallonie ?	0%	7%	4%	90%	71%	79%	10%	21%	17%
valable pour toute la Belgique ?	70%	43%	54%	20%	36%	29%	10%	21%	17%
proposé à la Commission Européenne pour servir de modèle ?	90%	71%	79%	0%	7%	4%	10%	21%	17%
S'appliquer uniquement aux hôtels ?	0%	0%	0%	90%	79%	83%	10%	21%	17%
S'appliquer à toutes les formes d'hébergement ?	90%	79%	83%	0%	0%	0%	10%	21%	17%
S'appliquer à d'autres installations touristiques ?	90%	71%	79%	0%	0%	0%	10%	29%	21%
S'appliquer à d'autres services ? Ex: shopping	90%	71%	79%	0%	0%	0%	10%	29%	21%

a) Les Périmètres**1. Les souhaits/recommandations des acteurs concernant les périmètres géographiques,**

Il est souhaité que le label s'applique de façon homogène

- au minimum: à la Région bruxelloise étendue (inclus Diegem/Zaventem, La Hulpe, Genval) (67%)
- de préférence à toute la Belgique, Wallonie ET Flandre (54%)
- et, dans l'idéal, à l'Union Européenne (79%)

2. En ce qui concerne les secteurs :

AUCUN des acteurs ne souhaite que le label soit mis en place uniquement au niveau des hôtels, même si la plupart reconnaissent que, s'il faut « commencer quelque part », l'hôtellerie est prioritaire.

Tous soulignent que la qualité de l'accueil d'une destination ne concerne pas que les hôtels, tous les secteurs sont liés, L'INITIATIVE N'A DE SENS QUE SI ELLE EST ENVISAGÉE DANS LA GLOBALITÉ.

Le label doit-il	OUI			NON			Sans Réponse		
	Hôtels	Autres	Total	Hôtels	Autres	Total	Hôtels	Autres	Total
Se limiter à des engagements de base pour toutes les catégories/secteurs, type « Charte de Partenariat » ?	0%	7%	4%	90%	50%	67%	10%	43%	29%
Reprendre des critères différents selon les catégories/secteurs ?	90%	50%	67%	0%	7%	4%	10%	43%	29%
Etre constitué de plusieurs niveaux ? OU	60%	7%	29%	0%	14%	8%	10%	79%	63%
Un seul niveau ?	30%	14%	21%	0%	7%	4%	0%	79%	75%

b) Le Modèle**1. Engagements simples (type Charte de Partenariat) ou élaborés, en fonction des secteurs ?**

67% des acteurs se prononcent en faveur d'engagements distincts et élaborés par métier, contre 4% pour un engagement de type « Charte de partenariat »; même s'ils reconnaissent que cette dernière est plus souple et plus simple, la plupart veut « aller plus loin ».

2. Un seul niveau (type « Qualité Tourisme » en France) ou trois niveaux (type « Qualité Tourisme Suisse) ?

Les avis sont très partagés et indécis sur ce point :

- 60% des hôteliers se prononcent en faveur du modèle suisse
- mais la question reste à 79% sans réponse pour les autres acteurs.

Doit-il inclure (/être coordonné avec d'autres labels) des critères relatifs à	OUI			NON			Sans Réponse		
	Hôtels	Autres	Total	Hôtels	Autres	Total	Hôtels	Autres	Total
l'Accueil/le Service	90%	79%	83%	0%	0%	0%	10%	21%	17%
la Propreté	90%	79%	83%	0%	0%	0%	10%	21%	17%
l'Hygiène	90%	79%	83%	0%	0%	0%	10%	21%	17%
le Confort	90%	79%	83%	0%	0%	0%	10%	21%	17%
la Structure	70%	64%	67%	20%	14%	17%	10%	21%	17%
l'Accessibilité	80%	64%	71%	10%	14%	13%	10%	21%	17%
aux initiatives ENVIRONNEMENTALES (économies d'énergie, tri sélectif...)	80%	64%	71%	10%	14%	13%	10%	21%	17%
aux initiatives SOCIALES (durabilité sociale, pérennité des emplois...)	80%	50%	63%	10%	29%	21%	10%	21%	17%
aux initiatives ECONOMIQUES / rentabilité, durabilité économique du secteur	80%	50%	63%	10%	29%	21%	10%	21%	17%

c) Les Critères :

Les acteurs sont d'accord, dans l'ensemble, sur les critères à prendre en considération. Particulièrement ceux qui concernent directement le service.

Ceux concernant les initiatives sociales et économiques récoltent moins d'adhésion, suivis par les critères relatifs à la structure (double emploi avec les étoiles), l'accessibilité et les initiatives environnementales.

Comme pour le modèle, les acteurs insistent sur la nécessité d'établir des critères pratiques et clairs.

Egalement sur l'importance de communiquer sur les critères d'attribution du label auprès des clients.

La démarche doit-elle être :	OUI			NON			Sans Réponse		
	Hôtels	Autres	Total	Hôtels	Autres	Total	Hôtels	Autres	Total
volontaire ?	50%	43%	46%	0%	29%	17%	0%	29%	38%
imposée ?	40%	29%	33%	0%	43%	25%	10%	29%	42%
ex - combinée avec le classement officiel?	40%	29%	33%	20%	43%	33%	40%	29%	33%
centralisée par les autorités ?	60%	57%	58%	0%	7%	4%	40%	36%	38%

d) La Méthode : Les avis quant à la méthode sont très indécis :

1. La démarche doit-elle être **volontaire** ou **imposée** ?

Opinions partagées chez les hôteliers, avec toutefois une légère préférence pour le volontariat (50%) plutôt que l'obligation (40%). Même doute chez les autres acteurs (43% contre 29%).

2. Faut-il **combiner** le Label avec la **classification** officielle ou non ?

Même indécision: 1/3 « pour », 1/3 « contre », 1/3 « sans réponse »

3. La démarche doit-elle être **centralisée** par les autorités ?

Sur ce point, 58% des acteurs sont d'accord: les autorités doivent centraliser l'initiative

Les contrôles doivent-ils	OUI			NON			Sans Réponse		
	Hôtels	Autres	Total	Hôtels	Autres	Total	Hôtels	Autres	Total
être effectués par les autorités ?	10%	21%	17%	60%	36%	46%	30%	43%	38%
laissés sous la responsabilité des acteurs?	10%	14%	13%	50%	50%	50%	40%	36%	38%
être effectués par des organismes de contrôle accrédités ?	70%	57%	63%	20%	7%	13%	10%	36%	25%

Le contrôle

A 63%, les acteurs préfèrent que les contrôles soient effectués par des organismes de contrôle indépendants et/ou accrédités. Une collaboration public/privé peut toutefois être envisagée.

Mais en aucun cas, les contrôles ne devraient être laissés à l'appréciation unique du secteur public ou du secteur privé.

Si les avis sont indécis, la plupart insistent toutefois sur le fait que la méthode doit être simple et vivante.

De même, il faut que les contrôles soient réguliers et objectifs.

Certains rappellent que l'existence de procédures ne garantit pas la qualité : certaines chaînes ont énormément de standards et de procédures écrites, mais n'atteignent pas le niveau de qualité souhaité.

	OUI			NON			Sans Réponse		
	Hôtels	Autres	Total	Hôtels	Autres	Total	Hôtels	Autres	Total
Pensez-vous pouvoir mettre en œuvre cette démarche dans votre hôtel/organisation ?	90%	43%	63%	10%	0%	4%	0%	57%	33%
A partir de 2009?	90%	43%	63%	10%	0%	4%	0%	57%	33%
Auriez-vous besoin d'aide pour la mise en œuvre ? À quel niveau?	70%	50%	58%	10%	0%	4%	20%	50%	38%
<i>Dépend des critères</i>	80%	50%							
<i>Formation</i>	20%								
<i>Accompagnement</i>	20%	21%							
<i>Gratuité (la démarche doit être financée par les pouvoirs publics - ex city tax)</i>	30%								

e) Les Moyens :

58% des acteurs pensent avoir besoin d'une aide pour la mise en œuvre. Le type d'aide nécessaire dépendra toutefois de la méthode, des critères etc.

Ils s'attendent généralement à un **support** du type **formation et accompagnement**, notamment qu'il y ait une personne consacrée entièrement au lancement du projet, qui puisse répondre et conseiller les acteurs pour la mise en œuvre.

La question des **moyens financiers** n'a, intentionnellement, pas été posée.

4 hôteliers l'ont cependant mentionnée d'eux-mêmes:

- 3 pour indiquer que la démarche doit être financée par les pouvoirs publics (« la city tax »)

- 1 pour indiquer que les hôteliers doivent être conscients qu'ils devront supporter les frais de leur démarche.

Enfin, la plupart insistent sur la nécessité d'un **support marketing conséquent** (plan d'actions, campagnes de communication etc.).

	OUI			NON			Sans Réponse		
	Hôtels	Autres	Total	Hôtels	Autres	Total	Hôtels	Autres	Total
Pensez-vous que la création d'un label de Qualité puisse aider Bruxelles/les hôtels bruxellois à augmenter leur visibilité?	90,0%	78,6%	83,3%	0,0%	0,0%	0,0%	10,0%	21,4%	16,7%
Pensez-vous que la création d'un label de Qualité puisse aider les hôtels bruxellois à augmenter leur prix moyen ?	80,0%	57,1%	66,7%	10,0%	0,0%	4,2%	10,0%	42,9%	29,2%
Pensez-vous que la Création d'un label de Qualité puisse aider au développement du tourisme bruxellois ?	90,0%	78,6%	83,3%	0,0%	0,0%	0,0%	10,0%	21,4%	16,7%
Seriez-vous prêt à aider à la mise en place d'un label de Qualité, par une action individuelle ou collective ?	90,0%	78,6%	83,3%	10,0%	0,0%	4,2%	0,0%	21,4%	12,5%

5. 2 SCENARIOS DE MISE EN ŒUVRE

		SCENARIO 1		SCENARIO 2	
		2009-2010	2010-2011	2009-2010	2010-2011
Inspiré de		France et Hongrie (pour l'instant)			
Base		volontaire			
Validité		2 ans I: 2 ans II: 3 ans III: 3 ans			
Périmètre géographique:		Bruxelles + périphérie			
Périmètre sectoriel		Hôtels Maisons d'Hôtes	Hôtels Maisons d'hôtes Restaurants	Hôtels Maisons d'hôtes Restaurants	Hôtels Maisons d'Hôtes Restaurants Musées (ou autres acteurs du tourisme)
Objectifs établis		80	140	Niveau I: 125	Niveau I: 250 Niveau II: 85 Niveau III: 5 (total 335)
Niveau(x)		1	1	3	3
Principes		Démarche qualité commune. Seuls les critères varient par secteur/type d'activité.			
		Niveaux I et II du scénario 2 concentrés en un seul niveau, mais exigences moins contraignantes.			
Conditions et Engagements de base pour l'obtention du label	1	Se conformer aux règles d'hygiène (HACCP si applicable) et de sécurité			
	2	Respecter le classement officiel (s'il existe)			
	3	Désigner un responsable qualité dans l'entreprise			
	4	Participer aux formations prévues dans le programme			
	5	Traiter systématiquement les plaintes clients			
	6	Etablir les plans d'action et les auto-évaluations prévus dans le programme			
	7	Répondre aux critères de qualité (par secteur d'activité)			
	8	Accepter les audits et enquêtes externes prévus dans le programme			
	9	Fournir au Comité d'Evaluation tous les documents (*) prévus et nécessaires à la décision (ex: plans d'action, auto-évaluations, audits, enquêtes ...) ou aux statistiques			
	10	Régler les frais prévus dans le programme (ex: adhésion, formation, contrôle)			
		Démarche progressive et adaptable par les entreprises selon leur structure/leurs moyens			
		I: niveau de base, centré sur l'accueil et le service - focus client			
		II: niveau I plus élaboré et introduction de durabilité			
		III: démarche de qualité totale (TQM)			

SCENARIO 1		SCENARIO 2	
	1 Qualité de l'accueil	I 1	Qualité de l'accueil
	2 Qualité du cadre et de l'environnement l'environnement, Qualité de l'accueil, Qualité de l'information, Qualité de Service, Relation et Synergie avec les partenaires locaux, Outils de mesure	I 2	Qualité du cadre et de l'environnement l'environnement, Qualité de l'accueil, Qualité de l'information, Qualité de Service, Relation et Synergie avec les partenaires locaux, Outils de mesure
	3 Qualité de service	I 3	Qualité de service
	4 Qualité de l'information	I 4	Qualité de l'information
	5 Satisfaction clients	I 5	Propreté et hygiène
	6 Propreté et hygiène		
	7 Accessibilité	II 1	Accessibilité (en collaboration avec AMT Concept ou Accesscity?)
	8 Environnement	II 2	Environnement (label Entreprise Ecodynamique)
	9 Durabilité sociale et économique	II 3	Durabilité sociale et économique
	10 Satisfaction du personnel	II 4	Satisfaction clients
		II 5	Satisfaction du personnel
		III 1	ISO 9001:2008 ou EFQM
		III 2	ISO 14000 ou Eco-label européen, Green Globe etc.
		III 3	ENAT accessible tourism certificate/label
	1 Le responsable qualité (RQ) participe à 2 journées de formation.	I 1	Le responsable qualité participe à 1 journée de formation.
	2 Une formation est organisée dans l'entreprise (par le responsable qualité) (*)	I 2	Le RQ procède à une auto-évaluation basée sur les critères/le plan d'action au moins une fois par an (*)
	3 Le RQ procède à une auto-évaluation basée sur les critères/le plan d'action au moins une fois par an (*)	I 3	Le RQ établit un plan d'action basé sur l'auto-évaluation au moins une fois par an (*)
	4 Le RQ établit un plan d'action basé sur l'auto-évaluation au moins une fois par an (*)	I 4	Un audit externe est réalisé par échantillonnage (*)
	5 Un système de questionnaires clients est mis en place et analysé (*)		
	6 Un audit externe est réalisé au moins une fois sur la période (2 ans) (*)	II	Processus complet niveau I +
	7 Une enquête de satisfaction du personnel est réalisée 1 fois par an (*)	II 1	Le responsable qualité participe à 2 journées de formation supplémentaires
		II 2	Mise en place d'un système de commentaires clients (*)
		II 3	Une formation et un suivi auprès du personnel sont organisés dans l'entreprise (par le responsable qualité) (*)
		II 4	Une enquête de satisfaction du personnel est réalisée 1 fois par an (*)
		II 5	Un audit externe est réalisé au moins une fois sur la période (3 ans) (*)
		III	Processus complet niveaux I et II +
		III 1	Certificat selon ISO 9001:2008 ou EFQM (≥ 300 points) (*)
		III 2	Certificat selon ISO 14001:2004 ou Eco-label européen (*)
		III 3	ENAT accessible tourism certificate/label (*)
			(*) A documenter auprès du Comité d'Evaluation pour l'obtention du LQ

	SCENARIO 1		SCENARIO 2
Responsabilités du "Leader" (Porteur/coordonateur du projet & Comité d'Evaluation)	Mettre en place un Comité d'Evaluation et son fonctionnement	I-III	Mettre en place un Comité d'Evaluation et son fonctionnement
	Définir et mettre en place l'organisation, les critères, les règles, la coordination avec les labels spécifiques, les budgets, les modes de financement/d'encaissement, les modalités de contrôle, le planning, la communication/le marketing, les arbitrages éventuels, les partenariats (audits externes, Horeca Formation, BITC, OPT etc.)	I-III	Définir et mettre en place l'organisation, les critères, les règles, la coordination avec les labels spécifiques, les budgets, les modes de financement/d'encaissement, les modalités de contrôle, le planning, la communication/le marketing, les arbitrages éventuels, les partenariats (audits externes, Horeca Formation, BITC, OPT etc.)
	Organiser la formation des RQ (coaches/consultants/formateurs et outils)	I-III	Organiser la formation des RQ (coaches/consultants/formateurs et outils)
	Organiser l'accompagnement des acteurs et leur suivi	I-III	Organiser l'accompagnement des acteurs et leur suivi
	Organiser et mettre en place les audits externes (clients mystère)	I-III	Organiser et mettre en place les audits externes (clients mystère)
	Organiser des visites par échantillonnage	I-III	Organiser des visites par échantillonnage
	Organiser et mettre en place la communication/le marketing	I-III	Organiser et mettre en place la communication/le marketing
	Désigner un Responsable Qualité (RQ)	I-III	Désigner un Responsable Qualité (RQ)
	Mettre en place le traitement systématique des plaintes	I-III	Mettre en place le traitement systématique des plaintes
	Procéder à une auto-évaluation au moins une fois par an	I-III	Procéder à une auto-évaluation au moins une fois par an
Responsabilités des établissements	Etablir un plan d'action au moins une fois par an	I-III	Etablir un plan d'action au moins une fois par an
	Former le personnel dans l'entreprise	II-III	Former le personnel dans l'entreprise
	Mettre en place un système de questionnaires clients	II-III	Mettre en place un système de questionnaires clients
	Mettre en place un système d'enquête de satisfaction du personnel	II-III	Mettre en place un système d'enquête de satisfaction du personnel
		III	Organiser les démarches de certifications
		I-II	Formateurs (formation des RQ + éventuellement du personnel)
		I-II	Coaching (pendant la période de lancement)
		II-III	Cabinets d'audits (clients mystère)
		II-III	<i>Cabinets spécialisés dans les études de satisfaction "clients"</i>
		II-III	<i>Cabinets spécialisés dans les études de satisfaction du personnel</i>
Intervention de tiers (en italique: supports non obligatoires)		II-III	<i>Organismes certificateurs (labels externes, ISO etc.)</i>
		II-III	Rapports et documentation
Moyens de contrôle			Audits par échantillonnage et clients mystère
			<i>Eventuellement coordination des questionnaires clients</i>

	SCENARIO 1	SCENARIO 2
Attribution du label et renouvellement	<p>Base d'attribution: Vérification et analyse de la documentation (*) discussion --> Attribution ou report/rejet</p> <p>Renouvellement: Tous les 2 ans, même base</p>	<p>Base d'attribution: Vérification et analyse de la documentation (*) discussion --> Attribution ou report/rejet</p> <p>Renouvellement: Tous les 2 ans, même base Tous les 3 ans, même base Tous les 3 ans, même base</p>
		I-III I-III I II III
	"EXIGENCES CONCENTREES SUR 1 SEUL NIVEAU, POTENTIEL RESTREINT"	"DEMARCHE QUALITE TOTALE PAR PALIERS, POTENTIEL ELARGI"
Avantages	Un seul niveau: mise en place plus simple	Niveau I plus accessible aux petites structures que dans le sce-
	Communication au public plus simple	Permet d'adapter les démarches en fonction des structures/des moyens
	Processus moins coûteux sur l'ensemble du projet (moins d'établissements à contrôler)	Labellisation plus rapide au niveau I et potentiel d'établissements labellisés plus élevé
		Ambitions plus élevées, encourage à poursuivre vers la qualité
		Permet d'intégrer graduellement des critères plus exigeants,
Désavantages	Difficultés à attirer les petites structures (processus/coût)	Trois niveaux: mise en place plus compliquée/plus longue
	Difficultés à attirer les grosses structures (moins de mise en valeur)	Processus plus coûteux sur l'ensemble du projet, MAIS moins cher par établissement (plus d'établissements)
	--> Potentiel d'établissements labellisés moins élevé	Peu d'établissements sont susceptibles d'atteindre le niveau III, même à long terme
	La démarche qualité est moins pointue que dans le scenario 2	Nécessité de coordination avec d'autres labels/organismes (ex: pour l'accessibilité et l'écologie)
	Risque d'avoir à faire des exceptions dans certaines structures	

	SCENARIO 2						SCENARIO 1					
	NIVEAU I											
	2009/2010		2010/2011		2011/2012		2009/2010		2010/2011		2011/2012	
186 hôtels/apparthotels 0-5* dont: - 166 hôtels 19 communes (dont 140 Cocof, 26 TV) - 20 hôtels périphérie (dont 4 CGT, 16 TV) - 20 hôtels non repris/non classés site BITC 4 hôtels non classés	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
15 *	3	20%	5	30%	6	40%	0	0%	2	15%	3	20%
42 **	21	50%	25	60%	21	50%	11	25%	15	35%	17	40%
62 ***	37	60%	28	45%	21	34%	26	42%	30	49%	37	60%
41 ****	27	65%	17	43%	11	28%	25	61%	29	70%	31	75%
22 *****	13	60%	6	28%	3	13%	12	55%	13	59%	14	65%
186 hôtels	101	54%	81	44%	62	33%	74	40%	89	48%	102	55%
120 maisons d'hôtes	24	20%	58	48%	60	50%	6	5%	36	30%	48	40%
150 restaurants (guide gourmet BITC) (**)	0	0%	30	20%	75	50%	0	0%	15	10%	45	30%
85 musées et attractions (**)	0	0%	0	0%	51	60%	0	0%	0	0%	35	41%
541 TOTAL	125	23%	169	31%	248	46%	80	15%	140	26%	230	42%
	NIVEAU II											
	2009/2010		2010/2011		2011/2012							
4 hôtels non classés	0	0%	0	0%	0	0%						
15 *	0	0%	0	0%	0	0%						
42 **	0	0%	4	10%	9	22%						
62 ***	0	0%	19	30%	24	39%						
41 ****	0	0%	13	33%	18	45%						
22 *****	0	0%	9	42%	14	62%						
186 hôtels	0	0%	45	24%	65	35%						
120 maisons d'hôtes	0	0%	2	2%	12	10%						
150 restaurants (guide gourmet BITC) (**)	0	0%	0	0%	6	4%						
85 musées et attractions (**)	0	0%	0	0%	0	0%						
541 TOTAL	0	0%	48	9%	83	15%						
	NIVEAU III											
	2009/2010		2010/2011		2011/2012							
4 hôtels non classés	0	0%	0	0%	0	0%						
15 *	0	0%	0	0%	0	0%						
42 **	0	0%	0	0%	0	0%						
62 ***	0	0%	0	0%	3	5%						
41 ****	0	0%	0	0%	2	5%						
22 *****	0	0%	0	0%	0	0%						
186 hôtels	0	0%	0	0%	5	3%						
120 maisons d'hôtes	0	0%	0	0%	0	0%						
150 restaurants (guide gourmet BITC) (**)	0	0%	0	0%	0	0%						
85 musées et attractions (**)	0	0%	0	0%	0	0%						
541 TOTAL	0	0%	0	0%	5	1%						
	ENSEMBLE DES NIVEAUX											
	2009/2010		2010/2011		2011/2012							
4 hôtels non classés	0	0%	0	0%	0	0%						
15 *	3	20%	5	30%	6	40%						
42 **	21	50%	29	70%	30	72%						
62 ***	37	60%	47	75%	48	77%						
41 ****	27	65%	31	75%	32	77%						
22 *****	13	60%	15	70%	17	75%						
186 hôtels	101	54%	127	68%	132	71%						
120 maisons d'hôtes	24	20%	60	50%	72	60%						
150 restaurants (guide gourmet BITC)	0	0%	30	20%	81	54%						
85 musées et attractions	0	0%	0	0%	51	60%						
541 TOTAL	125	23%	217	40%	336	62%						

f) questions finales

**NOMBRE POTENTIEL
D'ETABLISSEMENTS
LABELLISES**

(*) nombre TOTAL de labellisations (les nombres des différentes années ne s'additionnent pas)

(**) exemples inclus dans la proposition pour une démarche d'élargissement aux secteurs hors hébergement dans le futur

SCHEMAS DE MISE EN OEUVRE D'UN LABEL DE QUALITE DANS LES HOTELS BRUXELLOIS

Etablir un projet commun		Concevoir et planifier les actions		Mettre en oeuvre		Mesurer	Evaluer et rectifier	
1. Etude de Faisabilité	2. Stratégies et Politiques	3. Mise en place des actions	4. Indicateurs de satisfaction	5. Résultats et recommandations				
<i>Objectifs et lignes directrices</i>	Méthode/Règles	Information	Clients mystère	Attribution du LQ				
<i>Analyse de l'existant</i>	Critères	Formation	Satisfaction de la clientèle	Evaluation opérationnelle et budgétaire				
<i>Méthode</i>	Moyens	Accompagnement et Suivi	Satisfaction des acteurs	Evaluation des retombées				
<i>Organisation</i>	Outils	Communication	Contrôle	Recommandations				
<i>Moyens</i>	Organisation / Répartition des rôles			Rectification				
<i>Leader et partenaires</i>	Leader, opérateurs publics et privés	Leader, opérateurs publics et privés	Leader, opérateurs publics et privés	Leader, opérateurs publics et privés				
SCENARIO 1:	Février-Mai 2009	Jun 2009	→	Janvier 2010 ... →	Janvier 2010 ... →	Janvier 2010 ... →	Janvier 2010 ... →	Janvier 2010 ... →
SCENARIO 2: niveau I	Février-Avril 2009	Mai 2009	→	Janvier 2010 ... →	Janvier 2010 ... →	Janvier 2010 ... →	Janvier 2010 ... →	Janvier 2010 ... →
niveau II	Février-Avril 2010	Jun 2010	→	Janvier 2011 ... →	Janvier 2011 ... →	Janvier 2011 ... →	Janvier 2011 ... →	Janvier 2011 ... →
niveau III	Janvier-Février 2012	Jun 2012	→	Janvier 2013 ... →	Janvier 2013 ... →	Janvier 2013 ... →	Janvier 2013 ... →	Janvier 2013 ... →
QUOI								
QUI								
QUAND								

BUDGET ESTIMATIF GLOBAL (hors TVA) SCENARIO 1 95 établissements 2009/2010 - 165 établissements 2010/2011 - 250 établissements 2011/2012		2009	2010	2011	2012	TOTAL 4 ANS
		Mise en oeuvre				
	<i>Nombre total d'établissements:</i>	28	60	55	87	230
SYNTHESE des coûts						
	<i>Conception/finalisation projet</i>	49 760 €	6 300 €	6 300 €	6 300 €	68 660 €
	<i>Information des acteurs</i>	6 880 €	6 880 €	6 880 €	6 880 €	27 520 €
	<i>Formation des acteurs</i>	19 376 €	13 520 €	12 560 €	18 704 €	64 160 €
	<i>Support/accompagnement acteurs</i>	56 880 €	59 600 €	54 800 €	85 520 €	256 800 €
	<i>Communication/marketing public</i>	88 000 €	52 000 €	52 000 €	52 000 €	244 000 €
	<i>Contrôle</i>	88 060 €	183 670 €	206 700 €	310 860 €	789 290 €
		308 956 €	321 970 €	339 240 €	480 264 €	1 450 430 €
Coût moyen par établissement		11 034 €	5 366 €	6 168 €	5 520 €	6 306 €

	2009-2012		
	Public	Privé	Autre
Mise en oeuvre			
<i>Nombre total d'établissements:</i>	230	230	230
SYNTHESE des coûts			
<i>Conception/finalisation projet</i>	65 780	2 880	0
<i>Information des acteurs</i>	27 520	0	0
<i>Formation des acteurs</i>	20 000	22 080	22 080
<i>Support/accompagnement acteurs</i>	146 400	110 400	0
<i>Communication/marketing public</i>	244 000	0	0
<i>Contrôle</i>	428 520	360 770	0
	932 220	496 130	22 080
			1 450 430
Coût moyen par établissement	4 053	2 157	96

BUDGET ESTIMATIF GLOBAL (hors TVA) SCENARIO 2 125 établissements 2009/2010 - 215 établissements 2010/2011 - 335 établissements 2011/2012	2009	2010	2011	2012	TOTAL 4 ANS
SYNTHESE des coûts					
<i>Porteur projet - conception</i>	30 000 €	16 800 €	4 800 €	16 800 €	68 400 €
<i>Accompagnement CE - conception</i>	2 880 €	2 880 €	0 €	2 880 €	8 640 €
<i>Information des acteurs</i>	9 600 €	9 600 €	9 600 €	9 600 €	38 400 €
<i>Formation des acteurs</i>	25 280 €	13 345 €	14 400 €	13 639 €	66 664 €
<i>Support/accompagnement acteurs</i>	82 800 €	88 400 €	107 600 €	79 760 €	358 560 €
<i>Communication/marketing public</i>	88 000 €	52 000 €	52 000 €	52 000 €	244 000 €
<i>Contrôle</i>	125 980 €	219 222 €	336 920 €	293 958 €	976 080 €
<i>Autres</i>	8 000 €	1 500 €	1 500 €	1 500 €	12 500 €
	372 540 €	403 747 €	526 820 €	470 137 €	1 773 244 €
Coût moyen par établissement	6 773 €	4 486 €	4 789 €	5 804 €	5 278 €

	2009-20012		
	Public	Privé	Autre
SYNTHESE des coûts			
<i>Porteur projet - conception</i>	68 400	0	0
<i>Accompagnement CE - conception</i>	4 320	4 320	0
<i>Information des acteurs</i>	38 400	0	0
<i>Formation des acteurs</i>	25 000	20 832	20 832
<i>Support/accompagnement acteurs</i>	197 280	161 280	0
<i>Communication/marketing public</i>	244 000	0	0
<i>Contrôle</i>	528 360	447 720	0
<i>Autres</i>	12 500	0	0
	1 118 260	634 152	20 832
			1 773 244
Coût moyen par établissement	3 328	1 887	62

ESTIMATION IMPACT DE LA MISE EN PLACE DU LABEL DE QUALITE DANS LES HOTELS**SCENARIO N°1**

hypothèse: la plus-value génère une augmentation de 3% du prix moyen:

	2009	2010	2011	2012	TOTAL 4 ANS
Nbre total de nuitées Bruxelles	5 000 000	5 000 000	5 000 000	5 000 000	20 000 000
Hôtels labellisés	40%	45%	50%	55%	
Nuitées hôtels labellisés	2 000 000	2 250 000	2 500 000	2 750 000	9 500 000
PM	100 €	100 €	100 €	100 €	
Revenu (linéaire) sans LQ	200 000 000	225 000 000	250 000 000	275 000 000	950 000 000
PM + 3%	100 €	103 €	106 €	109 €	
Revenu (linéaire) avec LQ	200 000 000	231 750 000	265 225 000	300 499 925	997 474 925
Revenu supplémentaire généré	0	6 750 000	15 225 000	25 499 925	47 474 925
Coût TOTAL LQ (hôtels + autres)	308 956	321 970	339 240	480 264	1 450 430
% revenu total	0,154%	0,139%	0,128%	0,160%	0,145%
% revenu SUPPLEMENTAIRE généré	NA	4,8%	2,2%	1,9%	3,1%

SCENARIO N°2

hypothèse: la plus-value génère une augmentation de 3% du prix moyen:

	2009	2010	2011	2012	TOTAL 4 ANS
Nbre total de nuitées Bruxelles	5 000 000	5 000 000	5 000 000	5 000 000	20 000 000
Hôtels labellisés	50%	55%	60%	70%	
Nuitées hôtels labellisés	2 500 000	2 750 000	3 000 000	3 500 000	11 750 000
PM	100 €	100 €	100 €	100 €	
Revenu (linéaire) sans LQ	250 000 000	275 000 000	300 000 000	350 000 000	1 175 000 000
PM + 3%	100 €	103 €	106 €	109 €	
Revenu (linéaire) avec LQ	250 000 000	283 250 000	318 270 000	382 454 450	1 233 974 450
Revenu supplémentaire généré	0	8 250 000	18 270 000	32 454 450	58 974 450
Coût TOTAL LQ (hôtels + autres)	372 540	403 747	526 820	470 137	1 773 244
% revenu total	0,149%	0,143%	0,166%	0,123%	0,144%
% revenu SUPPLEMENTAIRE généré	NA	4,9%	2,9%	1,4%	3,0%

NOTES:

- Les chiffres de base sont des CHIFFRES arrondis de 2007 (Observatoire du Tourisme pour les nuitées et HOSTA Horwath pour le prix moyen) et projetés de façon linéaire, pour des raisons de simplification.
- Pour information, le taux d'occupation et le prix moyen annoncés par Deloitte pour les hôtels bruxellois à fin septembre 2008, étaient respectivement de 70,8% et 116€ de prix moyen.
- Il est à noter que l'estimation ne prend en compte que les revenus des hôtels, alors que le coût du LQ est un chiffre global pour tous les établissements.
- De même, l'augmentation potentielle du nombre de nuitées n'est pas non plus prise en compte, ni les autres revenus générés par la plus-value (restauration etc.).
- L'estimation d'une augmentation de 3% suite à la mise en place d'un label de qualité n'est pas prouvée. Il est de même difficile de chiffrer l'impact de la NON QUALITE.

6. CONCLUSIONS

La grosse majorité des acteurs concernés -parmi les hôteliers et leurs partenaires- marquent un intérêt certain pour la création d'un label de qualité pour Bruxelles. Non seulement parce que cette démarche permettrait de rehausser la qualité -et par là même augmenter l'attractivité de la ville et le prix moyen des hôtels- mais également parce qu'une telle action implique des actions marketing concrètes pouvant renforcer la visibilité de Bruxelles.

Le fait qu'un tel label doit par ailleurs concerner tous les secteurs du tourisme, au-delà de la seule région bruxelloise, est également clairement exprimé.

On pourrait penser que le moment est à présent mal choisi pour lancer la démarche qualité : la crise financière et économique a bien entendu des répercussions sur l'hôtellerie et le tourisme en général. Les budgets de dépenses sont, dès lors, de plus en plus serrés.

Il n'en est rien, car:

Les hôtels bruxellois, qui s'étaient bien maintenus jusqu'en novembre par rapport à des villes concurrentes (grâce principalement à l'activité des institutions européennes) ont revu aujourd'hui leurs prévisions à la baisse.

Et, comme lors de chaque baisse d'activité, la spirale de la baisse des prix a également vu le jour.

Or, selon une étude de Cornell University « les événements du 11 septembre devraient avoir servi de leçon: la baisse de prix pratiquée à cette époque n'a pas permis de stimuler la demande, et l'industrie a mis six ans pour recouvrer son échelle tarifaire (après ajustement à l'inflation). Même si cette stratégie paraît logique à première vue, elle s'avère plutôt risquée.»

Gilles Larivière, Président de Horwath Horizon Consultants, indique également que « le premier établissement qui adopte ce type d'approche peut, à court terme, améliorer sa position. Toutefois, l'expérience a déjà prouvé que lorsque toute l'industrie emboîte le pas, cela provoque un mouvement de baisse incontrôlable et très difficile à freiner. De la même façon, lorsque la situation de l'offre et de la demande est rétablie, le besoin d'augmenter les tarifs se trouve surmultiplié et ce, afin de reprendre le terrain perdu et d'ajouter, aux besoins normaux de croissance, des tarifs pour rencontrer les coûts ayant subi les effets de l'inflation. »

L'article de « Veille au Tourisme » qui mentionne ces déclarations conclut : « *En temps de crise, il semble préférable de prendre un ton rassurant, de **mettre de l'avant la qualité des services et de miser sur une proposition attractive**: pas seulement une «tête sur l'oreiller» mais l'offre d'un moment privilégié pour s'éloigner de ses préoccupations, pour s'évader du quotidien, un interlude intéressant...*»

Il est donc primordial que les hôtels arrivent à maintenir leurs prix pendant cette période difficile. Maintenir le prix ne pourra se faire que **moyennant une qualité accrue et constante**.

De plus, particulièrement en temps de crise, **l'expérience-émotion**, la **personnalisation** sont importantes: les clients ne se satisfont plus d'un « bon » service. La différenciation matérielle est éphémère. Sitôt le wi-fi installé il faut le rendre gratuit pour se démarquer.

La valeur n'est pas associée qu'au prix, c'est aussi une question d'émotion : il est démontré qu'une personne est prête à payer plus cher pour quelque chose qui lui apporte de la satisfaction, un bien-être. Souvent, ce sont les petits investissements, la qualité du service, les éléments qui facilitent le séjour du visiteur et une touche de personnalisation qui font la grande différence.

La qualité a donc son rôle à jouer, précisément maintenant. Sans compter que Square verra le jour en 2009 : une raison de plus pour agir sans tarder!

Sans compter que la crise renforce encore la **conscience environnementale** et la nécessité de se préoccuper de la **durabilité économique et sociale**. Cet aspect des choses devient donc une **priorité** pour la labellisation.



ANNEXES

BIBLIOGRAPHIE

- Michel Boutry: « DE LA QUALITÉ TAYLORIEENNE À LA QUALITÉ ». Consultant Formateur dans Formation-Conseil-Etudes.
- Alain de Dommartin: "ISO 9001:2000 AND THE EFQM EXCELLENCE MODEL - THE FLOOR AND THE CEILING OF THE CORPORATE HOUSE" - ISO Management Systems – January-February 2003
- Léonard Dumas : « L'EXPERIENCE HOTELIERER:UNE VALEUR AJOUTEE» – HRI Magazine – 09/2005
- Marie-Françoise Fave-Bonnet : « DU PROCESSUS DE BOLOGNE AU LMD: analyse de la « traduction » française de « *quality assurance* » - Université Paris X Nanterre
- Shoji Shiba and David Walden: "QUALITY PROCESS IMPROVEMENT TOOLS AND TECHNIQUES" - Massachusetts Institute of Technology and Center for Quality of Management - revision 6; 7/30/2002
- Mikael Mønsted & Thorben Føns: "A COMPARATIVE ASSESSMENT OF THE EFQM EXCELLENCE MODEL AND THE ISO 9001:2000". Aarhus School of Business, Autumn 2002
- Direction Générale de la Modernisation de l'Etat: « VADE MECUM SUR LA CERTIFICATION ET AUTRES SYSTEMES DE GARANTIE SUR LA QUALITE—SERVICE QUALITE ET SIMPLIFICATION ». Département qualité de service et certification - Avril 2007
- Comité pour la Modernisation de l'Hôtellerie Française - « MANIFESTE—EXAMEN CRITIQUE DU CONTENU DU PROJET DE REFORME DU CLASSEMENT HOTELIER 2009 PRESENTE PAR LES SYNDICATS HOTELIERS »
- Jean-Pierre Bouchez « RESSOURCES HUMAINES » – Deuxième édition – sous la direction de Dimitri Weiss - Éditions d'Organisation, 1999, 2003
- Alex M. Susskind, Ph.D., K. Michele Kacmar, Ph.D., and Carl P. Borchgrevink Ph.D. Cornell University: "THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL STANDARDS AND SUPPORT FUNCTIONS ON GUEST SERVICE AND GUEST SATISFACTION IN RESTAURANTS" – Cornell Hospitality Report - Vol 7 – n° 8 – May 2007
- Rohit Verma, Ph.D.Cornell University: : "UNLOCKING THE SECRETS OF CUSOMERS'CHOICES" – Cornell Hospitality Report - Vol 7 – n° 2 – January 2007
- Alex M. Susskind : "AN EXAMINATION OF GUEST COMPLAINTS AND COMPLAINT COMMUNICATION CHANNELS: THE MEDIUM DOES NOT MATTER!" - Cornell Hospitality Report - Vol 6 – n° 14 – November 2006
- European Commission : "A MANUAL FOR EVALUATING THE QUALITY PERFORMANCE OF TOURIST DESTINATIONS AND SERVICES" – Entreprise publications 2005
- Commission Européenne: « POUR UN TOURISME URBAIN DE QUALITE , LA GESTION INTEGREE DE LA QUALITE DES DESTINATIONS TOURISTIQUES URBAINES » – Direction Générale Entreprise – Unité Tourisme – 1999
- Dr. Arash Shahin: "SERVQUAL AND MODEL OF SERVICE QUALITY GAPS: A Framework for Determining and Prioritizing Critical Factors in Delivering Quality Services" - Department of Management, University of Isfahan, Iran
- Boris BARTIKOWSKI : « LA SATISFACTION DES CLIENTS DANS LES SERVICES: UNE VUE SITUATIONNELLE DU POIDS FLUCTUANT DES ELEMENTS » - Février 1999
- Moutte Julie - « LA PERCEPTION PAR LE CLIENT DU COMPORTEMENT DU PERSONNEL EN CONTACT » - Université Paul Cézanne, Aix-Marseille III
- René Lefebure & Gilles Venturi – « GESTION DE LA RELATION CLIENT » – Eyrolles 2004
- Serge Fortin : « UN MODELE DE DIAGNOSTIC-QUALITE OUR UNE PETITE ENTREPRISE DU DOMAINE DES SERVICES » - UNIVERSITE DU QUEBEC 1996
- Geneviève KREBS - « CAP ENTREPRISE: CLIENT INTERNE, CLIENT EXTERNE, MEME COMBAT » - Tendances Qualité N°37
- Georges Lewi, Jérôme Lacoeyllhe, Anne-Sophie Albert, Gautier Boche : « BRANDING MANAGEMENT: LA MARQUE, DE L'IDEE A L'ACTION » - Publié par Pearson Education France, 2007
- André Daguin : « QUELLE STRATÉGIE POUR L'HÔTELLERIE DANS L'ÉCONOMIE FRANÇAISE ? » RÉPUBLIQUE FRANÇAISE - AVIS ET RAPPORTS DUCONSEIL ÉCONOMIQUE ET SOCIAL - 2006
- Jean-Marc Legentil : « LA RAPIDITE DANS LES SERVICES » (CEGO).doc (version 1.9)
- SAS white papers: "HOW TO MEASURE AND MANAGE CUSTOMER VALUE AND CUSTOMER PROFITABILITY"
- Rascol-Boutard Sylvie & Amans Pascale : « VERS DES INDICATEURS DE LA QUALITE DE LA RELATION DE SERVICE: le cas de l'accompagnement des créateurs d'entreprise – AIMS - XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique
- Henri-Paul Soulodre : "LA VALEUR PERCUE PAR LE CLIENT DEVIENT STRATEGIQUE » – JDN Management Juin 2006
- RAMBOLL Management - « RECOMMANDATIONS POUR LE PLAN STRATEGIQUE DU TOURISME BRUXELLOIS » - Assises 2005 du tourisme bruxellois
- National Tourist Board Hungary: "HANDBOOK FOR THE QUALITY-COORDINATORS OF COMPANIES APPLYING FOR THE HUNGARIAN TURISM QUALITY AWARD" - 2007 - Budapest

SITES DE REFERENCES :

- UNIVERSITE NANCY I - <http://www.cyber.uhp-nancy.fr/>
- VERITAS- <http://certification.bureauveritas.fr/>
- NOTRE PLANETE - <http://www.notre-planete.info/>
- VOIRIN CONSULTANTS - <http://www.voirin-consultants.com/>
- MOUVEMENT FRANÇAIS POUR LA QUALITE - <http://www.mfg.asso.fr/>
- IDECQ – l'École de la Qualité - <http://www.idecq.fr/>
- ISO - <http://www.iso.org/iso/fr/>
- BUSINESS BALLS.com - <http://www.businessballs.com/qualitymanagement.htm>
- INNOVATION INFORMATION OUTILS – AONOV - <http://erwan.neau.free.fr/>
- GEOCITIES - <http://www.geocities.com/CollegePark/Library/2251/qualit.htm>
- ASQ – American Society for Quality - <http://www.asq.org/index.html>
- QUALITY - <http://www.docquality.info/fr/>
- EFQM - <http://www.efqm.org/uploads/inex-fr.pdf>
- QUALIBEL - <http://www.qualibel.com/fr/qualite/qualite.html>
- EFFAT - <http://www.effat.org/public/>
- FEDERATION SUISSE DU TOURISME - <http://www.quality-our-passion.ch/>
- COMMISSION EUROPEENNE - <http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/>
- ETLC - <http://www.etlc-network.eu/etlc>
- FRANCOIS TOURISME CONSULTANTS - <http://www.francoistourismeconsultants.com>
- COMITE POUR LA MODERNISATION DE L'HOTELLERIE FRANCAISE - <http://www.comitemodernisation.org/>
- VISIT WALES - http://www.industry.visitwales.co.uk/upload/pdf/Key_principles_of_IQM.pdf
- GREEN KEY - <http://www.laclefverte.org/image/criteria-hotels.pdf>
- QUALITE ON LINE - http://www.qualiteonline.com/rubriques/rub_3/dossier-17.html
- VEILLE INFO TOURISME - <http://www.veilleinfotourisme.fr/>
- WORLD TOURISM ORGANIZATION - <http://www.unwto.org/aboutwto/index.php>
- HOTELCERT - <http://www.hotelcert.com/>
- EXCEL PLACE - http://www.excelplace.com/presentation_fr.shtml
- ENAT - <http://www.accessibletourism.org/>
- DIRECTION DU TOURISME, R.F. <http://www.tourisme.gouv.fr/fr/home.jsp>
- ASSISES NATIONALES DU TOURISME 2008 - <http://www.assises-tourisme.fr/>
- QUALITE TOURISME - <http://www.qualite-tourisme.gouv.fr/index.php?reference=303>
- SERVICE Q DEUTSCHLAND - <http://www.servicequalitaet-deutschland.de>
- SUSTAINABLE TOURISM - <http://www.sustainabletourism.net/>
- INSTITUTO PARA LA CALIDAD TURÍSTICA ESPAÑOLA - <http://www.calidadturistica.es/>
- COMMISSARIAT GENERAL AU TOURISME - <http://commissariat.tourisme.wallonie.be/>
- BITC - <http://www.brusselsinternational.be/wabxlint/splash.jsp>
- EUROSTAT - <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>
- MISSISSIPI HOTEL ASSOCIATION—<http://www.mshla.com/certified.php>
- OBSERVATOIRE DU TOURISME A BRUXELLES—<http://www.obs.irisnet.be/>
- NEDERLANDSE HOTELCALSSIFICATIE—<http://www.hotelsterren.nl/>

HOTELS

INTERVIEWEES

Nom	Fonction	Nombre d'hôtels représentés	Nombre de Chambres total	Hôtel(s)	Groupe	Type	Membre	Classement
1 Jan Nielsen	Directeur Régional Belgique & Scandinavie Directeur Général Brussels Complex	4	1157	Sheraton Brussels & Towers Four Points Sheraton Brussels Airport Mériidien Brussels	Starwood Hotels & Resorts Worldwide Inc.	Chaîne	BHA	****/*****
2 Eric Van Dalsum	Directeur Général Crowne Plaza Palace	5	1070	Crowne Plaza Palace, Hôtel Bloom, Holiday Inn Brussels Airport, Scandic Grand Place	Pandox	Indépendant	BHA	****/*****
3 Assaël Levy	Propriétaire	4	192	Levy	Levy	Indépendant	BHA	***
4 Vincent Steinmetz	Directeur	1	60	Hôtel St Nicolas	-	Indépendant	BHA	**
5 Xavier Damster	Directeur Général Assistante Directeur Général/ Responsable Ressources Humaines	1	190	Plaza	Plaza	Indépendant	BHA	*****
6 Nidia Ortiz	(ex Directrice Commerciale Floris & Melia	5	301	Floris Avenue, Floris Louise Arlequin, Ustel Floris Grand Place		Indépendant	Horeca	****/*****
7 Constantin Poulgouras	Propriétaire	3	164	Manos Premier Manos Stéphanie Be Manos	Manos	Indépendant	-	***** ***** *****
8 Patrick Bontinck	Président de B.H.A. et Directeur Général d'Exploitation Martin's hotels	8	551	Château du Lac, Manoir du Lac, Martin's Lido, Martin's Grand Hotel, Martin's Central Park, Martin's Orangerie, Martin's Brugge, Martin's Klooster	Martin's hotels	Indépendant	BHA	****/*****
9 Noël De Munck	Directeur Général Responsable Hébergement/ Exploitation	2	715	Hilton Brussels City Hilton Brussels	Hilton / Pandox	Chaîne	BHA	***** *****
10 Hélène Bonte	Project Mgr ISO Ibis Belux / DG Novotel Grand Place	id	id	id	id	id	id	****/***** *****
11 Emy Custers / Yves Fonck		8	1432	Ibis/Novotel/Softel région	Accor	Chaîne	BHA	*****
		41	5832					

AUTRES ACTEURS

	Nom	Organisme/Société	Secteur	Questionnaire
1	Catherine Fihey-Renard	AFNOR	Normalisation	Non
2	Thierry Meeus	Attractions & Tourisme	Attractions/Musées	Oui
3	Olivier Poulaert	B&B	Maisons d'hôtes	Oui
4	Sam van de Kerckhof	BAPCO	PCO	Oui
5	Olivier Willocx	BECI	Chambre de Commerce	Non
6	André Vrydagh	BITC	City Marketing	Oui
7	Benoit Hellings	BITC	Marketing & PR Presse Europe	Non
8	Hervé Bosquet	BITC	Promotion Tourisme	Oui
9	Jean-Marie Pire	BITC	Accueil - Logistique	Oui
10	Patrick Maison	BITC	Stratégie Accueil MICE	Oui
11	Sophie Bouchard	BITC	Relation Hôtels	Oui
12	Marc Dans	BITS/Euromic	DMC	Oui
13	Jean Demmanez	Bourgm St Josse TN	Gestion Commune	Oui
14	Anique Van Ooijen	Brussels Expo	HotelExpo	Non
15	David Boon	Brussels Expo	Directeur Commercial	Oui
16	CEN	EU	Normalisation	Non
17	Isabelle Bouteville	Excel Place	Certification	Non
18	Daniel Makay	Hongrie - HOTREC	Syndicat Hôtelier Europe	Non
19	Luc De Bauw	HORECA Vlaanderen	Syndicat Hôtelier	Non
20	Marguerite Sequaris	HOTREC - Secrétaire Général	Syndicat Hôtelier Europe	Non
21	Paul Bol-Raap	International Service Check	Contrôle Qualité	Non
22	Béatrice Walgraeve	Observatoire du Tourisme	Observatoire	Oui
23	Luc Verret	Office du tourisme Lyon	Directeur	Non
24	Annette Choynacki	OPT	Office Tourisme Belge NY	Oui
25	Claude Pirard	OPT	Dir Perspectives & Stratégies	Non
26	Marie-Paule Eskenazy	Tourisme Autrement	Promotion Tourisme Durable	Oui