



L'Auberge Butterfly

**Ronde préliminaire
Cas en marketing**

Place à la jeunesse 2017

**Avec les personnages du compositeur Giacomo Puccini.*

*Voir le « Guide des cas marketing » pour un
complément (puisque'il n'y a pas qu'une seule
bonne réponse ...)*

Jean-François Aubert
École de gestion Telfer
Université d'Ottawa

L'Auberge Butterfly

En 1973, dans le nord de l'Ontario, Raymonde Labelle et Raymond Binette représentaient la jeunesse idéaliste des années soixante-dix. Le grand-air, la nature sauvage, les cours d'eaux cristalline et le silence réconfortant des balades en kayak sur la rivière *Mattawishkwia* allaient leur manquer, mais l'aventure en terrain urbain devenait un incontournable afin de réaliser leur rêve de jeunesse. Après avoir complété leurs études secondaires, ils se sont installés à Gatineau, secteur Hull, dans le but d'ouvrir une auberge en hommage au «*vieux de Mattice*».

De Hearst à Gatineau

L'*Auberge du Vieux* a été nommée ainsi en l'honneur de Robert «Bob» Labelle, père de Raymonde. La rumeur veut que Monsieur Labelle se soit égaré dans le canyon *Agawa*, et n'aurait jamais été retrouvé! Contremaître pour la *Algoma Central Railway*, Monsieur Labelle est devenu un mythe dans sa ville natale de Mattice, mais aussi à Hearst où il a installé sa famille après la deuxième guerre mondiale. En guise de compensation financière, la *Algoma Central Railway* avait remis un montant de deux-cent mille dollars à la famille Labelle pour la mystérieuse perte de Monsieur Labelle.

Avec cet argent, le projet de l'auberge devenait possible. Dans le cœur de Raymonde, enfant unique de la famille, rendre hommage à son père devenait son objectif personnel ultime. Raymond, qui travaillait au camping *Boudrias*, en été, et à l'hôtel *Companion*, en hiver, connaissait bien les bases de l'hébergement touristique. De plus, Raymonde et Raymond étaient des *meilleurs amis* pendant leur enfance, et plus tard, les *plus grands amoureux du monde...*

Avec le temps, beaucoup d'amour et de respect mutuel, le projet d'auberge est devenu leur projet de vie. Quatre ans plus tard, l'*Auberge du Vieux* représentera un gîte unique aux passions et aux couleurs de leur ville natale : Hearst!

L'Auberge du Vieux

Le 2 janvier 1977, les Labelle-Binette trouvèrent l'immeuble parfait au prix de 122000\$, qu'ils ont payé comptant! Le 2 octobre 1977, après quelques mois de rénovation et d'aménagement, l'*Auberge du Vieux* a été instituée sur la rue Victoria dans le Vieux-Hull. Son premier client, Monsieur Watson, est arrivé à 20h18, et une photo immortalisant ce moment figure encore à l'entrée de l'auberge.

Le site est à proximité de la colline parlementaire, du Parc de la Gatineau, de la ville d'Ottawa et des principales attractions touristiques et culturelles de la grande région de l'Outaouais. L'édifice est construit sur trois étages. Chaque étage est d'une superficie rectangulaire de vingt-cinq mètres de long sur quinze mètres de large, un peu comme les dimensions d'un terrain de volleyball.

La décoration a comme principaux thèmes les panoramas naturels de leur terre natale, des esquisses de la faune sauvage et des représentations des différentes cultures autochtones qui vivent dans le nord de l'Ontario. Par exemple, sur chaque étage on propose une randonnée pédestre à travers la forêt où l'on y a illustré des lacs, des animaux et les peuples que l'on croise dans le nord. Ainsi, autant le papier-peint, les objets décoratifs que les meubles sont inspirés du nord ontarien.

Chaque étage propose douze chambres qui ont environ toute la même superficie, soit quatre mètres de largeur par cinq mètres en longueur. Les chambres sont équipées de deux lits simples, deux tables de chevet, une salle d'eau sans baignoire, une commode sur laquelle sont installés un téléviseur, un téléphone et une cafetière.

Dans l'auberge, il n'y a pas de restaurant et aucun stationnement n'est offert à la clientèle. Par contre, le couple Labelle-Binette a une entente avec Monsieur Jacques, le propriétaire du casse-croûte «*Chez Jacques*», qui loue son stationnement aux clients au prix de cinq dollars par jour. Monsieur Jacques offre aussi un rabais de 15% aux clients de l'*Auberge du Vieux* qui désirent se restaurer.

La population de la ville de Hull à cette époque était de 48888 habitants et la majorité de ces personnes travaillait dans le secteur public et dans l'industrie forestière. Dans les premières années d'exploitation, les Labelle-Binette ont décidé de n'exploiter que le premier étage pour ensuite rénover les deuxième et troisième étages.

Entre 1977 et 2007, la clientèle de l'auberge était partagée entre :

1. La clientèle locale (Outaouais et Ottawa : 27%);^[1]
2. La clientèle d'affaires (24%);^[2]
3. La clientèle touristique adulte (26-39 ans : 24%);^[3]
4. La clientèle récréative (Sports, culture et loisirs amateurs : 20%);
5. La clientèle touristique jeune adulte : (18-25 ans : 5%)

En chiffres, l'*Auberge du Vieux* se résumait ainsi entre les années 1977 et 2006 :

Auberge du Vieux (1977 à 2006)	1977 à 1986	1987 à 1991	1992 à 1996	1997 à 2001	2001 à 2006
Revenus annuel moyen	172800\$	272160\$	469800 \$	751680\$	920160\$
Nombre d'employés	4	7	11	22	28
Investissements Entretien/Rénovation	7010\$	8403\$	12322\$	13879\$	5122\$
Taux d'occupation	42%	55%	68%	84%	88%
Tarif moyen	45\$/cc	50\$	60\$/cc	79\$/cc	99\$
RevPar (Revenu par chambre disponible)	32\$	36\$	45\$	62\$	74\$
Chambres disponibles	15/36	21/36	30/36	30/36	30/36

La famille Labelle-Binette

La famille Labelle-Binette s'est rapidement agrandie avec les années. En 1979, Raymonde et Raymond ont accueilli des triplets : Oktave, Gustave et Viktor sont nés le 30 décembre 1979, un joyeux moment pour la famille malgré une grossesse difficile. Le 20 octobre 1984, la famille accueillie les jumelles Pénélope et Capucine.

Trente ans plus tard, les cinq enfants font partie de l'entreprise familiale et ils y travaillent depuis l'adolescence. Ils connaissent bien les lieux puisqu'ils y habitent depuis leur naissance.

Le 2 octobre 2006, date mémorable et significative pour les Labelle-Binette, Raymonde et Raymond ont annoncé aux enfants qu'ils quitteraient la gestion de l'auberge le 2 janvier 2007 et qu'ils se retireraient dans leur résidence secondaire en Floride. Les parents offrirent aux enfants de prendre la relève de l'auberge à 100%, soit 20% des parts pour chaque enfant. En plus de l'auberge, les enfants disposeraient d'un fonds de roulement de 150000\$ chacun afin de rénover et de réaménager l'auberge suivant les tendances actuelles du secteur hôtelier contemporain.

Oktave, qui est titulaire d'un baccalauréat en communication est le premier à accepter ce défi. Gustave, plus réservé, désirait terminer son doctorat en littérature française, mais restait quand même ouvert à cette proposition. Viktor, comédien et musicien, accepta aussi la proposition de ses parents. Les jumelles Pénélope et Capucine, toutes les deux Maîtres *tai-chi-chuan*, acceptèrent l'offre sous condition de pouvoir donner une image spirituelle taoïste à l'auberge. Ce que tous les enfants acceptèrent sans rien ajouter. L'harmonie régnait chez les Labelle-Binette, un renouveau allait bientôt agrémenter l'*Auberge du Vieux*.

L'Auberge Butterfly

La première décision des enfants fut de changer le nom de l'auberge. Après avoir réglé les détails administratifs, l'*Auberge Butterfly* vit le jour. L'expression Butterfly est un symbole fondamental du taoïsme associé à la médecine chinoise traditionnelle et à la spiritualité qui relie les êtres et les choses entre eux. Pour les arts martiaux chinois et japonais, comme le *tai-chi-chuan*, ce symbole souligne l'acte de canaliser l'énergie de l'univers psychique et physique qui entoure les êtres et les choses.

La sérénité représentée par ce symbole relativise le mal, et promeut le bien devant un obstacle ou un défi qui semble, à première vue, impossible à affronter, voire à surmonter.

Deuxièmement, les enfants décidèrent de consacrer le troisième étage de l'édifice à des cours de yoga et d'arts martiaux taoïstes. Ils amorcèrent les rénovations dès l'arrivée du printemps 2007.

Troisièmement, on allait refaire la décoration de façon à mettre en évidence l'importance de la spiritualité *Feng shui*, c'est-à-dire la richesse de l'âme, l'amour, la santé, la joie, le bonheur et l'harmonie. On voulait aussi faire une place importante à l'écologie, à la conscience sociale et à la faune aquatique.

Au début du vingt et unième siècle, le Vieux-Hull en entier subissait une cure de rajeunissement, la revitalisation du quartier faisait le bonheur de ses habitants et des commerçants. L'*Auberge Butterfly* ne faisait pas exception, elle arborait une décoration zen et écologique splendide qui impressionnait les étudiants du quartier qui passaient régulièrement à l'auberge afin d'y déposer leur curriculum vitae.

Les cinq années qui suivirent les améliorations esthétiques de l'édifice et de l'auberge, on enregistrait environ 20 étudiants par année dans les classes d'arts martiaux et environ 40 participants par année aux séances de yoga.

En janvier 2010, trois ans après avoir pris la relève de l'*Auberge du Vieux*, les chiffres ne rencontrent pas les attentes des enfants Labelle-Binette. Le *groupe zen* a vu son taux d'occupation baisser de 85% à 58%.

Le revenu par chambre disponible (RevPar) est passé de 71\$ en 2007 à 41\$ en 2011. De plus, malgré un investissement de 63404\$ en entretien et en rénovation, le revenu annuel moyen a chuté de 872800\$ à 263400\$ en cinq ans :

Auberge Butterfly (2007 à 2011)	2001 à 2006	2007	2008	2009	2010	2011
Revenus annuel moyen	920160\$	872800\$	571668\$	439512\$	409001\$	263400\$
Nombre d'employés	28	22	19	17	14	12
Investissements Entretien/Rénovation	5122\$	63404\$	18403\$	9542\$	8977\$	7447\$
Taux d'occupation	88%	85%	75%	71%	64%	52%
Tarif moyen	99\$	99\$/cc	110\$	120\$/cc	120\$/cc	150\$/cc
RevPar (Revenu par chambre disponible)	74\$	71\$	66\$	55\$	48\$	41\$
Chambres disponibles	30/36	18/24	18/24	18/24	18/24	18/24
Cours d'arts martiaux	--	1350\$	1650\$	1800\$	2250\$	1800\$
Cours de yoga	--	2100\$	3400\$	4100\$	4400\$	4800\$

Entre 2007 et 2011, la clientèle de l'auberge se résume ainsi :

1. La clientèle touristique jeune adulte (18-25 ans : 44%);
2. La clientèle touristique adulte (26-39 ans : 29%);
3. La clientèle récréative (Sports, culture et loisirs amateurs : 17%);
4. La clientèle locale (Outaouais et Ottawa : 6%);
5. La clientèle d'affaires (4%).

C'est la désolation totale chez les enfants Labelle-Binette, on décide donc de passer au *plan B* : Internet!

Le plan B

Monsieur Turandot est un professionnel du marketing qui a fait fureur avec ses méthodes et techniques de marketing interactives, modernes et astucieuses. Il est principalement actif sur les réseaux sociaux et il représente une icône dans le domaine. Sa société est bien réputée et il accepte le mandat des Labelle-Binette moyennant la somme de 101000\$ pour un plan marketing interactif complet.

La première étape consiste à élaborer une image virtuelle de l'*Auberge Butterfly* en créant un site Internet interactif. Il insiste sur le fait qu'Internet et les nouveaux outils technologiques aident à gérer la relation avec un touriste de façon à créer une véritable gestion de la *relation client* par une communication ininterrompue avec celui-ci. Après

avoir identifié ses besoins, Monsieur Turandot prétend que le client potentiel s'attend à ce que l'on réponde à ses besoins avant, pendant et après son séjour à l'auberge.

En d'autres termes, avec un site Internet interactif, on doit inviter le client à découvrir les alentours, à consommer et à acheter des produits dérivés ou locaux et à partager son expérience avec ses proches et les réseaux sociaux auxquels il appartient. Il propose donc d'élaborer un site Internet qui permettra à l'*Auberge Butterfly* de se démarquer de la concurrence locale et aussi, de créer un premier contact avec sa clientèle visée.

Monsieur Turandot précise que c'est une bonne occasion pour l'auberge de faire preuve d'attractivité, de piquer la curiosité du touriste visé mais aussi, de lui fournir toutes les informations pratiques dont le client pourrait avoir besoin. Il s'agit donc de se mettre à la place de l'internaute pour le comprendre et répondre à ses motivations, ses questionnements et ses intérêts.

Par ailleurs, le site Internet doit permettre au client de partager son opinion à travers son cercle social. Le bouche-à-oreille a une très grande portée ces jours-ci et, que l'expérience soit positive ou négative, un établissement interactif doit offrir une tribune ou un forum sur son site afin de permettre à sa clientèle de s'exprimer ouvertement, librement et sereinement!

De cette façon, le touriste devient un bon ambassadeur et il aura sans doute une influence sur sa famille et ses amis ainsi qu'auprès des internautes du monde entier qui consultent, comme lui, les moteurs de recherche, les guides de voyages interactifs, les agences de voyages en ligne ainsi que les sites et forums de discussion liés au voyage.

À titre d'exemples, Monsieur Turandot propose aux enfants Labelle-Binette d'utiliser *Facebook*, *Youtube* et *Twitter*. Avec *Facebook*, l'auberge pourrait intégrer leur système de réservation sur leur page et du même coup, permettre à l'internaute de profiter d'une réduction ou d'une promotion instantanée en réservant directement sur la page de l'auberge.

Avec *Youtube*, les Labelle-Binette pourraient ajouter des photos et vidéos de l'auberge, c'est-à-dire du lobby, des chambres, de la décoration, des services offerts, mais aussi de l'expérience-client proposée à la clientèle qu'elle cherche à cibler.

Avec *Twitter*, il devient intéressant de créer un réseau de clients actuels ou potentiels et entretenir une communication bilatérale quotidienne et ce, en temps réel.

Enfin, Monsieur Turandot termine son plan marketing interactif avec des recommandations qui attirent l'attention des enfants Labelle-Binette. Bien que ce ne soit pas réellement un aspect de son mandat, Monsieur Turandot insiste sur l'importance de faire vivre une expérience unique à sa clientèle. Pour ce faire, il précise qu'il importe d'avoir des segments de marché bien ciblés. De cette manière, combinés à une stratégie en ligne efficace, on s'assure de positionner favorablement l'*Auberge Butterfly* par rapport à la concurrence de la région.

Problématique

Suite aux dernières recommandations de Monsieur Turandot, les enfants Labelle-Binette se réfèrent maintenant à vous.

1. Stratégiquement parlant, les enfants Labelle-Binette ont commis de graves **erreurs fondamentales** lorsqu'ils ont changé l'image de marque de l'*Auberge du Vieux*. Selon vous, quelles sont ces **erreurs fondamentales**?
2. Monsieur Turandot semble insister sur la segmentation du marché. Et s'il avait raison, quels devraient être les **marchés cibles visés** par l'*Auberge Butterfly*? Justifiez votre réponse.
3. Mise à part la stratégie en ligne proposée par Monsieur Turandot, quelles **stratégies de marketing** l'*Auberge Butterfly* pourrait mettre en œuvre afin d'améliorer leur offre globale et ainsi mieux répondre aux besoins du ou des marchés ciblés et s'assurer de leur faire vivre une **expérience de consommation unique**?

Sources du «plan B» :

Dr. Hopkins, Michael, chair and partner, MHC international Ltd. «Corporate Social Responsibility: What Is It? What's the Point? How Does It Work?», ITB Berlin Convention, 11 mars 2010.

Esposito, Kristen, «The international traveler Study/Growth Markets – Australia, Brazil, China, Korea and India», présentation lors de One Travel Conference, Pasadena, California, 16 au 18 janvier 2011.

Fabry, Philippe, «Du bon usage des nouvelles technologies pour le tourisme culturel», Tourisme Culturel.net, 26 juin 2008.

McCarthy, Laura, Debra Stock et Rohit Verma, «How travelers use online and social media channels to make hotel-choice decisions», Cornell Hospitality Report, vol. 10, no 18, décembre 2010.