Mémoire de recherche :

Gestion de la qualité et improvisation de service.

Léo RIFFÉ

&

Adèle VALVERDÉ

Directeur de mémoire :

François OHLMANN

Master 2 - Management Sectoriel Parcours Hôtellerie

2024-2025

Université d'Angers, ESTHUA, Institut National de Tourisme-INNTO

Sommaire

Table des figures 4

Table des abréviations 5

Engagements non plagiat 6

Remerciements 7

Introduction 8

A- La naissance du sujet 9

B- Le terrain de recherche 10

C- L'élaboration de la problématique 10

D- Hypothèses 11

E- Annonce du plan 12

F- Objectifs de notre recherche 12

Méthodologie 14

A- La documentation 14

B- Les entretiens 15

C- Le questionnaire 16

I- Les labels et classifications : outils de communication ou indicateurs de qualité vécue 18

A- Histoire, typologie et rôle des labels et classifications en hôtellerie 18

A.1 Définition et évolution de la notion de qualité 18

A.2 L'intangibilité du service : comment mesurer l'invisible ? 19

A.3 Labels et classifications : définitions et distinctions 21

B- Les labels comme outil de marketing et de différenciation 23

B.1 Les attentes commerciales des labels 23

B.2 Une noyade commerciale : un trop plein de labels ? 24
B.3 La labellisation ne fonctionne que pour les grandes entreprises 26
B.4 Quid de la notoriété de la classification ? 28
C- Des indicateurs au service de la qualité hôtelière 29
C.1 Des outils pour mesurer la qualité 29
C.2 Exploiter ces outils pour améliorer la qualité 32
C.3 Crédibilité et limites : focus sur le classement hôtelier 33

II- L'innovation hôtelière face aux standards : moteur ou contrainte ? 39
A- Les racines de l'innovation en hôtellerie 39
A.1 Prémices de l'innovation dans le secteur de l'hôtellerie 39
A.2 Pourquoi innover dans le paysage hôtelier ? 41
B- Uniformisation des expériences: un frein à la créativité ? 43
B.1 Les freins à l'innovation 43
B.2 La standardisation : l'antichambre de la créativité 44
C- Réinventer la qualité: vers une hospitalité plus humaine? 46
C.1 La technologie en hôtellerie: vers une suppression du service ? 46
C.2 Innover dans le service : le cas de l'hyperpersonnalisation 47
C.3 Quid des labels à propos de l'innovation ? 49

III- Des référentiels qui redessinent les organisations et les pratiques internes 52
A- Les défis du terrain: conditions de travail, turnover, extras 52
A.1 Les conditions de travail parfois difficiles 52
A.2 Le turnover important 53
A.3 Recherche du savoir-être 55
B- Management et culture qualité 58
B.1 L'importance de l'onboarding 58
B.2 Label RH 60

B.3 Qualité de vie au travail 62
B.4 La Chaîne du Service-Profit 64
B.5 Le sentiment d'appartenance et la marque employeur 66
C- Restructuration interne: labelliser pour mieux régner 67
C.1 La labellisation, un prisme organisationnel 67
C.2 Focus sur les éco-labels : des labels qui ont du sens? 69

IV- L'improvisation de service, ce que les labels n'évaluent pas 75
A- Ce que les procédures ne prévoient pas 76
A.1 Le cas du Covid-19 76
A.2 Une grève dans un contexte déjà tendu 77
B- L'improvisation comme levier de cohésion 78
B.1 Improviser en temps de crise 78
B. 2 Les "crush teams" 79
C- L'improvisation, catalyseur de changement et révélateur d'agilité organisationnelle 81
C. 1 Les "Cousu Main" : improvisation et personnalisation de service 81
C.2 Les formations 83
C. 3 L'anticipation via les manuels de gestion de crise 85

Conclusion 88
A. Réponse à la problématique 88
B. Les limites de notre recherche 90

Bibliographie 92
A. Ouvrages 92
B. Revues 92

Sitographie 95

Table des figures

Figure 1: Les panonceaux de classement 2022 Atout France 21

Figure 2: Logos du label *Tourisme & Handicap* et *Destination d'Excellence* 22

Figure 3: Les premiers critères dans le choix d'un hôtel 25

Figure 4: La Matrice LLOSA 31

Figure 5: Répartition des critères du classement Atout France avril 2022 36

Figure 6: Répartition des critères 4* vs 5* du classement Atout France avril 2022 36

Figure 7: Pyramide tirée par Accor du concept " The Service -Profit Chain" de Heskett J., Sasser W. et Schlesing L. 64

Figure 8 : Logos de l'*Ecolabel Européen*, *Green Globe* et *Clef Verte* 71

Table des abréviations

CAP	Certificat d'Aptitude Professionnelle
CHR	Cafés, Hôtels et Restaurants
CPF	Compte Personnel de Formation
CRM	Customer Relationship Management
CSE	Comité Social et Économique
CV	Curriculum Vitae
ESTHUA	Etudes Supérieures de Tourisme et d'Hôtellerie de l'Université d'Angers
GIEC	Groupe d'Experts Intergouvernemental sur l'Evolution du Climat
IHG	Intercontinental Hotels Group
INNTO	Institut National de Tourisme
INSEE	Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques
LQA	Leading Quality Assurance
NPS	Net Promoter Score
ONC	Obligatoire Non Compensable
RH	Ressources Humaines
RPS	Reputation Performance Score
RSE	Responsabilité Sociétale des Entreprises
PDG	Président-Directeur Général

Engagements non plagiat

Je soussigné **Léo RIFFÉ**, déclare être pleinement conscient que le plagiat de documents ou d'une partie d'un document publiés sur toutes formes de support, y compris l'Internet, constitue une violation des droits d'auteur ainsi qu'une fraude caractérisée. En conséquence, j'ai veillé à citer toutes les sources que j'ai utilisées pour écrire ce rapport ou mémoire.

Signature :

Je soussignée **Adèle VALVERDE**, déclare être pleinement consciente que le plagiat de documents ou d'une partie d'un document publiés sur toutes formes de support, y compris l'Internet, constitue une violation des droits d'auteur ainsi qu'une fraude caractérisée. En conséquence, j'ai veillé à citer toutes les sources que j'ai utilisées pour écrire ce rapport ou mémoire.

Signature :

Remerciements

Alors que ce mémoire marque la fin de nos études, il nous tient particulièrement à cœur de remercier les personnes qui ont été présentes et qui nous ont accompagnés pendant ces dernières années riches d'apprentissages.

Tout naturellement, nous souhaitons adresser nos plus sincères remerciements à Monsieur François Ohlmann, notre Directeur de mémoire : votre accompagnement, votre confiance, votre exigence et vos conseils ont été précieux et nous ont guidés tout au long de nos recherches.

Nous tenons également à remercier chaleureusement toutes les personnes avec qui nous avons eu la chance d'échanger : Laetitia Aziza, Etienne Cadet, Florent Daniel, Lola Deslandes, Majda Dine, Yuna Dorval, Dominique Grandjonc, Adrien Guillaume, Anastasia Milhaud, Rose Nyake, Corinne Pelois-Bonnamour, Sylvie Quintin, Marc Tommasini et Mark Watkins : vos témoignages riches d'expériences nous ont inspirés et ont nourri nos recherches.

Merci également aux enseignants de l'INNTO-ESTHUA (Institut National de Tourisme - Etudes Supérieures de Tourisme et d'Hôtellerie de l'Université d'Angers) pour ces années de partage, de soutien et d'expertise, pour votre passion et votre exigence. Grâce à vous, nous avons pu développer une vision approfondie du secteur hôtelier, ainsi que des connaissances et des compétences solides qui nous serviront tout au long de notre carrière.

A nos camarades et amis de Master Management Sectoriel Parcours Hôtellerie ainsi qu'aux autres promotions de l'INNTO-ESTHUA : vous avez rendu ces années encore plus belles. Nous espérons que nos chemins se recroiseront. Également à nos familles de nous avoir permis d'accéder à ce parcours. Merci pour votre soutien inconditionnel et vos encouragements qui nous ont portés.

Enfin, merci à nous : Léo Riffé et Adèle Valverdé pour cette aventure partagée, d'avoir tenu bon ensemble, malgré les difficultés. Ce mémoire marque notre amitié et notre confiance mutuelle. Nous pouvons être fiers de notre collaboration et du fruit de notre travail.

Introduction

Dans un marché hôtelier toujours plus compétitif, les labels et les classifications semblent jouer un rôle décisif pour les établissements souhaitant affirmer leur positionnement, se démarquer de leurs concurrents et attirer une clientèle exigeante. Selon l'INSEE (Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques) sur les 1 423 établissements hôteliers classés du marché parisien, nous pouvons compter 475 hôtels 4 étoiles et 103 hôtels 5 étoiles[1]. Ces distinctions peuvent donc représenter de puissants outils marketing.

Pour autant, à mesure que le nombre de labels se multiplie, la question se pose de savoir s'ils sont bien connus et considérés par la clientèle. En effet, sur les 303 personnes ayant répondu au questionnaire grand public que nous avons diffusé en mai 2025[2] moins de la moitié, soit 48%, affirment connaître un label hôtelier. Parmi les plus cités, nous retrouvons les labels axés sur l'écologie, tels que *Clef Verte*, *Green Globe*, *Ecolabel Européen* ou encore *Ecotable*. Mais aussi des labels valorisant l'inclusivité comme *Tourisme & Handicap*, ou promouvant la qualité, tel que *Qualité Tourisme.* Toutefois, seulement 5% des répondants disent considérer l'obtention d'un label dans leurs critères de sélection d'un hôtel. Pourtant, une majorité des personnes interrogées (51%) est familière avec le secteur, puisqu'elles ont déjà travaillé dans l'hôtellerie-restauration. Ces chiffres interrogent sur le réel impact qu'ont les labels et les classifications sur la clientèle.

Aujourd'hui, la qualité en hôtellerie ne se limite plus simplement à la conformité de normes techniques que l'on peut retrouver dans l'attribution des étoiles par Atout France[3]. Désormais, elle recouvre différentes nouvelles dimensions, telles que, par exemple, la qualité perçue par le client, la qualité organisationnelle interne ou encore la qualité de vie au travail.

---

[1] **Source: INSEE** : "*Tourisme en 2023 - Département de Paris (75)*"

[2] Résultats du questionnaire disponibles en annexe - partie I.

[3] **Atout France**: agence de l'Etat français de développement touristique chargée de promouvoir la destination à l'international et d'accompagner les professionnels du secteur.

A cela s'ajoute, la nécessité, pour les établissements hôteliers, de faire preuve d'une capacité d'adaptation et d'évolution constante face à une clientèle toujours plus diversifiée, informée et exigeante. Ainsi, des référentiels externes tels que des labels ou des classifications peuvent apparaître, à la fois comme des boussoles pour élever le niveau de qualité d'un hôtel ou l'amener à exploiter pleinement ses ressources ou, au contraire, comme des carcans, en limitant la capacité d'adaptation et de créativité des hôteliers.

A- La naissance du sujet

Ce sujet, la gestion de la qualité en hôtellerie, n'est pas le résultat d'une réflexion abstraite. En effet, il est né du croisement de nos deux parcours, de nos expériences sur le terrain durant notre cursus.

D'abord, le secteur de l'hôtellerie et plus généralement de l'hospitalité, est une passion que nous partageons tous les deux. Cela se reflète dans nos expériences, mais aussi dans notre personnalité.

Pour Adèle, l'opportunité, en 2022, au Sofitel Le Scribe Paris Opéra[4], lors d'un stage, a été de tester la nouvelle carte du restaurant en se mettant dans la peau d'un auditeur suivant les grilles LQA (Leading Quality Assurance), qui est une entreprise d'audits hôteliers avec laquelle L'hôtel Scribe travaille. Cette mission, à première vue anodine, a fait émerger une réflexion sur le poids des standards qualité, tant dans le travail de l'ensemble des collaborateurs d'un établissement hôtelier que dans l'expérience client. En effet, derrière chaque tâche d'un collaborateur se cachent des critères précis, évalués, notés et commentés.

Pour Léo, lors d'un stage au Novotel Thalassa Oléron[5], la rencontre avec un auditeur interne qualité pour le groupe Accor a suscité un intérêt pour la compréhension des enjeux de conformité, d'évaluation et d'alignement aux

[4] Le Sofitel Le Scribe Paris Opéra, hôtel 5 étoiles, situé dans le 9ème arrondissement de Paris.

[5] Le Novotel Thalassa Oléron, hôtel quatre étoiles, situé à Oléron : fermé en janvier 2025

standards hôteliers. Après avoir eu plusieurs expériences, en restauration comme en hébergement, qui lui ont permis d'acquérir une vision globale du secteur, cette approche plus structurelle de la qualité est venue confirmer l'envie d'en découvrir plus à ce sujet.

Notre rencontre, fruit du hasard, nous a permis de nous découvrir un point commun : la volonté d'un travail de qualité au sein d'un hôtel. Forts de notre curiosité et des exigences que nous partageons, notre association pour développer cette recherche a été pour nous une évidence.

B- Le terrain de recherche

Le choix du terrain s'est tout naturellement porté sur la ville de Paris, capitale mondiale du tourisme et référence en hôtellerie. Nous y avons effectué plusieurs stages, dont celui de fin d'études, parallèlement à la recherche et à la rédaction de ce mémoire, et conduit nos treize entretiens de terrain entre janvier et juin 2025. La Ville Lumière s'est imposée comme un espace d'observation direct et idéal, permettant de concentrer notre analyse sur une zone spécifique plutôt que de la disperser sur l'ensemble du territoire français.

Nous avons centré notre analyse sur les hôtels 4 et 5 étoiles, indépendants ou affiliés à une chaîne et ce pour leur diversité dans cette ville et par affinité sur ce niveau de gamme.

C- L'élaboration de la problématique

Au fil de nos recherches et de nos premiers entretiens, notre première problématique *" La délivrance des labels et des classifications encourage-t-elle l'innovation ou amène-t-elle à une conformité standardisée ? "* a montré ses limites. En effet, elle semblait opposer, de manière trop directe, l'innovation à la standardisation, alors qu'un label ou une classification est, par définition, "standardisé" de par les différents critères imposés aux établissements hôteliers.

Sur les conseils de notre directeur de mémoire, nous avons donc fait évoluer cette problématique pour qu'elle puisse intégrer certaines autres dimensions, telles que l'organisation interne ou encore l'innovation.

C'est donc ainsi que nous avons établi notre problématique actuelle et définitive, qui est la suivante :

"La délivrance des labels et des classifications entraîne-t-elle une transformation organisationnelle, encourageant l'innovation et l'adaptation aux besoins des clients, ou impose-t-elle une standardisation rigide au détriment de leur singularité ?"

D- Hypothèses

Pour répondre à cette problématique, nous avons élaboré quatre hypothèses qui structurent notre démarche de recherche :

Première hypothèse : Les labels et classifications façonnent la perception de la qualité des hôtels et agissent comme des outils de marketing, intégrant des normes adaptées aux tendances sociétales actuelles.

Deuxième hypothèse : Les labels et classifications favorisent l'innovation en encourageant le développement de services adaptés aux besoins évolutifs des clients, au risque de standardiser certaines pratiques.

Troisième hypothèse : La délivrance de labels et de classifications entraîne une transformation de l'organisation interne des hôtels, impactant à la fois les pratiques des collaborateurs et la nature du service rendu aux clients.

Quatrième hypothèse : L'improvisation de service constitue une compétence essentielle pour les collaborateurs, leur permettant de préserver les standards de qualité de l'établissement, même lors de situations de crise ou de conduite de changement.

E- Annonce du plan

Pour répondre à cette problématique, le développement de notre réflexion se fera en quatre grandes parties correspondant aux quatres hypothèses évoquées précédemment.

Premièrement, nous reviendrons sur l'histoire, la typologie et le rôle des labels en hôtellerie, en abordant également leur fonction marketing, leur influence sur la perception du client, mais surtout leur crédibilité.

Ensuite, nous nous interrogerons sur la capacité des labels à stimuler et développer l'innovation au sein des hôtels ou au contraire, à la freiner et à la limiter.

Puis, nous analyserons les effets que peuvent avoir les labels sur la structure et l'organisation interne des établissements hôteliers, notamment sur l'adaptation managériale et la réorganisation que peuvent imposer l'obtention de certaines classifications. Nous aborderons également les difficultés que peut rencontrer le service RH (Ressources Humaines) sur le terrain.

Enfin, nous axerons notre réflexion sur le deuxième sujet de notre mémoire de recherche : l'improvisation de service et son lien avec les labels et classifications.

F- Objectifs de notre recherche

Au-delà de sa dimension académique, ce mémoire vise à mieux comprendre ce que représentent les labels et les classifications pour les professionnels du métier et pour les clients. Il a également pour objectif d'apporter un éclairage sur ce thème encore peu documenté, en essayant de comprendre les petits gestes parfois anodins qui contribuent à la satisfaction client. Ce travail de recherche s'inscrit aussi dans une réflexion de mise en lumière des nouveaux métiers de l'hôtellerie-restauration et de leur évolution.

Enfin, il constitue aussi un moteur pour notre évolution personnelle et professionnelle. Dans ce contexte de fin d'études, il est une transition concrète vers le monde du travail, il nous amène à développer notre expertise sur un sujet précis.

En rencontrant des professionnels du métier, nous avons pu comprendre les enjeux et la réalité du terrain. Ce mémoire est donc une étape formatrice du début de notre parcours professionnel.

Méthodologie

Afin de répondre aux objectifs de notre recherche et d'enrichir la compréhension des mécanismes liés à la qualité et à la labellisation dans l'hôtellerie, nous avons opté pour une approche méthodologique mixte, articulant outils qualitatifs et quantitatifs. Cette combinaison nous permet de confronter les discours théoriques aux réalités du terrain.

A- La documentation

La première étape de notre travail a consisté à prendre connaissance des revues littéraires disponibles, portant sur les notions de qualité dans les services, les processus de labellisation ainsi que leurs impacts organisationnels et commerciaux dans le secteur hôtelier. Toutefois, nous avons rapidement constaté que le sujet, bien qu'évoqué dans certains travaux, reste peu exploré de manière ciblée, en particulier en ce qui concerne la stratégie de labellisation et l'organisation interne des établissements hôteliers.

Les articles scientifiques directement consacrés à ce thème sont rares, et la majorité des publications disponibles abordent ces notions de manière partielle ou générale. Cette faible densité documentaire nous a conduits à mobiliser des sources variées : rapports institutionnels, publications professionnelles, ou encore des sites et articles d'organismes spécialisés. Malgré cela, ces lectures nous ont permis de poser une base de travail afin d'identifier des pistes de réflexion.

Des fiches de lecture ont été réalisées tout au long de cette phase pour organiser les connaissances recueillies, structurer les idées et regrouper les citations intéressantes que nous pourrions utiliser comme argument. Ainsi, le but de recueillir cette documentation était de constituer une base solide théorique. Cependant, cette base n'est pas suffisante, et une investigation de terrain va nous servir à trouver certaines réponses supplémentaires.

B- Les entretiens

Dans la continuité de cette base théorique, nous avons mené une enquête de terrain fondée sur deux volets : des entretiens avec des professionnels de l'hôtellerie et un questionnaire sur les labels et les classifications destiné au grand public.

Tout d'abord, nous avons réalisé treize entretiens semi-directifs, c'est-à-dire des entretiens basés sur une trame de quelques questions clés prédéfinies, en fonction du profil de l'interrogé, mais pouvant être adaptée au fil de la discussion selon les réponses obtenues. Ce type d'entretien n'a pas été choisi au hasard puisqu'il permet une liberté d'expression et favorise la prise de parole afin d'aborder des sujets ou de partager des réflexions librement. Tout au long de ces entretiens, d'une durée comprise entre 45 minutes et deux heures, nous avons pu recueillir des informations de différentes natures, telles que des faits, des points de vue, des opinions ou même le partage de certains documents utiles à notre développement.

Conscients que ces entretiens constitueraient la plus grande source d'informations de notre mémoire, le choix des profils interrogés représentait une étape importante à aborder de manière stratégique.

Premièrement, nous avons fait le choix de tirer parti de nos contacts respectifs afin d'établir une première base de potentiels interviewés ciblés en fonction des thématiques abordées dans le mémoire : responsables qualité, chargés de mission label, directeurs commerciaux ou encore directeurs d'exploitation. Par la suite, nous avons profité de ces entretiens pour demander aux professionnels interrogés s'ils pouvaient nous recommander des contacts susceptibles de nous intéresser. Ainsi, nous avons étoffé notre liste. Nous sommes, également, entrés en contact avec des nouveaux professionnels grâce au réseau professionnel LinkedIn.

Comme toute recherche, notre démarche a rencontré certaines contraintes. En raison de nos stages respectifs et de nos emplois du temps parfois incompatibles avec ceux des professionnels ciblés, la majorité des entretiens a dû être réalisée à distance, principalement en visioconférence. Ce format, bien que pratique, a parfois limité la qualité de l'interaction et l'approfondissement de certains échanges. Par

ailleurs, certaines structures clés du secteur, comme Atout France, n'ont pas pu donner suite à notre demande d'entretien, en raison d'un manque de disponibilité. Cela a constitué une frustration méthodologique, dans la mesure où ces acteurs auraient pu apporter un éclairage institutionnel précieux à notre travail.

Cependant, nous avons pu trouver une solution alternative pour recueillir quelques éléments de réponse. Nous leur avons transmis certaines de nos questions, auxquelles ils ont pu répondre par écrit[6]. Ce moyen de communication ne fournit, malheureusement, pas des réponses aussi développées que celles obtenues lors d'un entretien, mais elles seront toujours intéressantes à exploiter dans la suite de ce mémoire de recherche.

C- Le questionnaire

Au cours de nos entretiens avec des professionnels de l'hôtellerie et de la qualité de service, nous nous sommes rendus compte qu'une question se posait quant à la popularité des labels et des classifications. C'est ainsi que nous avons choisi d'élaborer un questionnaire en ligne, visant à évaluer la connaissance et la perception des labels hôteliers par le grand public. Il a été diffusé du 10 au 25 mai 2025 via Google Forms.

Afin d'avoir un panel de personnes le plus diversifié possible, nous avons diffusé massivement ce questionnaire de façon multicanale (messagerie universitaire, réseaux sociaux, professionnels et personnels). Nous avons pu recueillir 303 réponses. Les participants se révèlent être majoritairement des femmes (73,3%) et près de trois quarts (74,8%) se situent dans la tranche 18-25 ans. Une personne sur deux (51,2%) déclare avoir déjà travaillé dans l'hôtellerie-restauration.

Ils ont été interrogés sur leur familiarité avec les labels hôteliers et 47,9% affirment en connaître au moins un. Cependant, seuls 132 répondants proposent un

[6] En annexe, partie IV

label et la grande majorité cite le label *Clef Verte* (86 réponses) et vient ensuite le label *Tourisme & Handicap* avec seulement 25 réponses. Nous avons également quelques mentions d'*Écolabel Européen* ou *Green Globe*. Concernant l'influence des labels sur le choix d'un hôtel, les chiffres sont déjà parlants. Seulement 5,2% déclarent en tenir compte.

Bien que nous ayons conscience que cet échantillon ne soit pas représentatif de la population et que les résultats ne peuvent pas être considérés comme un argument pleinement valable dans le développement de notre réflexion; nous l'utilisons à titre exploratoire plutôt que comme une preuve statistique, uniquement dans cette introduction. Pour garantir la transparence et la véracité de la démarche, le libellé des questions ainsi que les résultats des 303 réponses figurent en annexe, partie I.

Malgré ces contraintes, l'ensemble de la démarche méthodologique mise en œuvre nous a permis de recueillir des données concrètes pour mener des analyses pertinentes. Les résultats qui en découlent, bien que non généralisables à l'ensemble du secteur, constituent des enseignements solides et représentatifs des dynamiques actuelles en matière de qualité et de labellisation dans l'hôtellerie.

Grâce à ces méthodes, nous disposons à la fois de la théorie et des faits. Des outils de suivi ont été mis en place pour structurer la collecte de toutes ces données : guide d'entretien, supports de prise de notes et de synthèses. L'ensemble de ces documents a permis de nous guider et d'assurer une cohérence méthodologique tout au long de notre démarche.

I- Les labels et classifications : outils de communication ou indicateurs de qualité vécue

A- Histoire, typologie et rôle des labels et classifications en hôtellerie

A.1 Définition et évolution de la notion de qualité

Avant d'aborder le sujet des labels et des classifications, il est nécessaire d'éclaircir la notion de "qualité". Ce terme est souvent utilisé, mais reste difficile à définir clairement. En effet, nous retrouvons ce mot presque quotidiennement, qu'il s'agisse d'un "produit de qualité", de la "qualité de vie", de "normes qualité" ou encore, de la "qualité d'accueil" par exemple. La qualité est évidemment une notion subjective et très personnelle, elle va dépendre des expériences passées, des valeurs et du jugement de chacun.

Dans l'univers industriel du début du XXe siècle, la qualité se confondait avec la conformité. Frederick Taylor[7], en codifiant les méthodes de production, visait avant tout un résultat parfait et reproductible : un produit sans défaut était un produit « qualitatif ». Cette vision centrée sur la performance technique a dominé jusqu'à l'arrivée des services.

Selon Lovelock Christopher, Wirtz Jochen et Lapert Denis, dans la 7e édition de "Marketing des services" : "*La qualité correspond à la capacité d'une prestation à satisfaire, voire à dépasser, les attentes du client*" (Lovelock C., Wirtz J., Lapert D., Munos A., 2014, p.607). Cette définition insiste donc sur la concordance entre le service délivré et les attentes du client. De manière plus psychologique, Boyer Alain et Nefzi Amine l'appréhendent comme "*une construction de valeur perçue résultant de la comparaison entre attentes initiales et performance réellement vécue*" (Boyer

[7]Frederick Taylor (1856-1915) était un ingénieur américain, fondateur du "Taylorisme" qui est un principe de division du travail pour tendre à plus de productivité.

A. & Nefzi A., 2009, p.43-46). On comprend alors pourquoi deux voyageurs, logeant dans la même chambre la même nuit, peuvent juger différemment la même expérience.

Le dictionnaire *Le Larousse* propose quant à lui une définition plus générale : *“Chacun des aspects positifs de quelque chose qui font qu'il correspond au mieux à ce qu'on en attend”*. (Dictionnaire Le Larousse, 2025)

La qualité est alors une notion avec des définitions plurielles qui ne cessent de s’adapter en fonction de chacun, de l’entreprise ou du secteur.

A.2 L’intangibilité du service : comment mesurer l’invisible ?

Pendant longtemps, notamment pendant la période industrielle, la qualité était tangible, visible et reproductible. Il suffisait d’un coup d'œil pour évaluer si un produit était conforme ou non. On pouvait juger de la justesse d’une couleur, des précisions des finitions, ou, dans le domaine alimentaire, du goût attendu. La qualité se mesurait à travers de critères concrets, objectifs et immédiatement perceptibles.

Aujourd’hui, la démocratisation du secteur tertiaire a profondément transformé notre rapport à la qualité. Alors que la vente de produits diminue au profit de celle des services, une question centrale émerge : comment mesurer la qualité d’un service ? Contrairement aux biens matériels, il ne suffit plus de regarder à l'œil nu ou de tester la solidité de l’objet. De nature intangible, un service se vit et se ressent. De plus, il n’est pas reproductible, il est donc impossible d’offrir exactement la même prestation. La qualité d’un service est donc mouvante, dépendante du contexte dans lequel il se trouve et soumise à une part de variabilité importante.

Pour mieux comprendre la diversité de la qualité, nous pouvons nous appuyer sur trois repères : la qualité attendue, vécue et perçue. Premièrement, la qualité attendue correspond à ce que les clients espèrent obtenir du service. Ces espérances sont souvent nées par expériences passées négatives ou positives. Par exemple, le client peut attendre d’un restaurant gastronomique que les serviettes de

table soient en tissu et non en papier. Cela peut également être influencé par la réputation d'un établissement : attendre d'un hôtel prestigieux de nous donner tout ce que l'on souhaite à toute heure.

Ensuite il y a l'expérience vécue, qui correspond aux ressentis du client au moment où il le consomme. Dans un hôtel, cela peut être la propreté d'une chambre, l'odeur dans l'hôtel etc.

Enfin, il y a la qualité perçue, c'est-à-dire le jugement global que le client porte après l'expérience. Ce jugement est personnel, parfois même un peu déformé par l'émotion du moment ou par l'importance accordée à un détail précis.

Plus l'écart entre la qualité attendue et perçue est faible, ou au mieux positif, plus la satisfaction grandit. C'est le cœur du modèle SERVQUAL et de la zone de tolérance formulée par Lovelock & Wirtz : "*Les clients évaluent la qualité à l'intérieur d'un couloir borné par le service désiré et le service simplement acceptable"* (Lovelock C., Wirtz J., Lapert D., Munos A., 2014, p. 72). Mesurée sur cinq dimensions clés (fiabilité, réactivité, assurance, empathie, éléments tangibles), cette zone de tolérance montre pourquoi les services doivent être suivis avec attention puisque la perception de cette dernière peut être influencée par de nombreux facteurs.

Lovelock rappelle qu' "o*ffrir un service irréprochable n'est pas un événement ponctuel mais un processus"* (Lovelock C., Wirtz J., Lapert D., Munos A., 2014, p.610). Le management de la qualité s'organise, se mesure et s'améliore de manière continue. Cette approche s'est imposée dans l'hôtellerie et prend forme par des audits internes réguliers associés aux retours clients, par des tableaux de bord qui croisent indicateurs financiers, et qualitatifs afin d'équilibrer marge et satisfaction. Mais aussi par des réunions d'information quotidiennes durant lesquelles les équipes partagent les commentaires, les plaintes traitées et les actions correctives.

Face à la variabilité des services, les labels et classifications cherchent à transformer la qualité en repère objectif et partagé, aussi bien pour les clients que pour les hôteliers.

A.3 Labels et classifications : définitions et distinctions

Les termes de classification et de label sont fréquemment rapprochés, parfois même confondus. Dans le secteur hôtelier, ces deux notions sont souvent utilisées de manière complémentaire. Il est donc indispensable de préciser leur signification respective.

La classification hôtelière relève d'un dispositif réglementaire, institué par l'autorité publique ou l'un de ses délégataires. En France, le classement officiel, de 1 à 5 étoiles (fig. 1), est attribué par Atout France depuis la réforme de 2009 (décret n° 2009-1652)[8]. Chaque établissement souhaitant être classé est évalué à partir d'un référentiel national comportant plusieurs centaines de critères. Ceux-ci portent notamment sur la qualité des équipements, l'étendue des services, l'accessibilité, ou encore la capacité d'accueil multilingue. Une partie des critères est dite "obligatoire", l'autre "à la carte", ce qui permet de tenir compte de la diversité des modèles hôteliers tout en garantissant un socle commun de prestations. Les objectifs de ce classement sont doubles : offrir au client une information fiable et harmonisée, et fournir aux professionnels un repère pour se positionner dans un segment : économique, milieu de gamme, haut de gamme ou luxe.

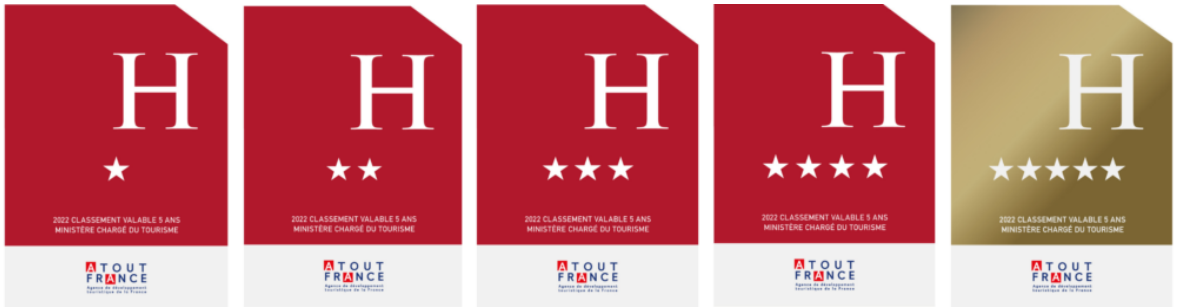


Fig 1 : Les panonceaux de classement 2022 Atout France (*Source : loungeup.com*)

Le label hôtelier, quant à lui, s'inscrit dans une dynamique différente. Il résulte d'une démarche volontaire de la part de l'établissement, reposant la plupart du temps sur l'initiative d'un organisme privé ou associatif et vise à mettre en avant un engagement ou un positionnement spécifique. Le dictionnaire *Le Robert* définit le

[8] Source : legifrance.gouv

label comme “*une marque ou un certificat garantissant l’origine, la qualité ou la conformité d’un produit ou d’un service à certaines normes*”.

Les labels hôteliers se sont multipliés au cours des dernières décennies, qu’il s’agisse de distinguer les performances environnementales, avec par exemple, les labels *Clef Verte* ou *Ecolabel Européen*. Nous retrouvons également des labels poussant à la valorisation et la préservation du patrimoine de charme avec les labels *Patrimoine du XXe siècle* et *Bienvenue au Château*, l’accessibilité universelle avec *Tourisme & Handicap* (fig. 2), l’ancrage territorial avec les labels *Esprit Parc National* et *Accueil Paysan* ou encore la qualité générale avec *Destination d’Excellence* (fig. 2), anciennement *Qualité Tourisme*. Il en existe aujourd'hui plus d’une centaine pour le secteur touristique. Chaque label se matérialise par un cahier des charges détaillé, des audits réguliers et l’autorisation d’apposer un logotype reconnaissable qui sert à la fois d’outil de communication et de signe de confiance pour le voyageur.

La différence fondamentale entre classification et label tient donc à leur nature : la première est réglementaire et hiérarchique, la seconde est volontaire et thématique. Autrement dit, la classification impose un cadre commun minimal quand le label valorise une singularité. Dans la réalité du marché, les deux dispositifs se cumulent fréquemment : un hôtel classé trois étoiles peut, par exemple, chercher à se démarquer en obtenant la *Clef Verte*. Finalement, toutes ces démarches s’appuient sur le même principe : améliorer la qualité de service. Dans ce mémoire, les termes de labels, classifications ou encore distinctions sont ainsi confondus.

Fig 2 : Logos du label *Tourisme & Handicap* et *Destination d’Excellence* (*Source: site d’Atout France)*

B- Les labels comme outil de marketing et de différenciation

B.1 Les attentes commerciales des labels

Les labels sont fréquemment perçus comme des outils marketing. L'appartenance à un label ou une certification, permet d'afficher un prix moyen[9] supérieur, justifié par la garantie d'un niveau de service supérieur, homogène et de qualité.

Les directions d'hôtel recherchent quatre bénéfices majeurs lorsqu'elles s'engagent dans la labellisation. D'abord, se distinguer dans l'offre d'hébergement : une certification qualité ou écologique constitue pour les visiteurs un critère de sélection déterminant. Ensuite, renforcer la différenciation concurrentielle : sur des marchés saturés comme celui de Paris, mettre en avant un label permet de se démarquer des chaînes standardisées et des plateformes de réservation. Puis, vient l'ambition d'attirer de nouvelles clientèles : une qualité perçue comme supérieure stimule le retour des clients et la recommandation. Enfin, elles escomptent un impact direct sur les indicateurs économiques, notamment le taux d'occupation[10] et le RevPAR[11], durant les mois qui suivent la labellisation.

Pour les établissements haut de gamme parisiens, la labellisation joue un rôle de pionnier : elle sert à occuper en premier des créneaux encore peu investis comme la durabilité écologique dans les établissements de luxe et "*jouent un rôle dans la perception de la qualité à l'international, positionnant les destinations françaises comme des lieux d'excellence*" (Valérie Colomb, Valia Filloz, 2022, p.65).

---

[9]**Prix moyen** (ou tarif moyen) : revenu moyen généré par une chambre sur une période donnée.

[10]**Taux d'occupation** : Il permet de mesurer la proportion de chambres occupées sur une période donnée par rapport au nombre total de chambres disponibles à la vente.

[11]**RevPAR** (Revenue Per Available Room, "Revenu par chambre disponible") : mesure le chiffre d'affaires moyen généré par l'ensemble des chambres disponibles sur une période donnée.

B.2 Une noyade commerciale : un trop plein de labels ?

Nous avons vu dans la section précédente que, sur le papier, la labellisation ne peut être qu'efficace, pourtant la réalité est bien différente. Pour le client, il y a beaucoup trop de labels, et ils ont "*tendance à s'y noyer [...] et ne sont pas réellement impressionnés par les labels"* (Entretien avec Adrien Guillaume, 2025). Il existe une multitude de labels en France, et encore davantage à l'échelle mondiale, dans de nombreux secteurs. Pourtant, nous réalisons que nous n'en connaissons, finalement, que très peu. En tant qu'étudiants en hôtellerie depuis quelques années et rédacteurs d'un mémoire consacrés aux labels, nous ne pouvons en citer qu'une dizaine. Ce constat met en lumière la confusion et la méconnaissance, même parmi les professionnels du secteur.

Commercialement, les labels sont inefficaces et "*leur pouvoir est plus faible que l'hôtelier ne le pense*" (Entretien avec Guillaume A., 2025). En effet, ce n'est pas parce qu'un hôtelier a fait la démarche et qu'il a obtenu un label que son taux d'occupation ou son prix moyen va augmenter. Dans les faits, cela peut aider, mais personne ne choisit un hôtel pour un label. Lorsque l'on interroge les clients, la notoriété réelle des labels apparaît toutefois limitée et de plus, "*la recherche sur les relations entre les certifications qualité et les résultats des entreprises est limitée dans le secteur touristique*" (Francisco Javier de la Ballina, Luis Valdés et Eduardo Del Valle, 2020, page 4). En effet, peu d'indicateurs prouvent que les labels ont un réel impact sur les performances d'une entreprise au niveau financier.

Les clients vont d'abord prioriser d'autres critères dans le choix d'un hôtel comme la localisation, le prix ou encore les avis en ligne. L'adhésion à un label n'est pas prise en compte par les clients. Nous pouvons lire dans l'article "*BONUS : les clients d'hôtels & leurs critères*" publié par Coach Omnium[12], que les labels et engagements écologiques en 2022 ne représentent que 4% des critères dans le choix d'un hôtel (fig. 3). Est-ce qu'on ne vit pas un effet de mode ? Si la labellisation n'a pas de retombées commerciales, à quoi bon s'embêter à investir dans ces labels ?

[12] **Coach Omnium :** cabinet de conseil et d'études marketing spécialisé dans l'industrie touristique.

Fig 3 : Les premiers critères dans le choix d'un hôtel (*Source : Coach Omnium*)

Malgré tout, le recours aux labels peut s'avérer particulièrement stratégique dans le cadre de la commercialisation, notamment auprès de la clientèle groupe. Ces certifications agissent comme des éléments de réassurance, susceptibles d'influencer une décision dans un marché concurrentiel. Adrien Guillaume, Fondateur et Directeur associé de *"Hospitali-T"*[13], lors de notre entretien, nous a ainsi confié que certains labels, comme *Accueil Vélo,* peuvent jouer un rôle décisif dans certaines régions. Ce label garantit aux cyclotouristes un accueil et des services adaptés : abri sécurisé, kit de réparation, informations touristiques spécifiques aux déplacements à vélo, proximité d'un itinéraire cyclable balisé. Dans les territoires où les clientèles suisses, belges ou luxembourgeoises voyagent avec des vélos haut de gamme, le fait d'afficher ce label ne déclenchera pas nécessairement la réservation, mais peut faire basculer un choix entre deux établissements similaires. Il devient alors un argument différenciateur.

D'autres labels ont un impact plus patrimonial que fonctionnel. C'est le cas, par exemple, des labels axés sur la préservation du patrimoine, dont le label

[13] **Hospitali-T :** cabinet de conseil spécialisé dans l'hôtellerie-restauration.

Patrimoine du XXe siècle, lancé par le ministère de la Culture et de la Communication en 1999. Ces labels "*contribuent à la préservation des sites historiques tout en renforçant leur attractivité touristique"* (Colomb V., Filloz V., 2022, p.66). Ils ne jouent pas seulement sur les aspects pratiques ou environnementaux, mais contribuent aussi à inscrire les établissements dans une histoire et une culture locale, ce qui peut séduire certains segments de clientèle à la recherche de sens et d'ancrage.

Il ne faut donc pas penser que le label fera tout. Il faut aussi savoir le vendre, communiquer et le mettre en avant. Il faut ainsi éduquer le client pour qu'il perçoive le service labellisé à sa juste valeur.

B.3 La labellisation ne fonctionne que pour les grandes entreprises

Nous pouvons penser que les hôteliers peuvent être tentés de suivre la tendance et se disent que si tout le monde le fait "pourquoi pas moi ?"

Pourtant sur le plan financier, la labellisation n'est pas neutre. Les hôteliers doivent régler des frais d'adhésion et supporter le coût des audits, sans compter les investissements matériels ou de formation nécessaires pour se conformer au cahier des charges. Dans les études de cas rassemblées par Jasmin Tanguay, le coût global de la première année pour un hôtel peut représenter entre 0,5 % et 1,5 % du chiffre d'affaires selon la taille de ce dernier (Jasmin Tanguay, 2005). Un pourcentage qui pèse lourd si la notoriété du label reste faible. Est-ce qu'un petit hôtel indépendant peut se permettre de payer un label ? Est-ce que finalement cela ne serait pas réservé qu'aux grosses entreprises ?

Nous avons pu lire que "*les résultats positifs de la certification qualité sont plus importants pour les entreprises pionnières, du fait que les avantages diminuent avec le temps et avec l'augmentation des concurrents certifiés*." (F. Javier de la Ballina, L. Valdés et E. Del Valle, 2020, page 4). En effet, plus le nombre de labellisés augmentent, plus le label perd en valeur car si tous les hôtels d'un marché,

par exemple Paris, ont ce label, dans l'esprit du client cela résonnera comme si cette obtention était facile et accessible. S'il n'est plus rare de voir ce label, ils penseront que cela doit être la norme. A l'inverse, un label exigeant demeure rare, il conserve donc un pouvoir de différenciation élevé, même s'il reste moins connu du grand public.

Nous pouvons prendre l'exemple du label *Clef Verte*, un label engagé sur l'environnement sur lequel nous reviendrons plus en détail au cours de ce mémoire. Ce label est devenu très récurrent dans le paysage hôtelier. Il n'est pas rare de l'apercevoir devant les façades des hôtels parisiens. Le groupe Accor, premier opérateur hôtelier en France avec environ 1 700 établissements, a annoncé sa volonté de labelliser l'ensemble de ses hôtels sous le label environnemental *Clef Verte* d'ici 2026[14].

Quand ces objectifs seront atteints, et prenant en compte que d'autres grands groupes hôteliers comme Hyatt ou Louvre Hotels seront de la partie, ce label sera dorénavant connu et reconnu par les clients mais aussi par les hôteliers comme "facile à avoir".

Pourtant, ce label demande de réels efforts pour le mettre en place, avec de lourds investissements et des actions à réaliser avec des preuves concrètes. Cependant, du fait de la multiplication d'obtentions de ce label, il ne sera plus perçu comme un avantage concurrentiel mais comme une norme. Ainsi tous les avantages d'un label ne profitent finalement qu'aux grands groupes qui peuvent déployer de gros moyens, et les répercussions négatives se feront ressentir pour ceux qui ne se labellisent pas. Les hôtels qui ont peu de moyens seront les premiers impactés. Le secteur hôtelier ne vit-il pas une course aux médailles ?

[14] Source : *"Renforcer l'attractivité grâce aux labels de tourisme durable : déjà 1000 hôtels écocertifiés*", Accor, 2024

B.4 Quid de la notoriété de la classification ?

Les étoiles elles, sont encore utiles, mais uniquement marché par marché. La classification des étoiles peut permettre à l'hôtelier de se positionner sur son marché et d'indiquer rapidement au client le type d'hôtel auquel il a affaire. Selon l'étude "*BONUS : les clients d'hôtels & leurs critères*" du cabinet Coach Omnium, les étoiles restent un critère tout de même notable avec 16% de clients d'hôtels européens qui tiennent compte de ce critère sur leur choix d'hôtels. Pourtant, toujours d'après la même étude, près de 4 000 hôtels n'ont pas d'étoiles et 87% des hôtels sont classés en France.

Autre exemple, avec la *distinction Palace*, qui permet de distinguer les hôtels 5 étoiles qui témoignent d'une prestation d'exception. Il faut d'abord être classé 5 étoiles et faire la demande auprès d'Atout France pour pouvoir y prétendre. Il n'y a que 12 hôtels qui ont la *distinction Palace* à Paris et 19 dans le reste du pays. Cela représente seulement 31 hôtels. Pour une clientèle américaine ou japonaise par exemple, cette distinction a un poids important. Cela était encore plus vrai quand il n'y avait que quelques palaces. La rareté et la notoriété de cette classification est un réel avantage concurrentiel et cela se démontre en voyant que les palaces parisiens arborent des prix moyens extrêmement élevés.

Mais cette *distinction Palace* est aussi compliquée à estimer et nous pouvons arriver à douter de sa réelle notoriété. Des hôtels mondialement connus comme le Ritz Paris est un exemple parfait. En effet, cet hôtel est classé 5 étoiles mais pas palace. Pour autant, la plupart vont le décrire comme un palace et non comme un cinq étoiles. Cependant, si nous suivons la logique de classement, l'hôtel du Ritz Paris serait à la même hauteur qu'un établissement de la marque Sofitel, administré par le groupe Accor, qui a des hôtels classés 5 étoiles. Mais dans les faits, la qualité de service et l'ensemble des équipements de cet hôtel de la place Vendôme pourraient largement le faire devenir palace. Finalement, Le Ritz Paris n'a pas vraiment besoin de cette distinction. Sa réputation se suffit à elle-même, et ce n'est pas une plaque à l'entrée qui va faire la différence. Pourtant, l'hôtel du Ritz Paris a quand même fait le choix de se classer 5 étoiles, il y a-t-il une raison cachée ?

A noter que le système est fait pour forcer les établissements hôteliers à être classés, notamment avec le barème de la taxe de séjour[15], désormais indexé sur le nombre d'étoiles, pénalisant lourdement les établissements non classés en les faisant contribuer au même niveau qu'un palace. En effet, si un petit hôtel de 20 chambres près d'Angers n'est pas classé, les taxes de séjour sont calculées comme s'il était un palace situé à Paris ou sur la Côte d'Azur. Avec cela, nous pouvons déjà nous demander si cette démarche de classification par les étoiles Atout France est volontaire ou si elle devient un passage obligé administrativement parlant ?

Finalement, la crédibilité d'un label se joue sur sa notoriété et sur son prestige. Les labels ne sont pas efficaces commercialement et la classification hôtelière perd de son sens. Mais qu'en est-il de leur contenu ? Reflètent-ils vraiment un discours de qualité ?

C- Des indicateurs au service de la qualité hôtelière

La section précédente a montré comment les labels fonctionnent comme outils de positionnement et de communication. Nous avons vu en quelque sorte la "forme" de ces labels qualité, nous allons maintenant étudier le "fond" de ces labels.

C.1 Des outils pour mesurer la qualité

Nous pouvons, certes, maîtriser la qualité fournie via les labels et les classements, mais la qualité perçue échappe toujours : *"Le premier facteur d'insatisfaction, c'est précisément l'écart entre l'image et la réalité"* (Hummel D., 2022, p.13). Il existe déjà de nombreux outils permettant de mesurer la qualité. Ils sont essentiels pour cerner les dysfonctionnements. Par cela, nous entendons un accueil mauvais, une chambre mal nettoyée, des équipements vieillissants ou défectueux, un service en retard ou un simple sourire absent au mauvais moment : autant de petits défauts qui, mis bout à bout, détériorent l'expérience.

[15] **Taxe de séjour** : contribution financière payée par les clients et perçue par les communes, destinée à financer le développement touristique du territoire.

Dans le secteur du tourisme, et comme dans de nombreux secteurs, nous retrouvons divers outils comme des boutons dans les toilettes des magasins pour que les utilisateurs évaluent la propreté des lieux ou encore des questionnaires de satisfaction envoyés par mail à la suite d'un achat. L'idée est toujours la même : multiplier les points de contact pour intercepter l'avis du client.

Le secteur de l'hôtellerie n'y a pas échappé. Il en découle des outils qui sont utilisés par la plupart des hôteliers. Dans l'article *"BONUS : la qualité en hôtellerie"* de Coach Omnium, une liste d'outils de mesure de la qualité auprès des clients y est dressée : questionnaires de satisfaction imprimés puis disposés en chambres, ou en ligne et envoyés par mail, visites-mystères[16] et avis en ligne. Certains outils sont rarement utilisés comme les questionnaires imprimés étant donné qu'ils ont un coût important, qu'ils génèrent du papier à archiver et que leur traitement manuel, parfois laborieux, retarde l'action corrective. De plus, certains outils sont critiqués et sont jugés peu efficaces, mais surtout peu représentatifs d'un établissement, notamment les visites-mystères. Une seule visite, même documentée, ne reflète pas le quotidien; elle demeure une photo figée et non un film continu.

Parallèlement, la montée en puissance des avis en ligne comme Tripadvisor, Google ou encore Booking, a changé la donne depuis ces dernières années. Pour beaucoup de voyageurs, ces commentaires constituent aujourd'hui un indicateur plus crédible qu'un label institutionnel. L'article *"BONUS : les clients d'hôtels & leurs critères"* de Coach Omnium, affirme que 86 % des clients de loisirs des hôtels français et européens consultent internet pour organiser leurs séjours et 45 % de la clientèle d'affaires. Les avis en ligne, actualisés en continu, donnent une photographie dynamique des forces et faiblesses perçues.

Ils rappellent aux hôteliers que la qualité ne se décrète pas mais se constate. Ils introduisent cependant leurs propres biais : notations hâtives, jugement émotionnel, faux avis et soulignent la nécessité de recouper plusieurs sources d'information.

[16] **Visites-mystères :** évaluation anonyme réalisée par un professionnel mandaté pour tester la qualité des services en se faisant passer pour un client.

Ces avis amènent à créer une “e-réputation”[17] pour l’hôtel, qu’elle soit positive ou négative, et cela remplace petit à petit les labels et étoiles. Aujourd’hui, nous pourrions dire que les avis en ligne sont le nouveau bouche-à-oreille moderne. Une note sur Google ou Booking influence immédiatement le taux d’occupation d’un hôtel, positivement ou négativement.

Nous retrouvons également des outils plus conceptuels, plus théoriques. En 1996, la matrice LLOSA (fig. 4), du même nom que son inventrice : Sylvie Llosa, permet de classer les facteurs susceptibles d’agir sur la satisfaction du client. Il existe ainsi quatre facteurs. D’abord les éléments basiques, indispensables comme la propreté. On retrouve ensuite les éléments clés, capables de peser lourdement dans un sens ou dans l’autre : comme le goût d’un simple café, puis les éléments “plus”, ces attentions que personne n’attend mais qui créent l’effet “waouh”. Enfin, les éléments secondaires, détails qui n’emportent ni ne détruisent la décision. Actualisée chaque année, cette grille éclaire l’hôtelier sur les choses vraiment prioritaires. (Llosa Sylvie, 2022, p.19)

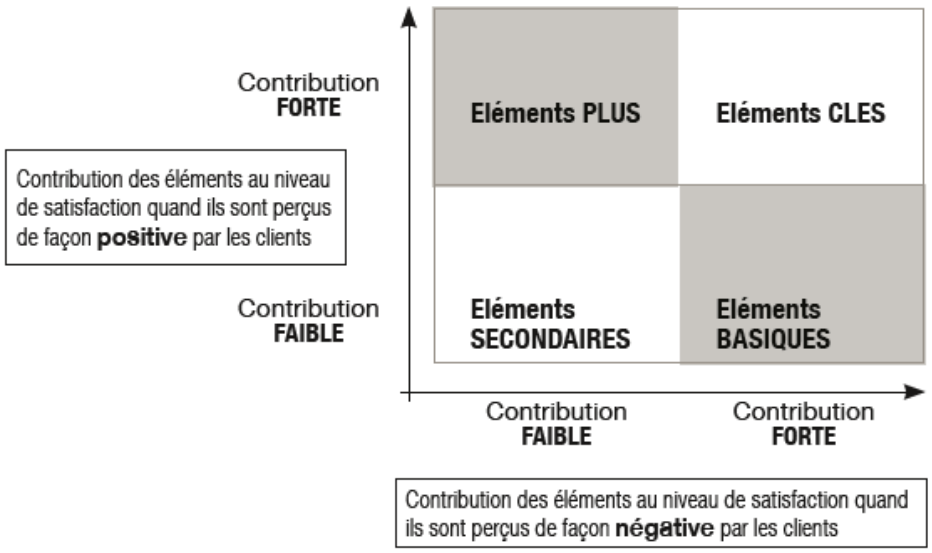


Figure 4 : La Matrice LLOSA (*Source : Revues Espaces)*

[17]E-réputation = Réputation en ligne

C.2 Exploiter ces outils pour améliorer la qualité

Tous les outils mentionnés précédemment permettent de mesurer la satisfaction, et donc la qualité. Ils sont alors des instruments indispensables pour pouvoir l'améliorer. Aujourd'hui, "*l'amélioration de la qualité est devenue une grande priorité"* (Lovelock C., Wirtz J., Lapert D., Munos A., 2014, p.441). Les avis récoltés sont *"précieux, on leur prête le pouvoir de faire ou défaire la réputation des entreprises*" (Thillet Dominique, 2022, p.43). Il faut en effet aujourd'hui bien prendre en compte ces avis qui sont monnaie courante dans le paysage hôtelier pour ne pas avoir à subir l'effet inverse qui est de faire fuir les clients.

De nos jours, "*la profession ne voit plus les avis comme une sanction mais comme un outil indispensable*" (Thillet D., 2022, p.43). En effet, de plus en plus de postes de "Chargé(e) de Relations Clients" émergent. Ces derniers jouent un rôle pleinement consacré à l'analyse et à la gestion de ces retours que ce soit sur format papier, en ligne ou directement face aux clients. Ces personnes ont donc un rôle préventif avec la mise en place de formations, mais aussi correctif quand il y a eu un retour négatif. Le retour des clients permet de réellement voir ce qui ne va pas dans un hôtel et ainsi mesurer la qualité de la meilleure des façons. Ces retours sont un avantage pour le client mais aussi pour l'hôtelier puisque cela permet de guider les deux parties : pour l'un dans la recherche du meilleur hôtel et pour l'autre dans la recherche d'amélioration de service.

Cela s'est tellement démocratisé que nous retrouvons des indicateurs de performance qui découlent de ces outils et qui sont aussi importants qu'un taux d'occupation ou un prix moyen. Nous retrouvons notamment le RPS (Reputation Performance Score)[18]. Aux États-Unis, l'indicateur de NPS (Net Promoter Score)[19] a été inventé et permet de "*synthétiser les clients très satisfaits et les non satisfaits"* (Hummel D, 2022, p.15). Après avoir évalué sur une échelle de un à dix, leur

[18] **Reputation Performance Score :** "Score de Performance de la Réputation" en français est un score sur 100 évaluant la performance d'un hôtelier sur sa réputation en ligne. Il prend en compte les notes sur Booking, Google, TripAdvisor entre autres.

[19] **Net Promoter Score** : "Indice Net de Recommandation" en français est un indicateur de la fidélité client mesurant la probabilité qu'il recommande un établissement à son entourage.

probabilité de recommander l'établissement, les clients sont catégorisés en trois profils. Les promoteurs donnent une note de neuf à dix sur dix, les passifs donnent généralement une note de sept à huit sur dix et les détracteurs une notre inférieure ou égale à six. "*Pour mesurer le score, il suffit de soustraire le pourcentage des promoteurs à celui des détracteurs. Au-dessus de trente le résultat est très acceptable, au-dessus de cinquante, il est remarquable, et au-dessus de soixante dix il est exceptionnel*" (Hummel D, 2022, p.15)

Nous pouvons maîtriser la qualité fournie en essayant d'obtenir des labels et une classification particulière, mais nous ne pouvons pas contrôler la qualité perçue par le client.

C.3 Crédibilité et limites : focus sur le classement hôtelier

Comme vu précédemment, nous comprenons qu'aujourd'hui les retours des clients sont la clef pour satisfaire le client, mais qu'en est-il des labels ? La confiance envers les labels qualité soulève le doute, notamment pour la classification hôtelière actuelle avec le système d'étoiles. Pour rappel, le classement hôtelier attribue des étoiles, allant de une à cinq étoiles, pour les hôtels qui souhaitent se classer.

Ces doutes se retrouvent dans la façon dont un établissement est audité. Dans l'imaginaire collectif, ces audits sont imprévisibles, peuvent venir à tout moment et sont stressants pour les hôteliers. Dans la réalité ce n'est pas vraiment le cas. Dès lors que nous souhaitons classifier un hôtel avec ces fameuses étoiles, nous devons remplir un pré-diagnostic sur une plateforme en ligne gérée et administrée par Atout France. Dès lors, nous pouvons prendre connaissance des critères et des prérequis pour y prétendre : jusque-là tout va bien. L'hôtel réalise son auto-contrôle et peut déjà se préparer en amont avant les audits en réalisant certains investissements. La plupart des architectes de structures hôtelières se basent sur ce référentiel pour réaliser leurs plans.

Dès que cela est fait, l'hôtel signale à la plateforme qu'il est prêt à être audité. Nous pourrions alors imaginer l'arrivée impromptue d'un inspecteur anonyme venu à

n'importe quel moment pour évaluer l'établissement. Mais la réalité est tout autre, l'hôtel prétendant à la classification doit solliciter un organisme d'audit. Plusieurs structures opèrent en France, parmi lesquelles Conform Expertise et Socotec Formation France. Ce que la plupart ne savent pas, c'est que l'hôtelier peut programmer l'audit à la date qu'il souhaite, tout en connaissant la personne en amont. Autant dire que l'image de l'inspecteur mystère est bien loin. Ainsi, l'hôtelier peut se préparer sereinement à la venue, le jour souhaité, de la personne chargée de l'inspection qu'il a lui-même payée. L'hôtelier n'aura plus qu'à se conformer aux exigences attendues le jour de l'évaluation pour obtenir la validation de sa classification.

Cet audit interroge fortement sur sa pertinence : la classification est obtenue pour une durée de cinq ans et ne repose que sur un unique contrôle, réalisé par un seul inspecteur. Il s'agit donc davantage d'une photographie figée à un instant donné qu'un réel reflet dynamique du niveau de qualité d'un établissement. Cette logique compromet la promesse implicite du classement : garantir une qualité et une expérience homogène pour le client tout au long de la période de validité. En pratique, rien n'empêche un hôtelier, dès le lendemain de l'inspection, de retirer des équipements ou de réduire ses services, à des fins généralement financières, tout en conservant ses étoiles pendant cinq ans.

D'après les échanges que nous avons eus avec Atout France par mail, leur mission consiste essentiellement à vérifier des critères matériels, objectifs et facilement mesurables. Cette orientation vise à garantir des conditions minimales d'accueil, mais reste très limitée en termes d'évaluation du service ou de l'expérience client. La grille actuelle, mise à jour en avril 2022, compte 243 critères. Parmi ceux-ci, certains sont considérés comme ONC (Obligatoire Non Compensables) selon le Guide de contrôle des hébergements touristiques marchands publié par Atout France[20].

Ces critères ONC sont définis comme strictement obligatoires : leur absence entraîne un refus automatique de classement dans la catégorie visée, sans possibilité de les compenser par d'autres points. Pour autant, ces critères ONC,

[20] Source : "*Guide 2022 du tableau de classement en hôtels de tourisme*"

censés garantir un socle de qualité, sont en réalité d'une exigence très faible. Ils concernent des éléments extrêmement basiques, que nous serions en droit d'attendre dans n'importe quel hébergement payant. Parmi eux, nous retrouvons : un hôtel propre et en bon état, une literie propre, des espaces communs entretenus.

Hormis ces ONC, la grande majorité des critères sont soit compensables, soit totalement facultatifs, dits "à la carte", et reposent sur un système de points à atteindre selon un barème par catégorie. De plus, une partie des critères laisse place à une certaine subjectivité d'interprétation, comme en témoigne le tout premier critère de la grille : *"La façade de l'hôtel est propre et en bon état*". La formulation elle-même n'est ni technique, ni strictement mesurable.

Plus fondamentalement, la grande majorité des critères sont quantitatifs : taille des chambres, nombre d'équipements, présence de télévision ou de minibar, etc. Très peu abordent la qualité du service, la relation client ou l'expérience vécue. D'après notre analyse de la grille actuelle (fig. 5) seulement 6,2 % des critères se rapportent à un service réellement rendu au client. Et parmi eux, les exigences restent minimales : simple présence d'un service voiturier, de personnel multilingue ou de plateaux repas. Cela est vrai également pour la *distinction Palace* qui parle "*essentiellement de moyens et pas de résultats*" (BONUS : L'attribution de la distinction Palace, Coach Omnium, 2024).

Enfin, cette logique de classification engendre de fortes inégalités de perception, même au sein de la même catégorie. À Paris par exemple, des hôtels classés 5 étoiles proposent des niveaux de prestations très disparates, tant sur le plan matériel que sur celui du service. Il n'est pas rare d'entendre un client dire "c'est un bon 5 étoiles" ce qui démontre, que la classification actuelle ne garantit en rien une homogénéité de standing au sein d'un même rang. De plus, la différence de qualité entre les 4 et 5 étoiles n'est pas très grande. On compte ainsi 67 critères obligatoires compensables pour les 5 étoiles contre 51 pour les 4 étoiles soit une différence de 16 critères (fig. 6).

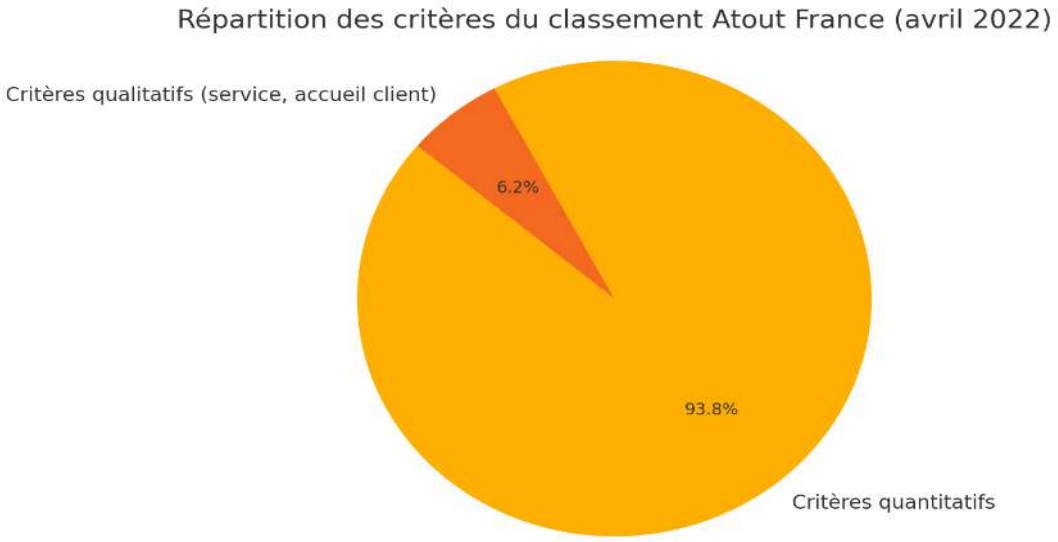


Fig 5 : Répartition des critères du classement Atout France avril 2022 (*Source : Elaboration propre)*

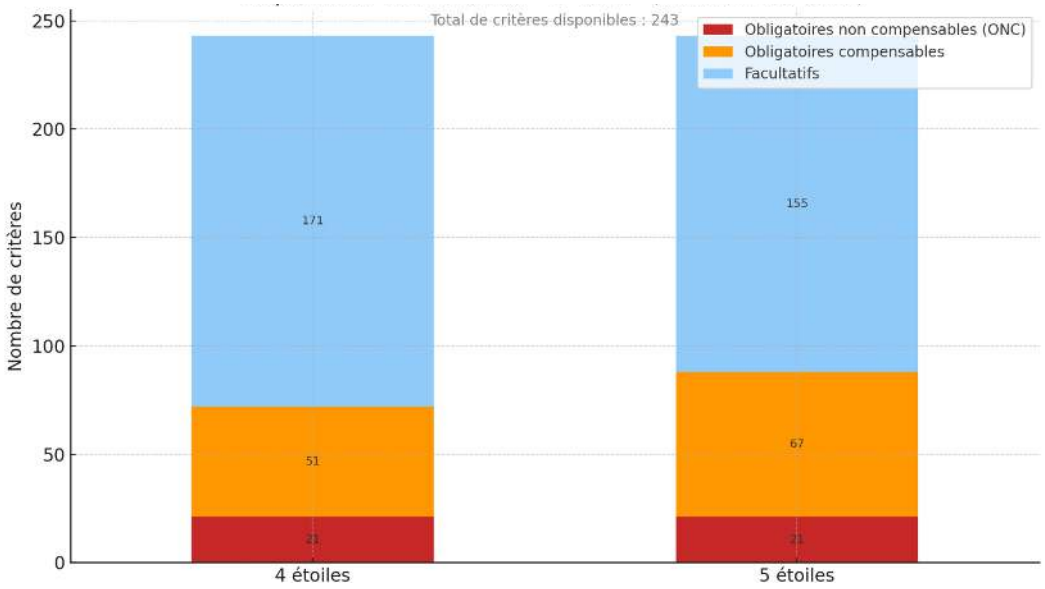


Fig 6 : Répartition des critères 4* vs 5* du classement Atout France avril 2022 (*Source : Elaboration propre*)

Nous pouvons alors nous interroger sur la manière dont ces grilles de critères ont été établies et par qui. Il n'est pas sans savoir que ce classement a connu plusieurs réformes depuis sa création : une en 2009, corrigée en 2016 et 2019, la plus récente date du 1er avril 2022. C'est bien l'organisme Atout France qui s'occupe de recenser les critères en consultant des professionnels du secteur et des groupes hôteliers. Ils sont censés faire valoir la grille la plus juste qu'il soit et la plus représentative. Ce que l'on peut trouver alors absurde dans ce contexte, c'est qu'aucun client n'ait été interrogé, au sujet de ses envies et de ses besoins suivant le standing de chaque hôtel.

Pourtant, ce sont les clients qui diront si l'hôtel est de qualité ou non, et s'il l'est, ils reviendront, et non pas parce qu'une plaque 5 étoiles est affichée devant l'hôtel. Mark Watkins, avec qui nous avons eu la chance d'échanger, faisait partie en 2007 des observateurs et des lanceurs de la réforme de la nouvelle grille. Il nous a confié son ressenti très défavorable puisqu'il aurait souhaité que l'on interroge des clients et d'autres professionnels. Cela pose encore plus problème avec l'attribution de la *distinction Palace* qui selon lui, se fait par une "commission d'attribution" où le jury n'est pas vraiment représentatif et que pour certains membres, ils seraient liés directement ou indirectement à l'hôtel, ce qui créé un conflit d'intérêt[21].

C'est Sébastien Bazin, PDG (Président-Directeur Général) d'Accor, qui a réussi à faire monter en gamme ses marques sans effort. Les Ibis sont passés de deux à trois étoiles, tandis que Mercure et Novotel ont obtenu la quatrième. Sur le terrain, les chambres, les moquettes et la taille des salles de bains n'ont presque pas changé, pourtant la plaque à l'entrée affiche une étoile de plus.

Pourquoi cette étoile supplémentaire vaut-elle la peine pour un grand groupe comme Accor ? D'abord, sur des sites de réservation tels que Booking ou Expedia, beaucoup d'utilisateurs cochent les filtres "3 étoiles et plus" ou "4 étoiles et plus". Avant la réforme, un Ibis disparaissait de ces recherches, aujourd'hui, il apparaît dans la liste et récupère des réservations qu'il n'aurait jamais eues. La montée en gamme ouvre aussi la porte aux contrats d'entreprise. De plus, une montée d'étoile

[21] Dans *"BONUS: l'attribution de la distinction Palace".*

alimente un discours de modernisation permanent, rassure les actionnaires et motive les équipes commerciales.

Pour le client final, le bénéfice est moins clair : il retrouve la même literie, la même largeur de couloir, le même petit-déjeuner buffet, mais il paie plus cher. Pourtant, la grande majorité acceptera la hausse, parce que l'étoile supplémentaire agit comme un signal de confort et parce que les alternatives affichent désormais le même positionnement tarifaire. Tant que les critères officiels restent peu exigeants sur le service et qu'ils sont négociés avec les grands groupes, l'opération reste légalement propre et économiquement gagnante pour la chaîne.

Malheureusement, il y a assez peu de chance pour que les critères changent car la pression est trop forte, exercée par des groupes comme Accor. La personne qui monopolise une industrie va tenter de réguler le marché à travers certains moyens pour dire, comme l'énonce Adrien Guillaume avec ces mots "*Ok je suis arrivé en haut de la chaîne alimentaire, comment je fais pour la conserver ?*" Accor a eu raison d'opérer de la sorte et cela a été fait intelligemment.

Nous voyons, cependant, que les hôteliers se détournent petit à petit des classements. En effet, en 2024, selon un article de *"Le Figaro*" sorti en juin 2025 écrit par Jean-Marc Jaeger : "*Sur un ensemble de 16 850 hôtels, 4 168 ne sont pas classés"* (Jaeger Jean-Marc, 2025). Cela représente tout de même un quart du marché français.

Enfin, la qualité vécue ne se mesure plus vraiment grâce à des plaques ou des labels. Elle se constate surtout dans les avis et par des indicateurs comme le RPS ou le NPS. Tant que l'écart entre image affichée et réalité ressentie reste faible, l'hôtel tient sa promesse et dès qu'il se creuse, les retombées négatives sont présentes. Cette conclusion invite à dépasser la conformité qu'imposent ces labels et classifications pour s'interroger sur quels investissements, quelles innovations, quels choix de design ou de service permettront de transformer une promesse marketing en vécu de qualité ?

II- L'innovation hôtelière face aux standards : moteur ou contrainte ?

"Rien n'est plus puissant qu'une idée dont l'heure est venue" Victor Hugo[22]

A- Les racines de l'innovation en hôtellerie

Selon l'INSEE, *"L'innovation désigne l'introduction sur le marché d'un produit ou d'un procédé nouveau ou significativement amélioré par rapport à ceux précédemment élaborés par l'unité légale"*[23]. En d'autres termes, l'innovation répond à l'ambition de proposer quelque chose qui compte pour le plus grand nombre. S'il y a une innovation c'est qu'il y a une ambition. L'innovation doit avoir un but, mais un but utile à tous. Une invention qui sert uniquement des intérêts particuliers et dégrade le quotidien des autres perd toute légitimité.

A.1 Prémices de l'innovation dans le secteur de l'hôtellerie

Depuis plus d'un siècle, le secteur hôtelier s'est régulièrement réinventé en intégrant les grandes avancées technologiques et sociétales de son temps. Ces innovations ont peu à peu transformé l'expérience du voyageur et les méthodes de travail des hôteliers.

Dès la fin du XIXe siècle, certains établissements deviennent des sortes de vitrines technologiques. Le Savoy Hotel à Londres est l'un des premiers à avoir été entièrement éclairé à l'électricité en 1889, suite à l'arrivée de César Ritz, entrepreneur suisse visionnaire[24]. Ce dernier, figure emblématique de l'innovation hôtelière, a introduit notamment au Ritz Paris des salles de bain privées, des ascenseurs et un confort individuel inédit lors de son ouverture en 1898[25].

---

[22] *Histoire d'un crime*, 1877, Victor Hugo
[23] Source : INSEE : Définition de l'innovation
[24] Source : "*Innovations hôtelières*" The Savoy
[25] Source : "*Le Groupe Ritz et son développement*"

En 1927, l'hôtel Park Plaza de Chicago innove en intégrant une radio dans chaque chambre, un équipement alors encore rare dans les foyers américains.[26] Cette démarche traduit une volonté forte d'offrir un service différenciant, dépassant la simple fonctionnalité. Nous constatons donc ainsi un réel désir de différenciation.

Le secteur hôtelier s'est métamorphosé en profondeur au cours des trente dernières années. Aujourd'hui, l'innovation ne se résume plus à installer un téléviseur ou une piscine, elle touche aussi l'expérience client, l'organisation interne et la performance environnementale.

L'arrivée d'internet marque un tournant majeur dans le paysage hôtelier. À la fin des années 1990, des groupes comme Marriott expérimentent le Wi-Fi dans les chambres, devenant un service standard au début des années 2000. En 2021, le groupe Accor déploie la solution "Accor Key", intégrée à l'application ALL (Accor Live Limitless). Les clients peuvent ainsi effectuer leur check-in et déverrouiller la chambre ou l'ascenseur directement depuis leur smartphone.[27]

Enfin, l'innovation hôtelière s'oriente aujourd'hui vers des enjeux environnementaux et sociaux. L'hôtel Six Senses Rome[28], ouvert en 2023, affiche une neutralité carbone grâce à des choix de construction durables et un usage optimisé de l'eau et de l'énergie par exemple. Le secteur adopte de plus en plus une approche responsable, consciente de l'impact de son activité sur la planète.

Ces différentes étapes démontrent que l'hôtellerie a toujours été un laboratoire d'innovations, anticipant ou suivant les transformations de la société. Elle confirme que l'innovation n'est pas un luxe mais une nécessité constante pour répondre aux attentes mouvantes des clients et aux défis contemporains.

Anciennement, ces innovations étaient vraiment un facteur de différenciation et de vente car les clients allaient finalement peu à l'hôtel. Voyager à l'autre bout de la France n'était pas commun et était réservé à une élite. Pour la classe dite

---

[26]Source : "*BONUS : Innovations hôtelières par Coach Omnium"*

[27] Source : Communiqué du 4 février 2021 : *Accor annonce le lancement mondial de sa clé numérique « Accor Key »*

[28] Source : Six Senses Rome "*Sustainability*"

“populaire”, aller à l’hôtel était un réel événement, une parenthèse dans leur vie. De plus, comme nous le dit Mark Watkins dans l’article *“BONUS : l’hôtellerie berceau d’innovations*”, il y avait, en 1960, 80% de la population française qui ne possédaient pas de douche ou de baignoire dans leur logement. Ainsi, rien que le fait d’aller à l’hôtel à l’époque relevait d’un certain luxe.

Aujourd’hui, la tendance s’est inversée, la plupart des logements des ménages sont très modernes et sont souvent beaucoup plus modernes qu’une chambre d’hôtel. En fait, les clients ont déjà tout le confort que l’hôtel propose : une télévision, un lit confortable, un réseau Wifi et même parfois une piscine. Alors, pourquoi aller à l’hôtel ? Ce dernier semble aujourd’hui devoir lutter pour justifier son utilité face à des logements toujours plus confortables et équipés.

A.2 Pourquoi innover dans le paysage hôtelier ?

Ces évolutions répondent à deux dynamiques de fond. D’une part, la fluidité technologique pour simplifier l’expérience client, d’autre part, la responsabilité sociale et environnementale face aux attentes sociétales croissantes. Elles touchent toutes les gammes de prix : on “ *assiste à une démocratisation du luxe, qui voit une clientèle moins fortunée accéder de plus en plus à des biens de luxe, mais seulement de façon occasionnelle*” (Pinna Gabriele, 2013, p. 21). C’est pourquoi *“de nombreux hôtels 4* ou 5* parisiens pratiquent des prix moins élevés que les palaces mais revendiquent eux aussi un service de très haute qualité, soigné et sur mesure”* (Pinna G., 2013, p. 21).

Ces innovations ne concernent plus seulement le luxe, mais se démocratisent à travers toutes les gammes hôtelières. Ainsi, la frontière entre les services traditionnels des palaces et ceux proposés par des établissements quatre ou cinq étoiles devient plus fine.

Comme le disent Élodie Jouny-Rivier et Elizabeth Poutier : “*séjourner dans un hôtel de luxe ne se résume plus à réserver une chambre tout confort dans un environnement noble affichant les codes traditionnels du luxe”.* (Jouny-Rivier E., Poutier E., 2020, p.78). Le monde est en constante mutation, et les modes de

consommation ont évolué depuis quelques années. “*Les institutions sont comme l’acier ; elles rouillent. Ce qui était par le passé lisse, brillant et beau tend à devenir rouille”.* (Lovelock C., Wirtz J., Lapert D., Munos A., 2014, p.274). Cette image traduit bien l’obsolescence perçue de certains standards hôteliers et ce qui était autrefois gage de prestige peut aujourd’hui paraître démodé.

Le client est beaucoup moins fidèle, plus sélectif et évalue avec attention la valeur d’une marque. En effet, si l’on innove c’est surtout pour satisfaire le client et s’adapter à ses nouvelles envies, attentes et modes de consommation.

Ces innovations sont aussi là dans un but de profit en restant compétitif sur un marché toujours aussi féroce, car *“le marché de l’hôtellerie de luxe à Paris est ainsi aujourd’hui en pleine mutation”* (Jouny-Rivier E. & Poutier E., 2020, p.77). Aujourd’hui, innover “*permet de vendre plus, entre +0,25% et 2,5% de chiffre d’affaires additionnel [...], fidéliser [...] les faire revenir*” (Body Laurence, 2022, p.23).

Au-delà de l'aspect purement commercial et d’image, “*être plus productif et plus rentable requiert souvent des innovations, et donc des modifications, dans le processus de mise à disposition du service*” (Lovelock C., Wirtz J., Lapert D., Munos A., 2014 p.184). En effet, les innovations peuvent dans certains cas permettre d’augmenter la vitesse d’exécution des équipes, rendre des services plus accessibles. Cela passe par exemple par la démocratisation de l’Intelligence Artificielle (IA). En effet, l’IA est un exemple d’innovation permettant à une entreprise d’être plus rentable, car elle permet de gagner du temps et d’automatiser des tâches autrefois réalisées par un salarié.

Cependant, l’innovation reste difficilement accessible pour de nombreux hôteliers, en raison des coûts initiaux et de l’incertitude quant au retour sur investissement. Les petites structures indépendantes, qui disposent d’une trésorerie limitée, hésitent donc à s’engager. Même pour les groupes, la rapidité d’obsolescence des technologies crée un risque de réinvestissement.

B- Uniformisation des expériences: un frein à la créativité ?

B.1 Les freins à l'innovation

"*On est au bon endroit. On a de la chance d'être en France, surtout pour les hôteliers. Les clients viennent du monde entier sans faire d'efforts, et certains tombent dans la facilité de dire, "comme le business rentre tout seul, pourquoi faire des efforts ?"* (Entretien avec Guillaume A., 2025) Dans cette citation, Adrien Guillaume pense qu'il faut en profiter pour être exigeant et encore plus chercher à innover pour être gagnant sur le moyen et long terme. Parce que oui, sur le court terme, un hôtel à Cannes en pleine saison d'été pourra se réjouir de faire des bons chiffres, mais peut-être que l'année suivante, l'hôtel ne sera plus à la page et ainsi "*les stars d'un jour peuvent devenir paresseuses car satisfaites d'elles-mêmes"* (Lovelock C., Wirtz J., Lapert D., Munos A., 2014 p.484).

Pour se maintenir sur un marché de plus en plus concurrentiel, les hôtels doivent ainsi adopter une démarche d'innovation constante. Ils le font pour satisfaire une clientèle toujours plus exigeante et faire face aux nouvelles formes d'hébergement comme Airbnb ou Abritel. En Île-de-France, le nombre d'annonces sur Airbnb a doublé en un an passant de 67 239 en mai 2023 à 134 445 en mai 2024[29].

De plus, "*la France s'est fixée pour objectif de rester la première destination mondiale en nombre de touristes*" (Hummel D., 2022, p.16). Elle doit ainsi redoubler d'efforts et ne pas se reposer sur ses acquis et "*pour se maintenir sur le marché concurrentiel, les hôtels doivent adopter une démarche d'innovation constante"* (Jouny-Rivier E. & Poutier E., 2020, p.78).

Innover dans le secteur hôtelier ne relève donc plus uniquement de la différenciation, c'est une condition de survie dans un environnement concurrentiel. Reste à savoir si ces innovations, portées par des logiques de performance et de réinvention, peuvent s'harmoniser avec les nouvelles exigences d'authenticité.

[29] Source: IMMOMATIN: "*Airbnb: explosion des offres de location en Ile-de-France en un an, selon l'Institut Paris Région"*

B.2 La standardisation : l'antichambre de la créativité

Dans un secteur aussi concurrentiel que l'hôtellerie, la standardisation a longtemps été perçue comme un levier d'efficacité et de conformité pour le client. Elle permet d'uniformiser les services, de garantir un service identique pour le client et de faciliter la gestion opérationnelle. Ce concept a favorisé le développement rapide des chaînes hôtelières et des franchises.

La standardisation repose sur l'idée que l'on peut dupliquer un modèle qui a fonctionné à grande échelle. Les chaînes comme Accor, Hilton ou Marriott s'inscrivent dans cette logique. Par exemple avec la marque Novotel de chez Accor, le client va retrouver la même literie, les mêmes produits d'accueil, quelle que soit la destination. Le Novotel à Paris sera identique à celui du Mans.

Cela crée un sentiment de sécurité pour le client qui sait à quoi s'attendre et n'aura pas de surprise. Le client n'a plus à s'embêter à chercher un hôtel : il sait que s'il va dans telle marque qui a de tels standards, il aura quelque chose qui lui convient. Comme dans la restauration rapide, à l'image de McDonald's, cette duplication est devenue un gage d'efficacité et de sécurité.

Cependant, cette standardisation n'est plus idéale. En fait, elle supprime la créativité et limite la personnalisation. L'hôtel devient sans saveurs, sans réelle surprise. À mesure que les clients deviennent plus expérimentés, plus mobiles et plus exigeants, cette homogénéité suscite de la lassitude. Les clients attendent aujourd'hui des expériences mémorables.

La tension entre standardisation et créativité est particulièrement visible dans les établissements affiliés à des marques ou à des partenaires externes. Une étude de cas sur l'hôtel Molitor, en partenariat avec la marque Clarins, l'illustre bien : les protocoles imposés par la marque de soins restreignent la liberté des hôteliers. "*On a peu de latitude, parce que Clarins est une marque qui a défini ses protocoles [...] on n'est pas "autorisés à les modifier" "* (Jouny-Rivier E. & Poutier E., 2020, p.93). Dans ce cadre, toute tentative d'innovation est impossible à cause des normes

prédéfinies par la marque. En effet, la standardisation trouve vite ses limites car notre champ d'action est nettement diminué. La standardisation, bien que rassurante, tend à réduire la marge de manœuvre créative des établissements, limitant ainsi leur capacité à proposer une expérience véritablement unique et mémorable pour le client. Les hôtels qui sont classés avec la classification Atout France ou même avec des labels peuvent être considérés comme standardisés étant donné qu'ils sont censés tous respecter des critères communs. Ces labels et classifications participent donc à standardiser l'offre hôtelière en imposant des critères communs à tous les établissements.

De nombreux hôteliers cherchent aujourd'hui à se différencier par des approches créatives et singulières. Nous assistons à l'émergence de boutique-hôtels au design soigné, porteurs d'une forte identité visuelle et émotionnelle. Ce style d'hôtellerie, apparu dans les années 1980 est une réaction directe à la standardisation excessive de l'hôtellerie. Ainsi, ces hôtels arborent un décor et une ambiance qui leur sont propres, ancrés dans leur ADN et dans leur thème. Des groupes comme Leitmotiv ou Chapitre Six conçoivent des lieux où chaque détail raconte une histoire, en rupture avec les codes habituels de l'hôtellerie. Leitmotiv revendique ainsi un *"luxe moderne unique*"[30] adapté à chaque destination, tandis que Chapitre Six affirme que "*chaque lieu a son histoire, son expérience, entre passé et futur, rêve et réalité"*[31].

Cette quête de singularité montre bien que la standardisation ne suffit plus et intéresse moins. Mais attention, la créativité a du sens, mais ne doit pas empiéter sur les basiques de l'hôtellerie. Il ne suffit pas qu'un hôtel propose un concept innovant : si les chambres ne sont pas correctement entretenues, que la literie est de mauvaise qualité et que le confort fait défaut, l'innovation perd toute sa pertinence.

Enfin, il est crucial de souligner que la créativité a un coût. Multiplier les services personnalisés, les ambiances ou les objets sur mesure peut impacter la rentabilité. Comme le rappellent Lovelock et al., "l*e client ne fait pas la différence*

[30] Source : leitmotiv.fr
[31] Source : chapitresixhotels.com

entre un service de base et un service périphérique. Il les évaluera avec le même degré d'exigence" (Lovelock C., Wirtz J., Lapert D., Munos A., 2014, p. 87). Il est donc essentiel de trouver un équilibre entre innovation, efficacité opérationnelle et qualité perçue.

C- Réinventer la qualité: vers une hospitalité plus humaine?

Finalement, est-ce qu'innover est bien ? Il faut se dire qu'innover n'est pas forcément synonyme de bon sens. Souvent, les innovations ne trouvent pas leur public et se font surtout au niveau des aspects quantitatifs : nouveaux designs, chambres plus grandes, plus technologiques. L'innovation ne doit pas se faire à tout prix : une démarche hasardeuse risquerait de faire perdre la clientèle existante et de compromettre l'attractivité auprès de cette dernière.

C.1 La technologie en hôtellerie: vers une suppression du service ?

Nous voyons apparaître de plus en plus le concept de "*self check-in"*[32] qui consiste à être accueilli à l'hôtel par une tablette ou une autre forme. Il n'y a plus de réception, et le personnel d'accueil n'existe plus. Ce dispositif a été lancé pour faire face aux importants flux de clients que le personnel à la réception aurait du mal à gérer. Sur le papier, ce concept permet de faire des économies de personnel et d'améliorer la productivité de l'hôtel. Pourtant selon l'article de Coach Omnium "*BONUS : Innovations hôtelières*", "*63% des clients d'hôtels européens disent qu'ils se passeraient bien de cette innovation et 13% sont carrément contre*". Cela pose un réel problème. En fait, "*sans compréhension du marché, sans connaissances des clients et sans connaissance des concurrents, il est très improbable qu'un nouveau service puisse être un succès"* (Lovelock C., Wirtz J., Lapert D., Munos A., 2014, p.111). En effet, "*tous les clients n'apprécient pas les nouvelles approches en*

[32] Self check-in = auto-enregistrement

libre-service et/ou à distance [...] il faut admettre que certains clients ne changeront jamais leurs habitudes et préféreront toujours les relations personnelles" (Lovelock C., Wirtz J., Lapert D., Munos A., 2014, p.129). Nous voyons bien que malgré une bonne volonté, la réception de ce concept ne fait pas largement l'unanimité.

Peut-être que finalement, la clientèle n'est pas encore prête à cela, et que cela relève encore de la science-fiction. Sûrement, dans quelques années, cela deviendra la norme. L'IA est déjà de plus en plus présente et "*l'intégration de l'intelligence artificielle dans les standards de certains labels pourrait révolutionner la manière dont les services sont conçus et évalués."* (Colomb Valérie & Filloz Valia, 2022, p.102)

Dans la même lignée que le self check-in, nous voyons de plus en plus le concept de "*chatbot*"[33], qui consiste à proposer une assistance virtuelle immédiate aux clients via des plateformes de messagerie ou directement sur les sites web des hôtels. Il n'y a donc plus besoin d'appeler la réception pour un enseignement. Ces outils, basés sur l'IA, répondent rapidement aux questions fréquentes des voyageurs telles que les horaires d'ouverture, les services proposés ou les tarifs disponibles. Ils permettent de réduire le temps d'attente, d'améliorer la satisfaction client et de libérer les équipes de tâches répétitives pour qu'elles puissent se concentrer sur des interactions plus complexes et qualitatives avec les clients.

C.2 Innover dans le service : le cas de l'hyperpersonnalisation

Le terme d'hyperpersonnalisation est de plus en plus fréquemment utilisé. Ce terme désigne la capacité à ajuster en temps réel avant, pendant et après le séjour chaque contact que nous avons avec le client, répondant à ses attentes et selon son humeur. Le but n'est plus de répondre à un besoin, mais il est question d'anticiper et de surprendre par des actions attentionnées.

[33] **Chatbot**: programme informatique capable d'interagir avec une personne, généralement pour lui venir en aide.

Dominique Hummel, Expert en Tourisme, administrateur de Charentes Tourisme évoque que "*dans les destinations matures, l'enjeu est de plus en plus dans la performance qualitative plutôt que dans la performance quantitative, comme si l'interaction des deux pôles [...] s'était inversée".* (Hummel D, 2022, p.13). Nous avons vu précédemment que les aspects quantitatifs d'un hôtel ne sont plus considérés, et que maintenant, le service est au cœur des débats.

De nombreux experts, comme Laurence Body, Créatrice de services et d'expériences et fondatrice de "X+M", studio de design et management d'expérience client, sont convaincus que "*la très grande satisfaction n'est accessible que si l'offre intègre en plus une dimension émotionnelle*" (Body L., 2022, p.21). La dimension émotionnelle est un terme lié à l'hyperpersonnalisation, il renvoie à cette capacité à toucher le voyageur au-delà du service de base, à faire résonner l'expérience avec son histoire personnelle. Créer cette émotion, c'est glisser une attention personnalisée, un clin d'œil à sa personnalité dans son séjour.

Le niveau d'attente varie évidemment selon la gamme. Dans l'économique, le client cherche surtout un prix bas et un service de base efficace. Dans le milieu de gamme, le client apprécie qu'on se souvienne de son nom et de ses habitudes et dans le luxe, il s'attend à se sentir unique, et c'est d'ailleurs ce qu'il paie.

Des outils tels que le CRM (Customer Relationship Management)[34] facilitent aujourd'hui l'hyperpersonnalisation, permettant d'ajuster en temps réel chaque interaction selon les attentes du client.

Mais attention, comme nous l'a confié Adrien Guillaume : *"il ne faut pas avoir la prétention de penser que les outils digitaux ou autres vont réinventer la roue*" (Entretien avec Guillaume A., 2025). En effet, nous pouvons faire l'analogie avec la Mère Brasier ou encore Paul Bocuse qui faisaient déjà de l'hyperpersonnalisation il y a 50 ans puisqu'ils connaissaient les prénoms de tous leurs clients, et ces derniers appréciaient.

---

[34] **Customer Relationship Management :** "Gestion de la Relation Client" en français, est un logiciel regroupant toutes les données clients (leur identité, leurs préférences, leur historique de séjour, leurs commentaires) pour pouvoir personnaliser les services et les fidéliser.

Ce qui est étonnant est l'arrivée de ce terme alors que pourtant, "hyper personnaliser" est le but de industrie hôtelière, de faire en sorte que le client se sente unique. Cela existe depuis les prémices de l'hôtellerie. En soit rien n'a été réinventé, ce sont les outils qui ont évolué, mais les méthodes restent les mêmes. L'outil est un moyen et non une finalité. Les outils ne doivent pas révolutionner une industrie mais l'accompagner.

C.3 Quid des labels à propos de l'innovation ?

Les classifications hôtelières et labels, bien qu'utiles pour encadrer la qualité, apparaissent aujourd'hui très loin du terme d'innovation. Comme nous l'avons vu précédemment, les classifications et labels ne poussent pas les hôteliers à se surpasser. Aucun critère de label ne met en valeur une quelconque innovation que ce soit au niveau organisationnel, sur le design, ou encore sur le service. Ils apparaissent aujourd'hui en décalage avec les dynamiques d'innovation qui traversent le secteur.

D'une part, les grilles de classement et de labellisation ne valorisent que très peu les initiatives innovantes, qu'il s'agisse d'architecture, de design, de services expérientiels ou encore d'organisation interne. Aucun critère ne prend réellement en compte l'adaptabilité des services, la prise de risque créative ou les démarches inédites orientées client. Comme le soulignent Valérie Colomb et Valia Filloz, *"un label devrait encourager l'expérimentation plutôt que de figer les pratiques dans des normes rigides qui limitent la créativité*" (Colomb V.& Filloz V., 2022, p.104).

Par ailleurs, la fréquence de mise à jour des critères pose un problème. En France, la grille de classement Atout France est révisée tous les cinq ans, alors que les attentes clients évoluent beaucoup plus rapidement. Le décalage temporel entre innovation sur le terrain et reconnaissance par les institutions, nuit à la réactivité du secteur. Comme le rappellent Colomb et Filloz, "*un label n'est pas simplement une certification ; il doit s'adapter, évoluer et refléter l'innovation dans le secteur qu'il représente. Sans cela, il devient obsolète face aux exigences des consommateurs modernes*" (Colomb V.& Filloz V., 2022, p. 64).

Cependant, tout n'est pas à rejeter. Lorsqu'ils sont bien conçus, certains labels peuvent devenir de véritables leviers de transformation. En imposant des exigences actualisées, en favorisant des démarches responsables ou en encourageant une différenciation qualitative, les labels peuvent accompagner l'innovation plutôt que l'inverse. "*Ils participent à l'amélioration de la compétitivité en favorisant des pratiques innovantes qui répondent à des critères rigoureux et actuels*" (Colomb V.& Filloz V., 2022, p. 80).

Les systèmes de labellisation devraient intégrer des critères évolutifs, valoriser la singularité des projets, et surtout, s'appuyer davantage sur l'écoute des clients. Aujourd'hui, de nombreuses initiatives sont lancées sans véritable consultation des usagers, ce qui aboutit parfois à des innovations mal perçues ou mal adaptées. En effet "*la plupart des tentatives d'innovation se font sans consulter les clients, sans connaître leurs réelles aspirations*" (Colomb V.& Filloz V., 2022, p.102). Pour qu'une démarche d'innovation soit réellement pertinente, elle doit intégrer les attentes et les contraintes des différents acteurs de l'écosystème hôtelier. Selon Marc Tommassini, Directeur des Exploitations du groupe Najeti Hôtels & Golfs Collection, il faut faire attention aux actionnaires, aux collaborateurs et aux clients. Pour Etienne Cadet, Directeur Qualité et Expérience Client au Sofitel Le Scribe Paris Opéra, les fournisseurs font également partie de l'équation.

Le client reste évidemment central. Comme le rappellent Élodie Jouny-Rivier et Elizabeth Poutier, "*le client n'est pas là pour réfléchir à des nouveautés mais pour bénéficier d'un moment privilégié de détente*" (Jouny-Rivier E., Poutier E., 2020, p.93). Pourtant, "*les managers ne croient pas toujours au potentiel créatif de leurs clients"* (Jouny-Rivier E. & Poutier E., 2020, p.95), alors que leurs retours sont essentiels pour ajuster les offres. Innover sans le consulter revient à créer des services inadaptés.

Les collaborateurs doivent également être impliqués. Leur expérience du terrain permet d'identifier les limites pratiques d'une idée nouvelle. Comme le souligne Adrien Guillaume, *"pour une décision qui engage l'établissement sur une décision stratégique [...], il serait bon d'avoir des représentants du personnel pour pouvoir dire "Ok, oui, on valide" "* (Entretien avec Guillaume A., 2025).

Pour finir, les actionnaires exercent une influence décisive dans les choix stratégiques. Selon Marc Tommassini, “*ce sont eux qui placent l’argent*” et “*dictent leurs envies”* (Entretien avec Tommassini Marc, 2025). Or, certains peuvent croire, à tort, tout connaître du secteur et imposer des choix sans réelle concertation, au détriment de la cohérence opérationnelle ou de l’expérience client.

Ainsi, les labels ne sont pas opposés à l’innovation. Mais leur fonctionnement actuel doit être révisé. Une démarche d'innovation suppose une écoute de tous. C’est comme ça que l’hôtellerie pourra mixer standards de qualité et réinvention du service, pour répondre aux attentes d’une clientèle toujours plus exigeante, mobile et en quête de sens.

Or, pour transformer ces attentes multiples en réalités tangibles, encore faut-il que l’organisation interne soit capable d’absorber le changement : recruter, former, fidéliser, ajuster les processus et, surtout, préserver la motivation des équipes qui délivrent le service au quotidien.

III- Des référentiels qui redessinent les organisations et les pratiques internes

A- Les défis du terrain: conditions de travail, turnover, extras

A.1 Les conditions de travail parfois difficiles

La réalité du terrain de l'hôtellerie restauration témoigne parfois d'un contraste important avec l'image de raffinement et de service d'excellence que l'on peut avoir. En effet, les conditions de travail difficiles comme des horaires décalés, parfois de nuit, jours de repos épars dans la semaine, travail les week-ends et jours fériés, ajouté au stress ainsi qu'à la fatigue physique et mentale, font de ce secteur l'un des moins attractifs. Une grande flexibilité des salariés leur est exigée pour pallier les périodes de forte affluence, parfois en faisant plusieurs heures supplémentaires ou en travaillant sur un jour initialement chômé.

Ces conditions ont un impact majeur sur la fidélisation des équipes, l'attractivité du métier et donc sur la pérennité du secteur ainsi que sur la qualité de service. C'est ce que Gabriele Pinna explique dans son étude de cas "*Vendre du luxe au rabais : une étude de cas dans l'hôtellerie haut de gamme à Paris*" publiée en 2013: "*les conditions d'emploi et de travail sont peu attractives*" (Pinna G., 2013, p.23).

Finalement, la responsabilité incombe peut-être à l'entreprise en elle-même : "*Les tensions, très fréquentes, avec les clients mécontents de la qualité de services sont à mettre au compte de l'insuffisance des moyens humains et matériels engagés par l'établissement.*" (Pinna G., 2013, p.21). C'est également ce que souligne Adrien Guillaume "*L'hôtellerie-restauration doit vraiment aborder un virage important pour séduire à nouveau un public comme le vôtre et les conserver, les fidéliser".* (Entretien avec Guillaume A., 2025). Les employés sont les premiers ambassadeurs des hôteliers, pourtant ces derniers misent encore trop peu sur eux. Ces mêmes

salariés sont à la fois les premiers exposés mais aussi les moins reconnus. Cette insuffisance conduit à une surcharge de travail pour les collaborateurs, mais également à une baisse de qualité de la relation client.

Adrien Guillaume n'hésite pas à axer certains de ses conseils sur la partie Ressources Humaines, il nous explique que celle-ci est trop souvent ignorée par les professionnels de l'hôtellerie. *"Les hôteliers, dans leur grand ensemble, pendant de nombreuses années, [...] ont fait beaucoup de marketing, de communication et de vente sur les clients, mais pas assez sur leurs employés qui sont leurs premiers ambassadeurs"* (Entretien avec Guillaume A., 2025).

A.2 Le turnover important

Ce manque de considération des équipes entraîne une problématique de fidélisation du personnel. Ce phénomène, désigné par le terme "*turnover*", désigne le taux de renouvellement du personnel dans une entreprise. Le secteur de l'hôtellerie restauration est celui avec le taux de turnover le plus élevé. En effet, en France, le taux moyen était de 16% en 2024, tandis que celui de l'hôtellerie se situait entre 30 et 40%[35]. Plusieurs facteurs expliquent cette situation.

Les critères des candidats ont évolué. Adrien Guillaume nous expliquait que l'industrie de l'hôtellerie restauration est celle qui voit le plus de diplômés, du CAP (Certificat d'Aptitude Professionnelle) au Bac+5, quitter le métier. "*Notre belle industrie est une de celles qui broient le plus de diplômés [...] Quel gâchis ! [...] Ils ont choisi cette voie, ils l'ont quittée"* (Entretien avec Guillaume A., 2025). Cela a été également poussé par la crise du Covid-19 qui a profondément influencé les mentalités. En effet, beaucoup ont profité de ce temps d'arrêt pour remettre en question leur vie professionnelle et ce dont ils avaient réellement envie. L'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle est plus que jamais une des priorités de chacun. Toutes ces réflexions ont conduit à la réorientation de certains professionnels vers des métiers et des secteurs qui leur plaisent et en adéquation avec leurs aspirations.

[35] Source : annucartes.com

Désormais, le personnel quitte beaucoup plus facilement son poste qu'autrefois. Les départs sont fréquents, souvent précipités par une mauvaise expérience, un management défaillant ou une saturation émotionnelle. Mais la demande est suffisamment importante pour que les salariés puissent trouver un poste plus adapté, avec un meilleur encadrement et plus d'avantages. Selon Adrien Guillaume, le secteur hôtelier traverse une nouvelle crise de l'offre "*On ne traversera pas une crise de la demande. Les indicateurs de la demande sont dans le vert depuis le post-Covid. [...] La demande, ça va. On traverse, hélas, encore une crise de l'offre."* (Entretien avec Guillaume A., 2025).

Ce glissement du rapport de force entre employeur et employé reflète le fait que les métiers de l'hôtellerie n'attirent plus autant qu'avant, du fait de leurs conditions de travail notamment. Ce phénomène n'échappe pas pour autant aux établissements luxueux, comme l'annonce Adrien Guillaume: *"Beaucoup, à l'époque, pensaient que le prestige d'un établissement faisait tout. Peut-être à l'époque, oui, certains auraient payé. Moi, j'aurais payé pour avoir la ligne George V sur le CV*[36]*. Aujourd'hui, ce n'est plus le cas"* (Entretien avec Guillaume A., 2025). Les données évoquées par Sylvie Quintin, Directrice des Ressources Humaines de l'hôtel The Peninsula Paris à propos son l'hôtel montrent effectivement que les palaces aussi composent avec cette problématique: *"On a un turnover qui est plutôt bas, en tout cas pour les palaces, on est à 22% au total. On est plutôt dans la fourchette basse du turnover".* Présenté comme satisfaisant au regard des standards de l'industrie hôtelière, ce chiffre révèle toutefois l'ampleur du problème, puisqu'il reste bien plus élevé que la moyenne nationale dans tous secteurs confondus de 16%[37].

Les clients sont pourtant toujours aussi nombreux et il faut les satisfaire en gardant la même qualité de service. Ce turnover et cette baisse de l'offre vont donc alourdir la charge de travail de ceux qui restent, augmentant ainsi leur fatigue, leur stress et la sensation de saturation, autant de signaux annonciateurs de départ d'un collaborateur. Ainsi, les départs attirent donc les départs et cela forme un cercle vicieux.

[36] CV: Curriculum Vitae
[37] Source : annucartes.com

Pour contrer ce phénomène, les contrats d'extras se multiplient. Par contrat d'extra, on entend un contrat spécifiquement utilisé pour pallier une hausse d'activité ou pour remplacer un salarié. Ce type de contrat est très courant, surtout sur le marché parisien. Malgré l'instabilité du secteur, la fidélité de n'importe quel type de contrat primera sur le reste, c'est ce qu'explique Sylvie Quintin: "*Évidemment, on a des extras. On évite de faire appel, [...] à la sous-traitance et à l'intérim, parce que souvent, on arrive moins à fidéliser l'intérim que les extras. Donc, on essaie d'avoir un petit pool fidèle d'extras"* (Entretien avec Quintin Sylvie, 2025). Le recours aux contrats d'extras n'est pas viable pour garder une qualité de service constante sur le long terme. On ne peut pas former des extras, cela prendrait trop de temps. Ils sont formés sur le tas, et par d'autres salariés qui n'ont pas été formés également.

A.3 Recherche du savoir-être

Les critères de sélection des candidats évoluent également. Si auparavant, les établissements recherchaient des profils qualifiés, diplômés d'écoles hôtelières, expérimentés et polyglottes, ce n'est plus le cas aujourd'hui. Désormais, la motivation, la disponibilité et surtout le savoir-être prime sur les savoir-faire. Cela révèle une contradiction forte entre les hôtels haut de gamme, revendiquant un niveau de qualité de service important, et le recrutement de personnel sans expérience.

Le savoir-être est la façon de savoir comment se comporter, face aux clients par exemple, de trouver les gestes et attitudes à adopter vis-à-vis d'une situation donnée. Nous comptons une composante cognitive qui correspond aux jugements et aux croyances, une composante affective qui renvoie un sentiment négatif ou positif, et enfin une composante conative qui correspond à la disposition à réagir.

Le savoir-faire renvoie à la capacité d'exécuter des tâches de manière maîtrisée. Prenons l'exemple d'un réceptionniste qui prend une réservation au téléphone. Ce dernier suit un protocole précis : demander la date d'arrivée, le nombre de personnes, la durée du séjour, etc.

Cette application de procédure relève du savoir-faire, mais la façon dont le réceptionniste interagit avec le client, le ton, le sourire, l'aisance, relève du savoir-être. A ces deux éléments, s'ajoute le savoir, qui désigne l'ensemble des connaissances théoriques apprises à travers des études, des cours ou des lectures. Ces trois composantes forment les compétences professionnelles d'une personne.

Tous les professionnels du secteur que nous avons interrogés sont unanimes: le savoir-faire s'apprend contrairement au savoir-être qui est en grande partie inné et qui dépend de la personnalité et de l'éducation de chacun. Etienne Cadet nous partage son point de vue: "*Moi, si demain, j'ai un profil, un très bon technicien, et à côté, une personne super émotionnelle, je vais prendre celle-là. Lui apprendre la checklist et savoir utiliser Opera[38], ça va être OK. Par contre, lui expliquer comment parler au client, apprendre à sourire, apprendre à regarder le client dans les yeux naturellement... Donc à choisir, le savoir-être en premier avant le savoir-faire"* (Entretien avec Cadet Etienne, 2025). Contrairement à des métiers où les connaissances et les diplômes sont indispensables, comme dans l'ingénierie ou la médecine, le secteur hôtelier peut former ses équipes sur le terrain et donc privilégier d'autres types de compétences, comme la bienveillance ou la chaleur humaine, c'est ce que nous dit Adrien Guillaume: *"L'outil peut être facilitant, mais si l'attitude n'est pas la bonne, ça va se voir. [...] Je privilégierais toujours un savoir-être à un savoir-faire, surtout dans nos métiers qui ne sont pas de la physique quantique"* (Entretien avec Guillaume A. 2025)

Ainsi, comme l'explique Sylvie Quintin, une fois recrutés, les nouveaux collaborateurs doivent être formés au savoir-faire qu'ils n'ont pas acquis au cours de précédentes expériences ou formations. "*On va être plus capables de faire abstraction à quelques aspects techniques en se disant que justement nos formateurs vont pouvoir les aider là-dessus"* (Entretien avec Quintin S., 2025). Marc Tommasini nous décrit le processus de formation centré sur la transmission des gestes essentiels et des réflexions à avoir: *"On reprend déjà dans un premier temps la base à savoir les best practices[39] : se lever quand un client arrive, «Bonjour*

[38] **Opéra**: Logiciel de gestion des activités d'un hôtel très utilisé généralement à la réception.

[39] Best practices = Bonnes pratiques

Madame, bonjour Monsieur», comment est-ce que je mets mon badge? Comment est-ce que j'accueille un client au restaurant? Comment est-ce que je priorise justement mes tables au restaurant? Pour qu'il y ait déjà cette base qui soit mise" (Entretien avec Tommasini M., 2025).

Pour ce qui est des compétences linguistiques, qui peuvent paraître beaucoup plus handicapantes si le collaborateur ne les maîtrise pas, la solution qui est celle de Corinne Pelois-Bonnamour, Directrice des Ressources Humaines du Sofitel Le Scribe Paris Opéra, est d'inviter le personnel à utiliser leur compte CPF (Compte Personnel de Formation): *"On a quand même une aide précieuse depuis plusieurs années, on incite nos collaborateurs à utiliser leur compte CPF, car beaucoup ont des montants non utilisés"* (Entretien avec Pelois-Bonnamour Corinne, 2025). En effet, ce dispositif permet de financer des formations parfois onéreuses sans impacter leur budget personnel. Encore faut-il que les collaborateurs soient informés de l'existence de ce droit et accompagnés dans cette démarche. Cet investissement est un moyen d'améliorer le service mais aussi de valoriser les équipes.

Toutes ces formations sont faites en s'adaptant à la personne fraîchement recrutée, puisque de nombreux profils viennent désormais d'un autre secteur que celui de l'hôtellerie restauration. C'est ce que souligne Marc Tommasini: *"Souvent ce sont des gens qui ne sont pas forcément issus du métier notamment depuis le Covid mais qui visiblement ont quand même envie de travailler, charge à nous de leur donner les outils"* (Entretien avec Tommasini M., 2025). Ce dernier précise que le meilleur moyen de former ces profils "non traditionnels" est de "*leur apprendre le métier directement sur le terrain avec des cas concrets"* (Entretien avec Tommasini M., 2025).

La motivation de ces profils est donc primordiale pour un bon apprentissage de ces bases puisque partir à zéro dans un apprentissage n'est pas toujours facile. Lola Deslandes, Chargée de Projet des Services d'Accueil et Qualité au Sofitel Paris Le Faubourg précise à ce sujet: *"Je vois des collaborateurs qui ne connaissaient pas du tout le métier et en fait, ils se sont très bien adaptés parce qu'ils étaient à l'aise, ils posaient plein de questions"* (Entretien avec Deslandes Lola, 2025).

B- Management et culture qualité

Pour contrer ce phénomène de turnover, la solution est donc d'améliorer l'attractivité de l'entreprise. Selon Adrien Guillaume, ce point est primordial : *"L'attractivité du métier est selon moi la donnée de l'équation de la réussite la plus importante. Celle sur laquelle il faut s'attarder et consacrer le plus de temps d'énergie d'investissement si on veut que l'édifice CHR[40] se pérennise sur le long terme"* (Entretien avec Guillaume A., 2025). Cette attractivité peut prendre plusieurs formes toutes aussi importantes les unes que les autres.

B.1 L'importance de l'onboarding

L'onboarding, qui correspond au processus d'intégration des nouveaux collaborateurs est désormais d'une importance stratégique dans le secteur hôtelier. Cette démarche, avant considérée comme un moment administratif visant à transmettre les informations pratiques et importantes, conditionne désormais l'engagement, la fidélisation, la motivation et donc la performance des nouveaux arrivants. Cette formation se fait généralement sur un ou plusieurs jours et permet d'installer une dynamique relationnelle et culturelle entre les nouveaux collaborateurs et l'établissement. Elle constitue une transmission des valeurs de l'entreprise et rassure le nouveau personnel, comme le dit Sylvie Quintin: "*On a deux journées d'intégration pour tous les nouveaux collaborateurs. [...] Et ça marque et en général, je dirais que ça engage et ça retient"* (Entretien avec Quintin S., 2025). Les sujets abordés lors des journées d'onboarding à l'hôtel The Peninsula sont divers, afin de toucher et de retenir un maximum d'employés. Nous y retrouvons par exemple celui des travailleurs en situation de handicap. Certaines personnes peuvent alors se sentir concernées et ainsi être rassurées sur leur intégration dans les équipes grâce à une sensibilisation des managers et des autres collaborateurs. Le développement durable et la démarche RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) de l'entreprise est également un sujet généralement apprécié puisque ces problématiques environnementales touchent de plus en plus de monde. Ces

[40] **CHR** : Cafés, Hôtels, Restaurants

valeurs sont donc importantes pour un certain nombre de nouveaux collaborateurs souhaitant travailler dans une entreprise alignée avec leurs convictions.

La notion de valeurs d'entreprise est de plus en plus décisive dans le choix d'un établissement hôtelier par un salarié. L'onboarding est donc un moment adéquat et idéal pour présenter ces valeurs et faire en sorte que les équipes s'y identifient. Cela peut alors entraîner un sentiment d'appartenance à l'entreprise et améliorer la productivité des salariés, ce qui entraînera des conséquences positives sur la qualité du service rendu au client. C'est ce qu'explique Sylvie Quintin: *"On les a formés à nos valeurs et ça a forcément une meilleure qualité"* (Entretien avec Quintin S., 2025).

Chez Sofitel, cette formation s'incarne dans le programme *"I love, I live, I lead my brand"*[41], décliné selon le niveau de responsabilité du collaborateur. Cette formation est progressive, avec tout d'abord le module "*I love"* qui est sous forme d'apprentissage en ligne. Puis, le module *"I live"* qui est une journée de formation basée sur l'identité de la marque et ses valeurs. Et enfin, la partie *"I lead"*, qui est un programme de six sessions, exclusivement pour les managers. Ces différentes parties de la formation sont volontairement réparties dans le temps, afin de renforcer l'ancrage de ces notions: "*Il faut que ce soit l'art de la répétition donc on étale les formations pour faire des rappels sur les modules précédents pour s'assurer que c'est toujours dans la tête des gens. Parce que le but de la formation, c'est qu'elle soit vraiment utile et pratique"* (Entretien avec Cadet E., 2025).

Nous comprenons donc que l'onboarding ne saurait se limiter à un instant unique, au début d'un contrat, mais qu'il doit s'inscrire dans une logique d'accompagnement tout au long de la carrière d'un collaborateur. Il devient un moment primordial dans l'optique de fidélisation d'un collaborateur. Autrefois, cette partie était souvent négligée, et maintenant elle est travaillée autant qu'un service qu'on pourrait rendre aux clients. Parce que oui, si nos collaborateurs sont engagés, épanouis et compétents, ce sont les clients qui le seront en retour.

[41] I love, I live, I lead my brand = J'aime, je vis et je dirige ma marque.

B.2 Label RH

Un bon management est maintenant un critère de choix pour les futurs collaborateurs. En effet, ces derniers ont le choix, le marché s'est inversé. L'offre est très faible, tandis que la demande est très forte. Au même titre qu'un label hôtelier peut certifier le service offert pour attirer les clients, un label RH peut certifier le bon management d'une entreprise pour attirer ses futurs talents. Il en existe déjà quelques-uns, tels que *Great Place to Work*[42] ou *Peace & Work*[43], ce dernier étant spécialisé dans la qualité de vie et des conditions de travail dans le milieu de l'hospitalité.

A défaut de s'appuyer sur leur communication ou du bouche à oreille favorable, certains hôtels cherchent donc à institutionnaliser une preuve de leur engagement social avec ces labels RH. Dans une époque où la santé mentale et le bien-être au travail sont de plus en plus démocratisés, cette démarche peut s'inscrire dans une stratégie de positionnement plus humaine et plus proche des besoins de ses salariés.

Au-delà du label, l'attractivité des nouveaux candidats se fait également à travers la gestion de l'image de l'établissement hôtelier sur leurs réseaux sociaux. En effet, comme le dit Sylvie Quintin, cette communication se fait à destination des clients comme à celle des futurs collaborateurs: "*On travaille beaucoup avec notre service commercial et marketing en termes d'images. [...] Ce qu'on publie pour les clients va aussi attirer des collaborateurs"* (Entretien avec Quintin S. 2025). Ainsi, le contenu à destination des salariés sur le réseau social Linkedin pourra être visible par les clients, et inversement, le contenu destiné aux potentiels clients sur Instagram pourra être vu par des potentiels employés.

Cependant, le plus important dans cette stratégie de labellisation RH reste la sincérité. Comme le dit Adrien Guillaume: *"Promettre, c'est bien. Derrière, il faut délivrer. [...] ce genre de choses ne marche que si ce que vous faites correspond à ce que vous dites et vice versa. Et ça ne marche que si c'est sincère. [...] Il ne faut*

[42] Great place to work = Excellent lieu de travail
[43] Peace & Work = Paix & Travail

pas que ce soit construit, que ce ne soit que du pur marketing et images" (Entretien avec Guillaume A., 2025). En effet, un collaborateur à qui on a promis un poste avec des conditions et des droits respectés, des valeurs d'entreprise et un label RH qui vient certifier le tout, s'il s'aperçoit que tout cela ne colle pas à sa réalité vécue, alors la déception sera grande. Cela peut alors engendrer des départs, voire du bouche à oreille négatif, nuisant la réputation de l'entreprise.

Le label *Great Place To Work* évoqué plus haut est sans doute le plus reconnu et celui qui pose le plus de limites. Il repose sur deux volets : une enquête anonyme auprès de l'ensemble des salariés et un audit de la culture managériale. L'enquête mesure cinq dimensions très concrètes : la confiance envers la direction, la fierté du métier, l'équité, la convivialité et la solidarité.

Dans l'hôtellerie, plusieurs hôtels et groupes ont déjà joué le jeu comme le groupe Hilton, Chapitre Six ou encore Inwood Hotels[44]. Cette labellisation est censée attirer plus de candidatures.

Toutefois, la certification ne vaut que si elle s'appuie sur des pratiques réelles. En effet, un logo affiché sur les réseaux sociaux ne suffit pas, si la promesse n'est pas tenue au quotidien, le bouche-à-oreille interne annule rapidement l'effet d'attraction.

Dans un secteur, comme celui de l'hôtellerie, où les réseaux professionnels sont étroits, cette mauvaise réputation peut se propager plus vite que l'on ne le pense. D'après Sylvie Quintin: "*Tout le monde se connaît, tout le monde se parle. Et puis finalement, le label vous ne l'avez pas officiellement, mais tout se dit. Donc, je pense que la réputation est primordiale"* (Entretien avec Quintin S., 2025). Nous comprenons donc que même sans un label officiel, la réputation d'un établissement est toute faite, qu'elle soit positive ou négative. Une réputation altérée est difficile à améliorer, comme nous le rappelle Adrien Guillaume: *"Refaire une virginité d'une réputation, c'est sacrément balèze, quand certains se sont mal comportés"* (Entretien avec Guillaume A., 2025).

[44] Source: GREAT PLACE TO WORK: "Les entreprises certifiées"

B.3 Qualité de vie au travail

Longtemps reléguée au second plan, la qualité de vie au travail s'impose aujourd'hui comme un levier stratégique de performance, de fidélisation et d'attractivité dans les entreprises du secteur hôtelier. Elle constitue un ensemble concret de conditions matérielles, de reconnaissance professionnelle et de culture managériale.

Dans un secteur marqué par la pénibilité physique de certains postes, comme pour les bagagistes, les femmes et valets de chambres, la cuisine ou la maintenance, des initiatives peuvent être prises pour alléger les contraintes corporelles. Elles forment alors un des fondements les plus importants et visibles de la qualité de vie au travail.

Ces initiatives ont fait partie de celles de Corinne Pelois-Bonnamour au Sofitel Le Scribe Paris Opéra. En effet, des chariots motorisés ont été achetés pour les équipes de Housekeeping[45] et de mini-bar entre autres. Ces deux services sont amenés à pousser des chariots remplis de matériel qui, par conséquent, constituent une lourde charge. La motorisation de ces chariots permet alors une pénibilité physique et une fatigue moindre.

Dans cette même approche, Le Scribe a décidé d'équiper ses femmes et valets de chambre de "Vapodil". Cet outil permet le nettoyage et la désinfection de toutes surfaces uniquement grâce à la vapeur d'eau. Ainsi, les produits chimiques, respirés par les équipes à longueur de journée ont été supprimés. Ce mode de nettoyage est également agréable pour les clients, puisqu'ils ne sont plus exposés à des odeurs parfois chimiques en arrivant dans leur chambre.

Améliorer la qualité de vie au travail concerne également les espaces de back office[46]. Les équipements informatiques performants et le mobilier ergonomique ont été renouvelés avec des ordinateurs portables et des doubles écrans par exemple. En 2019, le Sofitel Le Scribe a été rénové et la qualité de vie au travail a été un des

[45] **Housekeeping**: Service chargé de l'entretien des chambres et des parties communes d'un hôtel.

[46] **Back office:** Espaces non visibles par les clients, contrairement au "front office".

facteurs de cette rénovation, comme nous l'explique Corinne Pelois-Bonnamour: "*Après on a pu créer des bureaux au septième étage, ils n'existaient pas, on était tous un peu serrés. C'est hyper important, d'attacher la même importance aux espaces clients et aux espaces collaborateurs. On passe du temps dans un hôtel, [...] donc il faut quand même que l'espace de travail soit agréable"* (Entretien avec Pelois-Bonnamour C., 2025).

L'amélioration de la qualité de vie au travail ne se limite pas exclusivement au matériel plus adapté ou performant, mais également aux services proposés aux collaborateurs. Le télétravail en est un bon exemple, pour le personnel des services supports[47]. Cela peut être aussi le nettoyage des tenues, y compris des équipes ne portant pas d'uniforme, par la prise en charge de plusieurs pièces par semaine. Cette initiative montre une volonté d'harmoniser le niveau d'exigence et les moyens donnés pour y répondre. Comme le dit Corinne Pelois-Bonnamour: *"On a un niveau d'exigence, il y a un groupe de grooming[48], il faut donner les moyens aux gens pour pouvoir respecter cela"* (Entretien avec Pelois-Bonnamour C., 2025).

Tous ces investissements contribuant à la qualité de vie au travail et à alléger la pénibilité vont par conséquent optimiser la productivité des équipes. Comme le dit Corinne Pelois-Bonnamour, c'est aussi une question de reconnaissance envers les équipes: *"Leur montrer qu'on leur apporte la même attention que celle qu'on va apporter à nos clients"* (Entretien avec Pelois-Bonnamour C., 2025).

[47] **Services supports:** Activités de gestion qui accompagnent les services opérationnels, comme les RH, les finances, la communication ou le marketing par exemple.

[48] **Grooming**: Ensemble de règles portant sur l'apparence et l'hygiène. Telles que le type de tenue vestimentaire demandé mais aussi la coiffure, le maquillage, le port de la barbe ou même les accessoires autorisés.

B.4 La Chaîne du Service-Profit

Il est évident que les salariés au contact de la clientèle représentent le premier facteur de qualité dans un hôtel. Ce sont eux qui vont participer à la satisfaction des clients. Le bien-être des salariés et la satisfaction client sont donc implicitement liés. C'est ce que nous explique la Chaîne du Service-Profit. Ce concept, nommé *"The Service-Profit Chain"* en anglais, a été développé par James Lawrence Heskett, William Earl Sasser et Leonard Andrew Schlesing à la Harvard Business School dans les années 1990.

Ce concept américain a été repris par la marque Sofitel du groupe Accor, dans le cadre de leurs formations "*I love, I live, I lead my brand",* en proposant une logique pyramidale (fig. 7). Nous y retrouvons de bas en haut: les bons managers, les employés investis, les clients engagés, la fidélité, le profit et la notoriété de la marque. Chacune des parties de la pyramide forme donc une base solide pour celle qui se trouve au-dessus.

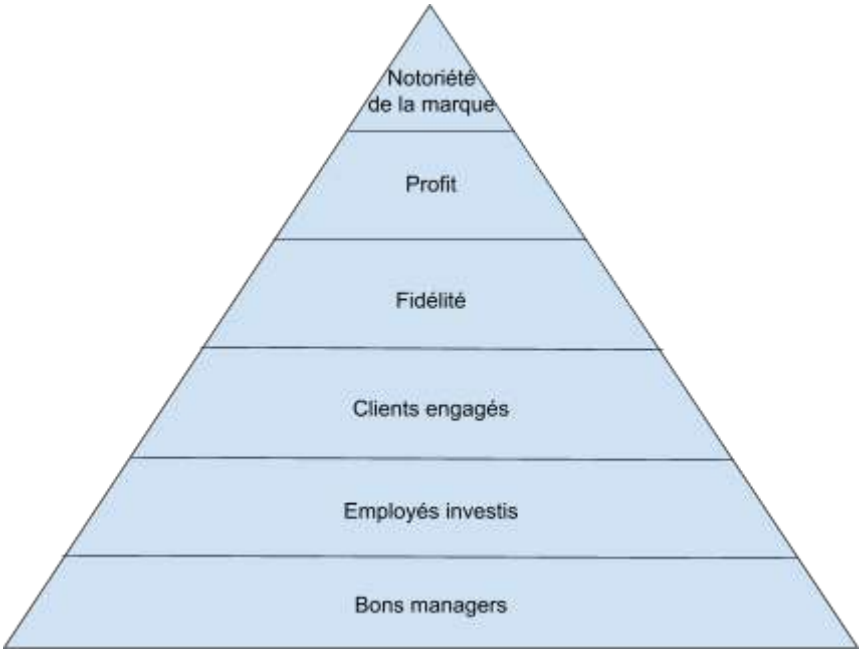


Fig 7: Pyramide tirée par Accor du concept "The Service-Profit Chain" de Heskett J., Sasser W. et Schlesing L. *(Source : élaboration propre*)

En hôtellerie, comme dans d'autres secteurs d'activités, le directeur ou le manager peut parfois exercer une pression sur ses salariés afin de les amener vers une meilleure prestation. Cependant, cette façon de faire est complètement contre-productive et ne favorise pas un environnement de travail sain où les collaborateurs peuvent s'épanouir et donner le meilleur d'eux-mêmes.

Etienne Cadet illustre parfaitement cette logique et cette dynamique, rappelant qu'un manager bienveillant et motivant est le point de départ d'une chaîne vertueuse de qualité: *"Pour que le client reste fidèle, c'est déjà avoir des équipes engagées, des managers engagés [...] Tout part des super managers [...] si dès le matin on impose quelque chose de positif, une bonne vision [...] forcément tes équipes vont être dans un bon état d'esprit"* (Entretien avec Cadet E., 2025).

Dans cette logique, Etienne Cadet nous donne un exemple concret d'une action menée par le Directeur Général du Sofitel Le Scribe Paris Opéra. Tous les matins, les femmes et valets de chambre ont des petits exercices physiques animés par le Directeur afin de se mettre en jambe pour la journée. Au-delà de la performance physique, insuffler quelque chose de positif dès le matin est précurseur de motivation et de productivité. "*Il y a le petit côté rigolo qui crée un peu le sourire"* (Entretien avec Cadet E., 2025).

Des employés investis et engagés grâce à la bienveillance et à la motivation que leur donne leur manager, vont être beaucoup plus heureux et à même d'avoir de bonnes interactions avec la clientèle. Cela va contribuer à leur satisfaction, à leur fidélité et ainsi augmenter le profit et la notoriété de la marque.

Cette stratégie consistant à écouter ses employés et les comprendre est également celle choisie par Adrien Guillaume: *"Attends, fait, peut-être un demi-point de moins de rentabilité, mets-les sur tes équipes. Tu verras, elles te le rendront bien. Ce n'est pas grave. Assois-toi sur quelques euros. Tu referas ta mise le mois prochain. On remet 10 balles dans la machine parce que là, ils sont un peu tous au bout du rouleau après une saison"* (Entretien avec Guillaume A., 2025).

B.5 Le sentiment d’appartenance et la marque employeur

Le sentiment d’appartenance et la marque employeur entrent dans la continuité des initiatives et concepts évoqués dans cette partie. Ils peuvent être un levier majeur dans la fidélité des employés et l’attractivité d’une entreprise. De plus, ces deux notions sont intrinsèquement liées puisqu’une marque employeur claire, incarnée et sincère peut nourrir le sentiment d’appartenance des collaborateurs.

Le sentiment d’appartenance repose sur l’adhésion aux valeurs de l’entreprise par les employés, ainsi qu’un attachement collectif au travail mené. *“Attachement émotionnel à l’organisation, on y reste parce qu’on le désire, la vision du travail des collaborateurs est en accord avec les valeurs de l’entreprise”.* (Abderrahman Jahmane, Shoei Kadogami et Amira Nouri Belhadj, 2020, p.41).

Plusieurs actions peuvent faire en sorte de faire grandir ce sentiment d’appartenance. L’une d’entre elles est d’impliquer ses équipes dans les démarches de labellisation, cela mobilise le personnel autour d’un objectif commun et créer une fierté partagée, comme l’indique Dominique Grandjonc, Directeur Général du Mercure Paris Gare Montparnasse et du Novotel Paris Centre Gare Montparnasse: *“on est vraiment très fiers parce qu'on a réussi à obtenir le label”* (Entretien avec Grandjonc Dominique, 2025).

Cela peut être aussi impliquer les équipes dans les résultats de l'hôtel, qu’il s’agisse des résultats de chiffre d'affaires, lors d’assemblées générales par exemple, ou des résultats au sujet de la qualité, avec le RPS ou certains commentaires ayant nommés des collaborateurs, entre autres. C'est ce qu'a instauré Lola Deslandes au Sofitel Le Faubourg avec la “minute qualité”. “*On essaie de communiquer au maximum pour que les équipes soient engagées, les équipes connaissent, savent ce que c’est le RPS”* (Entretien avec Deslandes L., 2025). Cette communication claire et transparente sur les résultats de l'hôtel permet d'apporter du sens à ce que les équipes font au quotidien et de les impliquer au maximum. De plus, avec cette confiance mutuelle, les équipes seront beaucoup plus à l'aise pour parler d'un dysfonctionnement et ainsi pouvoir y remédier.

La marque employeur désigne l'image que renvoie une entreprise du point de vue professionnel. Cela peut-être aussi bien en interne avec leur salariés actuels qu'en externe avec les candidats. Cette image regroupe les valeurs de l'entreprise, ses engagements sociaux et environnementaux ainsi que ses pratiques comme celles menées pour la qualité de vie au travail que nous avons exposée précédemment. Les objectifs de la marque employeur sont divers: attirer les futurs talents, fidéliser les collaborateurs déjà en poste et renforcer l'engagement des équipes.

Désormais, nombreux sont ceux qui recherchent une entreprise partageant les mêmes valeurs qu'eux. "*Les valeurs sont de plus en plus diffuses, mais le client, voire même l'employé, portent plus d'attention qu'autrefois à la morale de l'entreprise"* (Tanguay J., 2004, p.6). C'est également l'avis de Sylvie Quintin: "*Aujourd'hui, on ne peut plus faire autrement que de travailler sur la marque employeur, d'attirer les jeunes. Vous avez besoin de sens et besoin d'adhérer à une entreprise, à ses valeurs"* (Entretien avec Quintin S., 2025).

Tous ces facteurs affirment non seulement le bien être des salariés mais sont également des investissements stratégiques. Dans un contexte où le recrutement est difficile, où l'on recherche un environnement de travail respectueux et flexible, toutes ces démarches deviennent des avantages compétitifs, à la fois en interne pour fidéliser les collaborateurs et en externe pour les attirer.

C- Restructuration interne: labelliser pour mieux régner

C.1 La labellisation, un prisme organisationnel

Initialement, la mise en place de procédures internes dans un établissement hôtelier visait à garantir une conformité juridique et économique, grâce à de nombreuses procédures. Ainsi, en assurant une exécution des tâches cohérentes entre les services, le nombre de dysfonctionnements internes était donc réduit.

Les établissements hôteliers ont commencé à multiplier les procédures en interne, les guides pratiques et les systèmes de vérification. Ces outils sont vus comme fiables et homogènes et permettent de témoigner d'une qualité, mais cela a figé les interactions humaines. En effet, comme vu précédemment, la standardisation des services et des procédures joue un rôle important pour maintenir un service de qualité et donner confiance aux clients. Dans l'idéal, la standardisation simplifie les processus internes, permettant aux employés de se concentrer sur l'exécution des tâches plutôt que sur la prise de décisions constantes.

Dans cette perspective, les labels et classements, tout en assurant une certaine garantie de qualité, peuvent également contraindre les établissements à des cadres trop rigides, freinant leur créativité et leur agilité. Nous avons pu constater précédemment que la labellisation n'a pas vraiment d'utilité commerciale. Mais quelle est la vraie valeur ajoutée de ces labels ?

En effet, la labellisation va plus loin que ça. Un label exige la preuve écrite de ce que l'hôtelier fait : politique RH, plan de formation, procédures d'achat, ratios d'énergie, entre autres. Autrement dit, le label pousse l'hôtel à documenter, à mesurer et à comparer. Cette discipline peut paraître lourde et complexe, mais elle offre des bénéfices que l'on sous-estime souvent : crédits d'impôt ciblés, subventions régionales, guides pratiques, séances de benchmark[49] entre adhérents etc. L'hôtelier qui rejoint un label sérieux reçoit un kit méthodologique et, surtout, une communauté d'appui. Valérie Colomb et Valia Filloz résument bien la fonction sociale du dispositif : *"le label devient un espace de médiation, un lieu où l'on renégocie collectivement la définition même d'un tourisme désirable* " (V. Colomb, V, Filloz, 2022, p. 68).

Les labels ne sont pas des étiquettes à collectionner, ils portent une signification bien plus profonde que ce que l'on imagine souvent. Le label *Clef Verte* ne se résume pas à un tri des déchets ou à éteindre la lumière en quittant une chambre. De la même façon que le label Accueil Vélo ne s'adresse pas uniquement aux passionnés de vélo. Les labels communiquent et incarnent des valeurs. Bien utilisés, ils poussent la direction des établissements hôteliers à revoir leurs priorités,

[49] **Benchmark** : actions qui permettent de découvrir les produits et services des concurrents afin de se comparer et de s'inspirer.

à simplifier ce qui doit l'être et à investir dans ce qui a du sens. Mal employés, ils se réduisent à une plaque supplémentaire sur la façade: photogénique mais sans impact réel sur la culture interne de l'hôtel.

C.2 Focus sur les éco-labels : des labels qui ont du sens?

Le secteur hôtelier doit et va faire face à de nouveaux enjeux qui vont bouleverser les organisations internes. En mars 2022, le GIEC (Groupe d'Experts Intergouvernemental sur l'Évolution du Climat) a sorti un rapport dans lequel il met en garde sur les conséquences alarmantes du changement climatique et des efforts que nous devons tous faire. Ainsi est apparu au fur et à mesure le terme de RSE qui découle d'un éveil de conscience de la part de la population. Ce terme de RSE fait référence à plusieurs domaines autour du développement durable. On compte trois grands volets qui englobent eux-mêmes plusieurs préoccupations.

Premièrement, un aspect environnemental ayant pour objectif de préserver les ressources et l'environnement et réduire son empreinte carbone. Puis, un aspect social permettant de respecter les conditions de travail, entre autres. Enfin, un aspect économique avec des actions comme celle de favoriser l'emploi auprès de différentes communautés.

Ces aspects ne sont pas à ignorer par les hôteliers, notamment pour l'aspect environnemental. En effet, la montée des eaux, l'augmentation des feux de forêts et le surtourisme, entre autres, dégradent les infrastructures et les destinations. Ce dérèglement climatique représente une menace grandissante pour les hôteliers et les destinations touristiques.

Contrairement au secteur de la restauration, les clients ne choisissent pas une destination précise pour un hôtel, mais pour la destination en elle-même. En effet, un restaurant gastronomique mené par un Chef d'une grande renommée, même perdu dans un lieu reculé de la France, attirera une clientèle. Ce n'est pas le cas des hôtels qui, pour attirer une clientèle, profitent généralement d'un flux de touristes.

Le surtourisme amène de l'argent aux hôteliers, mais qu'en sera-t-il dans quelques années quand les catastrophes naturelles auront emporté toute une côte ? Il est clair qu'il faut anticiper pour ne pas dégrader la qualité des destinations touristiques.

Face à cette montée de la préoccupation des aspects environnementaux, sociaux et économiques, des écolabels sont apparus. Les écolabels sont par définition des labels focalisés sur ces préoccupations écologiques. Nous nous focaliserons sur trois des plus représentés (fig. 8) en France dans le cadre de ce mémoire.

Nous y retrouvons par exemple le label *Clef Verte* (ou *Green Key*) porté par l'association Teragir. Il couvre 110 critères en moyenne dont 50% sont obligatoires. Nous comptons aujourd'hui 3 600 lauréats dans le monde dont 850 labellisés en France[50]. Il est cependant le moins exigeant par rapport aux deux écolabels suivants, puisque ses méthodes et outils sont assez simples. Il reste néanmoins intéressant à étudier dans le cadre de ce mémoire étant donné qu'il possède des critères spécifiques pour l'hôtellerie, mais aussi pour campings, chambres d'hôtes et gîtes.

L'*Ecolabel Européen* est un dispositif officiel porté par la Commission européenne. Il couvre plusieurs domaines dont des produits (peintures, produits de nettoyages etc.) et des services d'hébergement touristique. Il compte environ 67 critères et il est porté par Afnor Certification[51].

Enfin, le label *Green Globe* est beaucoup plus connu à l'échelle mondiale, à contrario de l'*Ecolabel* qui ne se joue qu'en Europe. Il est présent dans plus de 80 pays à travers le monde. Il est composé de 360 critères et onéreux à mettre en place. Il est porté par *Green Globe Certification*[52].

[50] Source : Site officiel de la *Clef Verte*
[51] Source : Site officiel de *l'Ecolabel Européen*
[52] Source : Site officiel de *Green Globe*

Fig 8 : Logos de l'*Ecolabel Européen*, *Green Globe* et *Clef Verte (Sources: sites de l'Ecolabel Européen, Green Globe et Clef Verte)*

La labellisation par le biais d'écolabels permet de donner du sens grâce aux valeurs qu'ils transmettent. Comme nous le transmettent les autrices "*ces labels servent l'action collective vers des adaptations et changements nécessaires pour les territoires. Les éléments de récit y forment un contexte de changement organisationnel, où le processus de création collective de sens devient central et levier de mémoire du passé et de rêve du futur de son territoire*" (V. Colomb V. Filloz, 2022, p.70) Dans cette citation pleine de sens, nous comprenons que pour les autrices, la valeur de l'écolabel ne réside pas d'abord dans la conformité technique mais dans cette création collective de sens qui légitimise les efforts fournis (réduction des déchets, achats en circuit court, etc.). Cette dimension se vérifie sur le terrain avec Corinne Pelois-Bonnamour : "*La mise en œuvre d'une démarche de développement durable est un projet de RSE fédérateur pour les équipes d'un établissement dans un secteur avec de forts enjeux de recrutement et fidélisation"* (Entretien avec Pelois-Bonnamour C., 2025).

Adhérer à un écolabel est une démarche volontaire et non obligatoire. Ils accompagnent l'établissement hôtelier dans le passage des paroles à l'action. La labellisation permet d'amorcer le changement autour de valeurs, d'engagements et d'adaptation. C'est un instrument que l'on utilise pour faire évoluer les pratiques.

Ces écolabels n'ont pas prétention à révolutionner l'organisation des entreprises, et encore moins celle du monde en général, du moins pas sur le court

terme. En effet, changer une organisation prend du temps et nécessite un accompagnement précis. Les écolabels sont la plupart “*encore en dessous de ce qu’il conviendrait pour limiter non seulement les impacts négatifs du tourisme, voire générer et optimiser les effets positifs, et être à la hauteur des immenses défis du siècle*” (Guillaume Béreau, Anaïs Gason, 2024, p.76). Guillaume Béreau et Anaïs Gascon dans le même article pensent que les labels et certifications doivent aller “clairement plus loin” en ayant des méthodes plus poussées et plus d’ambitions. Il ne faut pas oublier que l’industrie hôtelière, et plus généralement du tourisme est une industrie par définition en travers de l’environnement pour plusieurs raisons et facteurs évidents comme les flux touristiques par avions, le dégradation des espaces naturels, ou encore le recours fréquent à une main d’œuvre étrangère, souvent moins valorisée que les locaux.

A petite échelle, tous les efforts fournis par un hôtel pour aller vers une démarche écologique peuvent sembler minimes par rapport à l’immensité du problème. Certains n’y voient pas d’avantages et n'arrivent pas à dépasser les freins. La plupart craignent le temps qu’il faut y consacrer, de la complexité, et des choix à faire sur les actions à mener. De plus, ils représentent un certain coût pour se faire renouveler et ne sont pas connus des clients. D’après une étude de Coach Omnium *“BONUS : hôtellerie & écologie*” “*92% des voyageurs français et européens ne peuvent citer qu’un label ou une certification environnementaux*”. De plus, parmi ces 8% restants, seulement 30% des interrogés savent ce qu’ils signifient. A quoi bon y adhérer ?

Pour réussir efficacement sa labellisation, il faut y croire. Il faut être motivé et avoir des convictions. Un dirigeant d’un établissement se doit d’avoir de la volonté et être exemplaire pour en tirer des bénéfices. C’est le cas de Corinne Pelois-Bonnamour, qui explique avoir beaucoup travaillé sur la labellisation *Clef Verte* au Scribe. Cela passe par des formations et des actions de sensibilisation. Elle nous explique, par exemple, qu’elle a organisé un atelier destiné aux collaborateurs, pour la Journée de la Terre qui permettait de fabriquer ses produits ménagers soi-même.

Certains groupes hôteliers sont contraints de s'engager dans des démarches pour pouvoir respecter la réglementation. Nous pensons notamment au décret tertiaire[53]. Les grands groupes sont les premiers visés, mais leur réelle implication et leur lien avec la notion de greenwashing[54] peut se questionner. En effet, beaucoup des engagements de grands groupes hôteliers comme Accor ne sont ni nouveaux ni révolutionnaires. Il existe aussi des labels qui sont créés en interne, qui sont non reconnus et qui ne sont pas vérifiés. On pense notamment à "Planet 21" du groupe Accor. Ce programme, lancé en 2011, s'articule autour de plusieurs engagements (collaborateurs, clients, partenaires etc.). Il répond à l'esprit du décret tertiaire mais soulève le doute puisque qu'aucune entité extérieure vérifie le respect de ces critères. Ce système repose uniquement sur de l'auto-déclaration et sur la bonne foi des établissements.

Finalement, l'obtention du label vient comme complément. Le label est une consécration d'une démarche durement menée. Les hôteliers ne doivent pas chercher à l'obtenir pour l'afficher devant leur établissement à tout prix, mais bien pour ses valeurs, ses actions et ce qu'il représente. Le succès derrière le label *Clef Verte* est grandissant. En 2022, 855 établissements ont obtenu le label *Clef Verte* après avoir candidaté en 2021. Auxquels se sont ajoutés plus de 385 nouveaux se portent candidat l'année suivante. (Nathalie Bel Baussant, 2022, p.81) De plus, comme nous le dit Nathalie Bel Baussant : "*en 2021 plus de 94% des établissements labellisés Clef Verte ont demandé le renouvellement de leur label, et 92% l'ont obtenu : un signe fort que les contraintes peuvent être levées". (*Bel Baussant N., 2022, p.82). Ces contraintes peuvent être entendues comme étant du temps et de l'argent à consacrer sans avoir la certitude que des retombées positives vont suivre.

Nous voyons également de plus en plus de postes s'ouvrir à la direction concernant ces nouvelles préoccupations : chef(fe) de projets RSE, chargé(e) de missions RSE. Une démocratisation de ces offres prouve une réelle volonté d'agir.

---

[53] **Décret tertiaire :** obligation réglementaire française promulguée en 2018 avec pour objectif réduire la consommation d'énergie de bâtiments tertiaires (bureaux, hôtels, écoles, etc.).

[54] **Greenwashing** : pratique marketing trompeuse d'une entreprise mettant en avant ses actions écologiques sans qu'elles ne soient réellement appliquées.

Cette évolution s'explique par la complexité de la tâche. "*C'est un exercice qui prend quand même beaucoup de temps. Il faut reconnaître que c'est une démarche à laquelle nous hôteliers, on n'est pas trop habitués, il y a beaucoup de procédures, il y a beaucoup d'administratifs dedans"* (Entretien avec Grandjonc D. 2025)

La qualité hôtelière se mesure donc, en partie, par des audits de labels et de classification grâce à des critères inscrits dans des grilles. Pourtant, un hôtel reste un lieu vivant et soumis à l'imprévu. Ainsi, la réactivité du personnel, l'ingéniosité et l'empathie des équipes est ce qui fait la différence aux yeux des clients. Un espace de performance que les labels ne mesurent pas est celui de l'improvisation de service.

IV- L’improvisation de service, ce que les labels n’évaluent pas

Improviser est défini comme étant “*inventer et ajuster en temps réel une action significative, sans script préétabli, mais en s’appuyant sur des savoirs, des réflexes professionnels, des routines adaptables et des interactions humaines”* (Weick Karl, 1998 & Pina & Cunha Miguel, 1999).

Dans le secteur de l’hôtellerie-restauration, comme dans tout autre secteur de service, l’imprévu est omniprésent, d’autant plus dans l’hôtellerie haut de gamme que nous étudions dans ce mémoire de recherche. En effet, que ce soit pour des demandes faites par des clients ou des situations extérieures venant impacter l’établissement hôtelier, les processus figés et anticipés par les équipes ne conviennent pas toujours. La qualité vécue par le client ne se base pas uniquement sur le service principal de la prestation, tel que l’amabilité du personnel, la propreté de la chambre ou la disponibilité au restaurant, elle se base également sur la capacité des équipes à faire face à des situations non anticipées.

Comme le dit Jasmin Tanguay: *“L’employé qui respecte à la lettre son cahier des procédures et de normes de qualité, mais qui n’est pas à l’écoute des besoins particuliers ou qui est incapable de faire preuve d'initiative dans une situation atypique sera immédiatement jugé incompétent par le client.”* (Tanguay J., 2004, p.5).

Nous retrouvons cette même idée dans les mots d’André Boyer et Ayoud Nefzi: “*La qualité d’une prestation de service, pour un client donné à un moment donné, est en partie imprévisible.*” (Boyer A.; Nefzi A.; 2009, p.46).

A- Ce que les procédures ne prévoient pas

La mise en place de procédures précises et de formations forme un bagage fondamental pour les équipes afin d'assurer la qualité du service fourni aux clients. Pourtant, malgré cette anticipation via les procédures, nous faisons toujours face à des situations imprévues. Ces moments sont révélateurs des limites de l'organisation interne et de la nécessité pour les collaborateurs et managers de réagir vite.

A.1 Le cas du Covid-19

L'année 2020 a été une année marquante pour tous et dans tous les secteurs. La pandémie du Covid-19 a impacté nos déplacements et par définition l'industrie du tourisme et de l'hôtellerie.

Selon l'INSEE, environ 11 millions de nuitées ont été comptabilisées sur l'ensemble des hôtels parisiens, tandis qu'on en comptait 38 millions en 2019, ce qui représente une baisse significative de 71%[55].

Cet épisode, inédit pour les établissements hôteliers, a marqué un enchaînement d'improvisation de la part de toutes les équipes. Au-delà de fermer les hôtels, il fallait les vider. Toute la nourriture gardée dans les réfrigérateurs n'allait donc plus être consommée à l'hôtel par des clients. Pour éviter de la jeter, il fallait donc la donner, que ce soit aux collaborateurs, ou à des associations.

Marc Tommasini, nous explique également qu'une consigne avait été donnée aux directeurs généraux des hôtels du groupe Najeti - Hôtels & Golfs Collection, les incitant à passer chaque semaine sur leur établissement pour s'assurer qu'il n'y avait pas de dégradation des lieux, d'individus ayant pris possession des bâtiments etc.

[55] Source: INSEE : *"Nuitées - Totales - Dans l'hôtellerie - Paris*"

A.2 Une grève dans un contexte déjà tendu

Un autre exemple marquant de situation imprévue est celui de la grève des femmes de chambre survenue au Sofitel Le Scribe Paris Opéra, hôtel 5 étoiles dans le 9ème arrondissement de Paris, lors des Jeux Olympique de Paris 2024. Cette période était marquée par un rythme intense, puisque l'hôtel a été entièrement privatisé par un groupe, dont les arrivées et les départs se faisaient tous les deux jours. Ainsi, les 201 chambres de l'établissement devaient donc être nettoyées et préparées en un temps record.

Ce faisant, une prime allait être octroyée aux femmes de chambre pour les remercier du travail éprouvant et acharné qui allait devoir être fourni pendant ces semaines d'activité inhabituelle. Un important travail de communication a été réalisé par la direction de l'hôtel avec les collaborateurs, notamment lors des réunions CSE (Comité Social et Économique) représentant le personnel, mais aussi durant les assemblées générales d'information.

Il avait donc été clairement expliqué qu'une prime serait versée mais que le montant ne pourrait être communiqué qu'après la clôture des comptes et la validation par les commissaires aux comptes, c'est-à-dire quelques mois plus tard. *"Vous allez avoir une prime. On ne peut pas vous dire le montant pour l'instant parce qu'il faut la clôture des comptes et le passage d'un commissaire aux comptes. Donc on ne peut pas vous promettre un montant aujourd'hui. Il sera sûrement très beau, mais je ne peux pas vous dire aujourd'hui un chiffre précis"* (Entretien avec Cadet E., 2025). Cette transparence avait pour but de désamorcer les tensions et de montrer que la direction anticipait les attentes des équipes.

Un plan de renfort pour soutenir les femmes et valets de chambres dans leurs tâches avait été également prévu par la direction, comme l'explique Etienne Cadet: *"Après, il y avait quand même eu un travail d'anticipation sur le service spécial Jeux Olympique. C'est-à-dire qu'au-delà de la grève, on allait aider les femmes de chambre. C'était déjà prévu. Il y avait déjà cette aide, ce support, on allait retirer des tâches aux femmes de chambre parce qu'elles allaient devoir être plus rapides. Il y a eu des personnes de chaque service en renfort au Housekeeping sur les heures de*

besoin" (Entretien avec Cadet E., 2025). Des saisonniers et des extras avaient également été recrutés pour pallier cette hausse d'activité.

Pourtant, malgré cette communication proactive, la grève n'a pas pu être évitée. Cela prouve que certaines tensions ne peuvent pas être toujours perçues à l'avance ni être anticipées. Comme le rappelle Etienne Cadet: *"Le changement d'état d'esprit de la personne en face de toi, tu ne peux pas forcément l'anticiper ni tout savoir."* (Entretien avec Cadet E., 2025). Nous comprenons donc que l'imprévu ne vient pas toujours d'un manque d'anticipation ou d'une désorganisation. Il peut également résulter d'un changement d'attitude, d'une frustration ou d'une dynamique collective venant des équipes. Les procédures pourront toujours encadrer les gestes, les normes et les tâches à respecter, mais pas pour autant la complexité humaine.

L'anecdote révélée par le Directeur Qualité évoque que grâce à tout le dispositif mis en place et malgré la surcharge de travail et certains membres du personnel en grève, les femmes de chambre n'ont jamais terminé leur journée de travail aussi tôt. Cela prouve que l'organisation anticipée d'un soutien des équipes peut atténuer l'effet de l'imprévu.

B- L'improvisation comme levier de cohésion

B.1 Improviser en temps de crise

Revenons à la situation de confinement liée à la pandémie de Covid-19. Marc Tommasini explique que les managers des différents hôtels du groupe faisaient en sorte de garder un contact fort avec leurs équipes. Cette période était marquée d'une grande incertitude : personne ne savait quand il serait possible de circuler librement à nouveau, quand les commerces et écoles allaient pouvoir rouvrir, mais aussi quand est ce que les voyageurs allaient pouvoir revenir séjourner dans les établissements hôteliers. Dans ce contexte, chaque chef de service devenait alors un pilier, chargé de maintenir ses équipes motivées à l'idée de se retrouver et de retravailler à nouveau ensemble. "*On leur demandait de, régulièrement, être en contact avec leurs collaborateurs pour donner des nouvelles. On leur disait, « quand*

tu passes sur ton établissement, prends une photo d'un arbre, prends une photo d'un buisson qui est en fleurs et tu l'envoies à tes collaborateurs. 'Tiens, c'est la saison des roses au Château Cléry", par exemple, et pour qu'ils gardent justement cette actualité et qu'ils ne soient pas complètement coupés." (Entretien avec Tommasini M., 2025).

Parallèlement, des réunions en visio-conférences entre directeurs étaient organisées régulièrement. Lors de ces moments partagés, ils s'échangeaient des nouvelles de leurs équipes. L'objectif de cette action était de garder rattacher à la marque et à ses valeurs tous les collaborateurs du groupe Najeti, du simple salarié aux directeurs.

Dans la continuité de ces démarches, une newsletter, appelée "*La Gazette Najeti*" a été créée afin de garder le lien avec les clients des hôtels. Envoyée à tous les clients du groupe, elle contenait des nouvelles des hôtels et de leurs équipes mais aussi des suggestions d'activités à faire pendant le confinement.

B. 2 Les "*crush teams*"

Dans les services opérationnels, les imprévus sont fréquents, que ce soit un afflux soudain de clients, une panne technique ou encore d'un collaborateur absent. Si certaines situations peuvent parfois être évitées ou anticipées, toutes ne le sont pas. C'est pour cela que certaines initiatives managériales montrent la manière dont les équipes peuvent s'adapter en temps réel, sans pour autant perdre en qualité de service ou en efficacité. C'est ce que met en lumière le concept de "*crush teams"*, qui peut s'apparenter, dans ce contexte, à une "*brigade d'urgence*" en français.

Corinne Pelois-Bonnamour, nous explique que l'objectif n'est pas tant de préparer les équipes à ces situations imprévues, puisqu'il peut en exister des bien diverses, mais plus de leur donner tous les moyens d'y faire face, grâce à différents outils solides.

Le Scribe a mis en place, dans une démarche pratique, des "*crush teams"* lors des Jeux Olympiques de Paris en 2024, afin d'anticiper les potentiels moments

de nécessité. Cette initiative, à la fois simple et efficace, est basée sur le volontariat des membres du personnel, qu'ils fassent partie des équipes opérationnelles ou supports. Un groupe sur la messagerie *WhatsApp* a donc été créé avec ces volontaires prêts à intervenir en cas de retard, manque de main d'œuvre ou encore surcharge temporaire des services nécessitants.

Cette organisation a pu faire ses preuves lors des Jeux Olympique de Paris, contexte dans lequel les équipes volontaires étaient d'une aide précieuse que ce soit pour débarrasser le buffet du petit-déjeuner, descendre des tables du room service ou encore aider le housekeeping dans le nettoyage des chambres. Comme le dit Corinne Pelois-Bonnamour: *"L'imprévu, ce n'est pas forcément le client qui est en colère au desk. C'est aussi le petit déjeuner qui n'est toujours pas débarrassé et on a le déjeuner à 13h. Crush teams pour monter les tables, et en une demi-heure, 10 personnes sont venues aider des services."* (Entretien avec Pelois-Bonnamour C., 2025).

La force des "*crush teams"* est donc la réactivité et la polyvalence des équipes. Le bénéfice de cette démarche ne se résume pas à une tâche accomplie en peu de temps ou à la résolution d'un problème immédiat. Puisqu'elle montre encore une fois l'esprit d'équipe qui résonne dans ces métiers et l'entraide qui forme un des piliers des métiers de l'hôtellerie-restauration. Corinne Pelois-Bonnamour nous confie: *"Voilà ce qu'on a mis aussi en place, qui fonctionne très bien, et qui a aussi contribué à l'état d'esprit d'équipe, à l'émulation et à l'entraide. On comprend mieux le travail de ses collègues."* (Entretien avec Pelois-Bonnamour C., 2025).

Cette compréhension du travail des autres est également renforcée par les "*cross training"*, ou "*vie ma vie"* en français. Généralement mis en place lors de l'intégration d'un nouveau collaborateur, ces journées passées dans un service différent permettent de mieux comprendre ses multiples tâches et d'être plus sensible aux imprévus auxquels un collègue peut avoir à faire.

A The Peninsula Paris, Sylvie Quintin nous explique qu'en plus des "*crush teams"* utilisés pour les situations inattendues, un autre outil a été mis en place pour les situations anticipables. Lors de grands évènements, comme la soirée d'ouverture des terrasses au début de la saison estivale, un grand nombre de clients et d'invités

sont attendus. Pour pouvoir gérer au mieux cette affluence, des listes de volontaires sont diffusées à l'avance pour pouvoir venir en aide ponctuellement au personnel opérationnel. Selon elle, c'est l'occasion pour les collaborateurs des services support, souvent dans les bureaux, de pouvoir changer de casquette, d'être au contact des clients et dans les espaces communs des hôtels.

L'ensemble de ces outils incarnent donc un mode d'action hybride, alliant organisation formalisée et flexibilité humaine mais aussi préparation structurelle et réponse rapide. Ils traduisent une capacité d'adaptation, l'entraide et la répartition des responsabilités de la part de l'ensemble des équipes.

C- L'improvisation, catalyseur de changement et révélateur d'agilité organisationnelle

C. 1 Les "*Cousu Main*" : improvisation et personnalisation de service

La marque Sofitel, hôtels 5 étoiles du groupe Accor, a créé un concept de cadeaux personnalisés faits aux clients appelé "*Cousu Main*". Ces attentions offertes à la clientèle reposent sur l'inattendu et la surprise qu'elles suscitent. Les "*Cousu Main*" ne sont ni dictés par des procédures, ni imposés par des labels ou des classifications. Ils naissent simplement d'une discussion, parfois très simple, entre un membre du personnel et un client. Grâce aux informations échangées, parfois en face à face, d'autres fois par mail ou par téléphone au moment de la réservation, l'employé va improviser un cadeau qui peut prendre plusieurs formes.

Cela peut être matériel, comme par exemple un vinyle de l'artiste que le client vient voir en concert à Paris, une visite du laboratoire de pâtisserie parce que l'on a eu écho lors du check-in que l'enfant des clients est passionné de pâtisserie ou encore une prestation en chambre avec du champagne, des fleurs et un jouet pour enfant pour des clients qui passent leur premier weekend à deux depuis la naissance de leur enfant.

Avec une seule petite information donnée à n'importe quel moment du parcours client[56], une création spontanée peut être réalisée et avoir un impact significatif sur le séjour du client et sa fidélité. Comme le dit Lola Deslandes: *"On a envie de marquer le souvenir, que le client se souvienne de nous, mais ce n'est pas pour avoir un commentaire sur Google, pour moi c'est juste un moment partagé ensemble, il n'y a pas de pression derrière, on veut redynamiser les Cousu Main, pas parce qu'il en faut plus, mais pour que tout le monde sache que c'est dans la culture, et que c'est tout à fait possible".* (Entretien avec Deslandes L., 2025).

Ce concept est emblématique de l'agilité organisationnelle, dans la mesure où il repose exclusivement sur la confiance accordée aux collaborateurs, ainsi que sur leur autonomie et leur créativité. *"Le Cousu Main c'est un moment que tu as partagé avec le client, suite à cette discussion, je décide de faire telle ou telle attention, ce n'est pas avec mon collègue, ce n'est pas avec un autre client, c'est ce client et moi"* (Entretien avec Deslandes L., 2025).

Dans ses écrits, Jasmin Tanguay explique que désormais les attentes des clients évoluent vers plus de singularité, alors que depuis longtemps la standardisation était synonyme d'efficacité. *« Le client souhaite un produit et un service conformes à ce qu'il a choisi « d'être » et non à une norme universelle [...] Le consommateur cherche un produit adapté à sa personnalité, à son contexte particulier, à ses besoins singuliers ».* (Tanguay J., 2004, p.4). Cette quête d'identité s'exprime autant dans le choix de l'hôtel, selon sa gamme, son style, ses valeurs, que dans la manière dont il est accueilli.

En effet, comme l'explique Sylvie Quintin, le personnel en contact avec les clients a besoin d'une forte capacité d'adaptation pour passer d'un client à un autre: "*Quand on a des clients qui sont américains qui viennent pour la 200ème fois, ils vont plutôt s'attendre à force de venir, limite à ce qu'on leur claque la bise quand ils arrivent. Contrairement aux clients japonais qui, eux, ont besoin de distance, ne vont pas forcément vous dire au départ si ça a plu ou pas, mais finalement, qui vous envoient une lettre avec plein de reproches".* (Entretien avec Quintin S., 2025).

[56] **Parcours client :** Ensemble des étapes et des interactions entre le client et l'établissement hôtelier depuis sa recherche jusqu'à son après-séjour.

Le choix de l'hôtel The Peninsula, en 2021, de ne plus travailler avec LQA est alors justifié par ce manque de personnalisation de service et d'adaptabilité à chaque client. Sylvie Quintin l'explique ainsi: "*On a arrêté les standards LQA justement pour notre engagement client, qui est plus proche de l'intelligence émotionnelle*[57] *que, finalement, de standards purs. C'est-à-dire qu'on s'est aperçus que répondre au téléphone, au bout de 3 sonneries, dire 3 fois le nom du client au check-in, ne répondait pas forcément aux attentes de nos clients".* (Entretien avec Quintin S., 2025).

Nous comprenons donc que l'improvisation est aussi au service d'une stratégie de personnalisation, "*aucune règle rigoureuse ne peut indiquer comment personnaliser le service"* (Tanguay J., 2004, p.5).

C.2 Les formations

Le confinement du Covid-19 a été un laps de temps mis à profit pour les hôteliers, notamment en actualisant leur site Internet par exemple, mais aussi pour digitaliser quelques processus et former les équipes, à distance, sur ces nouveautés, comme de nouveaux logiciels par exemple. Nous savons que la formation des équipes peut être complexe surtout en opérationnel lorsque le temps n'est pas toujours suffisant pour les équipes au contact avec la clientèle. Ainsi, profiter de ce moment de "pause" a pu être bénéfique pour un grand nombre d'établissements hôteliers changeant de logiciel, par exemple, pour former ses équipes.

Selon Dominique Grandjonc, face à une situation délicate ou inhabituelle, les équipes observent et s'inspirent de leur manager. *" Si ton équipe te voit faire d'une certaine façon, ça peut leur donner envie, leur envoyer le message qu'ils peuvent faire comme ça."* (Entretien avec Grandjonc D., 2025). L'attitude de sa hiérarchie devient alors une référence implicite mais également une manière de diffuser une

[57] **L'intelligence émotionnelle** est définie comme "*la capacité à percevoir, maîtriser et exprimer ses sentiments et ses émotions ainsi que ceux d'autrui"* (Larousse, 2015).

culture de réactivité et de confiance à tous les collaborateurs. C'est ce qu'on appelle le management par l'exemple.

Mais au-delà de ce type de management, un ensemble de formations formelles et obligatoires est également mis en place et destiné à guider les collaborateurs en cas de situations délicates. Comme le souligne Dominique Grandjonc: *"Il y a un certain nombre de sujets quand même qui peuvent faire l'objet d'une formation"* (Entretien avec Grandjonc D., 2025). C'est le cas pour les modules de gestion de crise qui abordent aussi bien les formations incendies, que la prévention de l'exploitation sexuelle des enfants. Dans ces formations, les employés apprennent à identifier différents signaux, comme le comportement fuyant d'un enfant accompagné par un adulte seul, mais aussi à comment réagir par la suite, avec le processus à suivre pour alerter. Ces différentes formations pratiquées traduisent une volonté d'outiller toutes les équipes pour qu'elles sachent gérer les imprévus sans se sentir démunies ou perdues.

Cela montre que l'improvisation ne s'improvise pas entièrement: elle repose en réalité sur une base de connaissances, de réflexes et d'actions acquises en amont. L'improvisation n'est donc pas une compétence clé pour les collaborateurs mais plutôt la capacité d'adaptation. Comme le rappelle Corinne Pelois-Bonnamour, *"Je dirais effectivement, savoir gérer l'imprévu, la situation de stress, parce que "improvisation" veut dire qu'on n'est pas préparé, ça on évite. Je ne dirais pas que ça fait partie, non. [...]. On fait quand même beaucoup de formation, beaucoup de préparation, on s'entraîne, on fait des exercices, on fait des mises en situation".* (Entretien avec Pelois-Bonnamour C., 2025).

Selon Sylvie Quintin, l'intelligence émotionnelle n'est pas innée chez tout le monde, *"c'est pour ça qu'il y a des entretiens de recrutement et qu'on ne recrute pas tout le monde. Aujourd'hui, on va plus chercher des personnalités et du savoir-être que du savoir-faire*" (Entretien avec Quintin S., 2025). Les candidats, spontanément souriants et généreux, seront plus faciles à former sur les aspects techniques que l'inverse, c'est-à-dire, des candidats parfaits sur le plan technique mais qui n'ont pas du tout le savoir-être attendu par l'entreprise.

Des formations sont donc organisées sur ce sujet et elles sont bénéfiques pour la relation entre client et personnel mais aussi au sein des équipes, entre collaborateurs. *“On pense que plus on armera nos équipes, managériales ou non, à cette sensibilité-là, plus ça fonctionnera de manière générale”* (Entretien avec Quintin S., 2025).

Un outil utilisé lors de ces formations est un test de personnalité basé sur le style de communication le plus adapté à chacun. Il permet aux collaborateurs de mieux se connaître et de mieux comprendre comment leurs collègues fonctionnent émotionnellement. Ce test classe donc les personnes selon des profils: les dominants, les procéduriers, les extravertis émotifs et les stables. Sylvie Quintin souligne l’objectif de ces formations: “*Ces outils-là sont valables pour les collaborateurs et pour les clients. Se mettre en permanence dans cette culture de bienveillance, de se dire que l'autre est différent, mais il n'est pas moins bien, il n'est pas mieux. C’est savoir comment faire pour que ce que l’on souhaite faire ou dire arrive à son objectif”* (Entretien avec Quintin S., 2025).

C. 3 L’anticipation via les manuels de gestion de crise

La réaction d’un collaborateur devant n’importe quelle situation inattendue peut générer, naturellement, un stress. L’importance est alors de savoir temporiser, prendre du recul, d’identifier et d’évaluer le degré d’urgence que nécessite la réponse à cette situation. Cela est d’autant plus crucial le week-end, lorsque les chefs de service sont moins nombreux au sein de l’établissement et que les équipes doivent s’organiser en autonomie. Malgré cela, les équipes doivent se sentir épaulées, écoutées et soutenues par le directeur de garde du week-end et par leur chef de service, généralement joignable par téléphone.

Pour lutter contre le stress et renforcer l’autonomie des équipes, des outils peuvent être mis en place, comme c’est le cas avec la “bible interne” au Sofitel Le Scribe Paris Opéra. Ce document centralise les différentes procédures déjà annoncées par les managers, mais également les réponses types que les collaborateurs peuvent tenir aux clients, ainsi que les contacts utiles. Cette bible est

un outil précieux pour trouver une information rapidement, en autonomie, sans pour autant que le personnel ait l'impression d'être livré à lui-même.

C'est également ce que nous raconte Dominique Grandjonc, son manuel de gestion de crise, intitulé "*Alerte*" recense de multiples scénarios critiques, allant d'un comportement suspect au décès d'un client. Pour chacune des situations, des fiches d'action détaillant les démarches à suivre sont rédigées. Comme par exemple, des numéros d'urgence à appeler, les gestes de premiers secours suivant les incidents, les informations importantes à prendre, le montage d'une cellule psychologique pour les clients et les collaborateurs en cas de choc etc. Ce document ne remplace pas l'improvisation, certes, mais il encadre les équipes pour rendre la résolution plus efficace.

Ainsi, l'improvisation dans le secteur de l'hôtellerie s'inscrit dans un environnement structuré par des connaissances, des pratiques partagées ou observées et des procédures claires et progressivement construites qui aident et responsabilisent les équipes. L'improvisation n'est pas l'opposition aux règles, mais plutôt leur prolongement dans des contextes qui, parfois, échappent à la planification. L'agilité face à l'imprévu se nourrit de bases solides telles que des formations, une culture managériale favorisant le calme et l'écoute et des outils opérationnels tels que les "*crush teams"*, les "*cross trainings"* et les manuels de crise. Au fur et à mesure du temps, l'expérience collective et partagée va forger la mémoire et ainsi, introduire de nouvelles pratiques et procédures pour l'avenir. Ce qui est à un instant donné une totale improvisation face à l'urgence, deviendra demain une procédure formalisée et intégrée par les collaborateurs.

Enfin, l'improvisation est aussi un outil d'adaptation aux changements. Comme le dit Jasmin Tanguay: "*Les valeurs changent radicalement et il est nécessaire de modifier l'approche auprès du client en lui garantissant un produit et un service de qualité totale*" (Tanguay J., 2004, p.2). Face à cette évolution constante des besoins et des attentes des clients, l'improvisation devient révélatrice d'adaptation et de souplesse de la part des équipes mais aussi un moteur de renouvellement des pratiques hôtelières.

Ainsi, qu'il s'agisse de contenir une crise ou de créer la surprise chez un client, l'improvisation relève d'une partie invisible du management de la qualité: celle de l'intelligence collective et de la confiance accordée aux collaborateurs. Cette dimension, absente des grilles d'évaluation par les labels et classification, complète et parfois surpasse les standards. Elle représente une des limites des labels et des classification dans la promesse de qualité vécue par le client.

Conclusion

A. Réponse à la problématique

Cette recherche nous permet de savoir si les labels et classifications sont encore, dans l'hôtellerie haut de gamme parisienne, un élément de différenciation et de valeur ajoutées ou s'ils se réduisent uniquement à des étiquettes sans intérêts. Pour répondre à cette interrogation, nous avons utilisé plusieurs outils méthodologiques notamment des lectures de revue littérature et des entretiens semi-directifs avec des professionnels de l'hôtellerie. L'analyse s'est basée sur quatre hypothèses qui ont structuré notre travail dans un but unique : répondre à notre problématique.

La première partie de ce mémoire a permis de mettre en lumière le rôle des labels et des classifications dans le secteur hôtelier. Ils apparaissent comme des instruments de légitimation de la qualité et structurent l'offre afin d'orienter les clients et permettre aux hôteliers de se positionner sur un marché concurrentiel. Cependant, compte-tenu du nombre important de labels, leur objectif de clarté et de démarcation s'efface au profit d'autres critères plus importants pour les clients, comme la réputation en ligne ou la localisation. Leur obtention par un établissement ne suffit donc pas pour déclencher une réservation. La classification hôtelière portée par Atout France est un outil de communication utile et un repère pour le grand public, en fixant un socle commun. Toutefois, elle ne reflète pas toujours l'expérience vécue puisque son évaluation repose sur une visite éloignée du parcours client.

La deuxième partie était axée sur les liens entre la standardisation et l'innovation dans le cadre d'une labellisation hôtelière. Les labels sont un environnement stimulant pour le développement d'innovations, notamment au sujet de préoccupations comme le développement durable. Ils poussent également les établissements à repenser leur offre et leurs services pour répondre au mieux aux attentes de leur clientèle. Néanmoins, la créativité des établissements obtenant des labels reste encadrée et bridée par les cahiers des charges, parfois rigides, pouvant

freiner les initiatives des hôteliers. L'innovation est plutôt présente en réponse à des contraintes imposées par des labels plutôt que pour l'amélioration spontanée de l'établissement. La labellisation peut également pousser à l'uniformisation des pratiques, par exemple, lorsque les établissements se conforment aux critères pour sécuriser leur classement. Cela montre un paradoxe complexe : les hôteliers sont face à des labels les poussant à innover comme la *Clef Verte* et également à des classifications, comme celle d'Atout France, leur imposant des limites structurelles, risquant d'étouffer leur singularité.

La troisième partie mettait en évidence les incidences de la labellisation sur l'organisation interne d'un hôtel. En effet, l'obtention d'un label découle sur des processus de transformation interne, de formation des équipes, de restructuration de certaines pratiques obligeant à documenter les procédures, à créer des tableaux de bord et très souvent, à ouvrir de nouveaux postes dédiés à la qualité ou à la RSE. Si la dynamique RH est correctement abordée, un label peut devenir un levier de changement et apporter une cohésion d'équipe, diminuant les problématiques telles que la pénurie de main-d'œuvre par exemple. La labellisation agit alors comme un révélateur des failles organisationnelles et, par ricochet, comme un accélérateur de professionnalisation. Toutefois, elle peut aussi engendrer une inflation bureaucratique : lorsque la conformité prend le dessus sur le sens, les collaborateurs finissent par exécuter des check-lists sans comprendre l'objectif poursuivi.

La quatrième partie a permis d'explorer l'improvisation de service, compétence déterminante pour maintenir la qualité face aux aléas et souvent absente des grilles d'évaluation des labels et des classifications. Face à des situations imprévues, telles que des crises sanitaires ou des grèves, entre autres, la capacité d'adaptation des collaborateurs est déterminante pour maintenir la qualité du service. Cette compétence constitue un pilier essentiel d'une équipe et d'un établissement. Pour autant, ce qui fait la richesse d'un service hôtelier : l'interaction avec le personnel en contact avec les clients, leur réactivité et leur professionnalisme lors de ces moments, sont souvent absents des évaluations des classifications. Or, c'est sur ces moments marquants qu'un client peut être fidélisé.

Un service d'excellence repose sur la capacité des équipes à sortir du cadre, à inventer des solutions rapides et pertinentes, puis à miser sur ces solutions pour enrichir les standards existants. L'improvisation ne s'oppose pas à la rigueur, elle la complète.

Ces quatre constats réunis nous amènent à pouvoir répondre de façon précise à la problématique. La délivrance des labels et des classifications n'est ni un simple levier, ni un carcan rigide imposé aux hôteliers. D'un côté, ces dispositifs apportent une structure à l'offre hôtelière, garantissant un socle commun de la qualité, permettant également de stimuler certains engagements sociétaux. De l'autre, ils introduisent, du fait des grilles d'évaluation, une logique de conformité pouvant freiner l'innovation, l'authenticité et standardiser l'offre hôtelière. L'impact du label dépend uniquement de la façon dont il est perçu, exploité et valorisé par l'établissement hôtelier. Ce dernier est le seul à pouvoir en tirer les avantages, pour ses clients comme pour ses équipes, en les utilisant comme des outils dynamiques appropriés à son environnement et ses objectifs. Les labels et classifications n'ont de sens que s'ils portent un message clair pour les clients et pour le personnel. A l'inverse, s'ils sont utilisés comme moyen de différenciation dans un marché comme celui de Paris, et plus particulièrement pour les hôtels haut de gamme 4 et 5 étoiles, alors ils deviennent contre-productifs. Puisqu'en effet, la qualité ne se décrète pas par l'obtention d'un logo et d'une plaque supplémentaire sur la façade de l'hôtel, mais plutôt par les interactions avec les équipes en son sein.

B. Les limites de notre recherche

Toutefois, notre mémoire de recherche comporte certaines limites. En effet, notre terrain d'études se concentre sur les hôtels 4 et 5 étoiles de Paris, aussi une recherche approfondie sur le marché français ou étranger pourrait nuancer certains propos. Il serait en effet pertinent de s'intéresser aux labels et classifications étrangères, étant donné que les critères sont totalement différents d'un pays à un autre. Il existe, à Dubaï, des hôtels classés 7 étoiles, ce qui n'est pas le cas en

France. Sont-ils équivalents aux 5 étoiles français ? Sont-ils supérieurs en termes de qualité ?

De plus, des pistes de recherches supplémentaires auraient été intéressantes à étudier et à analyser afin de comprendre pleinement les impacts des labels et des classifications. Nous pensons notamment à une étude financière, pouvant donner des indications monétaires sur les évolutions du chiffre d'affaires ou des charges. Le suivi complet d'un établissement tout au long de son processus de labellisation aurait été passionnant et enrichissant. Cependant, nous n'avons pas pu avoir accès à ces informations confidentielles par les hôteliers.

Ces limites sont les nôtres, mais elles ouvriront peut-être des pistes pour des futurs mémoires de recherche.

Bibliographie

A.Ouvrages

IUNIUS Ray et FRAENKEL Stefan, 2009, *Hôtellerie de luxe : Productivité, qualité, rentabilité*. De Boeck Supérieur, Les métiers du tourisme, 214 p.

LOVELOCK Christopher, WIRTZ Jochen, LAPERT Denis et MUNOS Annie, 2014, *Marketing des services*. Pearson, Pearson Education, 7ème édition, 650 p.

B. Revues

BODY Laurence, BEL BAUSSANT Nathalie, BÉREAU Guillaume, COLOMB Valérie, FILLOZ Valia, GASON Anaïs, HUMMEL Dominique, THILLET Dominique, 2022, “Très Grande Satisfaction client”, *Revues Espaces*, n° 369, pp.1-132

BOYER André et NEFZI Ayoud, 2009,”La perception de la qualité dans le domaine des services : Vers une clarification des concepts”, *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 237-238, pp. 43-54

BOYER André et NEFZI Ayoud, 2008, “La relation entre la perception de la qualité et la fidélité Une application aux sites web commerciaux*”*, *La Revue des Sciences de Gestion,* n° 234, pp. 37-48

CLAIR François, 1999, *"*La démarche de la gestion globale de la qualité. Une spirale vers l'excellence*"*, *Qualité et Tourisme Cahier Espaces,* n° 61, pp. 41-49

COUTURE Maurice, 2002, "Certification, accréditation et labellisation en écotourisme*"* , *Téoros*, n° 21-3, pp. 57-59

CUHNA E PINA Miguel, VIEIRA DA CUNHA Joao et KAMOCHE Ken, 1999, "Organizational improvisation: What, when, how and why", *International Journal of Management Reviews*, n° 1-3, pp. 299–341

JAVIER DE LA BALLINA Francisco, VALDES Luis et DEL VALLE Eduardo, 2020,"La certification qualité en milieu rural comme moteur de viabilité du tourisme", *Téoros,* n° 39-1, pp.1-16

JAHMANE Aberrahman, KADOGAMI Shoei et NOURI BELHADJ Amira, 2020, "Relation entre motivation et implication organisationnelle. Une étude dans le secteur de l'hôtellerie en France*"*, *Management & Sciences Sociales,* n° 28, pp. 37-58

JOUNY-RIVIER Elodie et POUTIER Elizabeth, 2020, "Les Freins à la Co-innovation Une Étude de Cas dans l'Hôtellerie de Luxe", *Management & Prospective*, n° 37, pp.77-101

MERASLI Saida, 2004, *"*La qualité dans l'industrie du tourisme : un impératif majeur pour un tourisme durable*"*, *Téoros*, n° 23-2, pp. 4-15

PINNA Gabriele, 2013, “Vendre du luxe au rabais : Une étude de cas dans l'hôtellerie haut de gamme à Paris”, *Travail et emploi,* n° 136, pp. 21-34

RHEAULT Michel, 2004, “La classification de l’hébergement touristique : un outil essentiel à la qualité du produit”, *Téoros*, n° 23-2, pp. 38-41

TANGUAY Jasmin, 2004, “La qualité en tourisme : de la norme à la déstandardisation”, *Téoros,* n° 23-2, pp. 2-7

VALENTINI Tony et CASTERAN Herbert, 2016, “Satisfaction des visiteurs et comportement du personnel de contact*”, Management & Avenir,* n° 84, pp.141-157

WEICK Karl, 1998, “Introductory Essay: Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis”, *Organization Science*, n° 5, pp. 543–555

Sitographie

ACCOR : *Accor annonce le lancement mondial de sa clé numérique « Accor Key »*
https://group.accor.com/fr-FR/Actualites/2021/02/digital-key-solution

ACCOR : *"Renforcer l'attractivité grâce aux labels de tourisme durable : déjà 1 000 hôtels éco certifiés*"
https://group.accor.com/fr-FR/Actualites/2024/07/stories-of-change-attractivity

ANNUCARTES : "*Top 10 des secteurs d'activité avec le taux de turnover le plus élevé en 2024*"
https://www.annucartes.com/top-10-des-secteurs-dactivite-avec-le-taux-de-turnover-le-plus-eleve-en-2024/

ATOUT FRANCE : "*La distinction Palace*"
https://www.classement.atout-france.fr/la-distinction-palace

ATOUT FRANCE : "*Guide 2022 du tableau de classement en hôtels de tourisme*"
https://www.classement.atout-france.fr/documents/20142/395209/guide_de_controle_H.pdf

COACH OMNIUM : « *BONUS : E-reputation hôtellerie* »
https://coachomnium.com/bonus/e-reputation-hotellerie/

COACH OMNIUM : « *BONUS : Groupes hôteliers et environnement* »
https://coachomnium.com/bonus/bonus-groupes-hoteliers-environnement/

COACH OMNIUM : « *BONUS : Hôtellerie & écologie* »
https://coachomnium.com/bonus/hotellerie-ecologie/

COACH OMNIUM : « *BONUS : Innovations hôtelières* »
https://coachomnium.com/bonus/innovations-hotelieres/

COACH OMNIUM : « *BONUS : L'attribution de la distinction Palace* »
https://coachomnium.com/bonus/lattribution-de-la-distinction-palace/

COACH OMNIUM : « *BONUS : Le classement hôtelier* »
https://coachomnium.com/bonus/classement-hotelier/

COACH OMNIUM : « *BONUS : Les clients d'hôtels et leurs critères* »
https://coachomnium.com/bonus/bonus-les-clients-dhotels-leurs-criteres/

COACH OMNIUM : « *BONUS : Les labels de qualité en hôtellerie* »
https://coachomnium.com/bonus/labels-de-qualite-en-hotellerie/

COACH OMNIUM : « *BONUS : Les tendances et innovations dans l'hôtellerie* »
https://coachomnium.com/bonus/les-tendances-et-linnovation-dans-lhotellerie/

COACH OMNIUM : « *BONUS : Les trophées en hôtellerie* »
https://coachomnium.com/bonus/bonus-les-trophees-en-hotellerie/

COACH OMNIUM : « *BONUS : L'hôtellerie autrefois berceau de beaucoup d'innovations* »
https://coachomnium.com/bonus/157-lhotellerie-autrefois-berceau-de-beaucoup-dinnovations/

GREAT PLACE TO WORK: "Les entreprises certifiées"
https://www.greatplacetowork.fr/entreprises-certifiees

IMMOMATIN: *"Airbnb: explosion des offres de location en Ile-de-France en un an, selon l'Institut Paris Région"*
https://www.immomatin.com/evaluation/sites-evaluation/airbnb-explosion-des-offres-de-location-en-ile-de-france-en-un-an-selon-l-institut-paris-region.html

INSEE : *"Innovation"*
https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1182

INSEE : *“Nuitées - Totales - Dans l’hôtellerie - Paris*”
https://www.insee.fr/fr/statistiques/serie/010607170

INSEE : “*Tourisme en 2023 - Département de Paris (75)*”
https://www.insee.fr/fr/statistiques/7653165?geo=DEP-75

LE FIGARO : *“Pas d’étoiles, et alors ? Pourquoi des milliers d’hôtels français refusent d’être classés, Par Jean-Marc de Jaeger Le 26 juin 2025 à 12h57”*
https://www.lefigaro.fr/voyages/hotels/pas-d-etoiles-et-alors-pourquoi-des-milliers-d-hotels-francais-refusent-d-etre-classes-20250626

LEGIFRANCE : “*Décret n° 2009-1652 du 23 décembre 2009 portant application de la loi n° 2009-888 du 22 juillet 2009 de développement et de modernisation des services touristiques”*
https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000021530009

LE LAROUSSE : “*Définition de la qualité*”
https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/qualit%C3%A9/65477

LE ROBERT : *“Définition d’un label*”
https://dictionnaire.lerobert.com/definition/label

LOUNGEUP : “*Le nouveau classement hôtelier en France (2022 + Mise à jour Août 2023*)”
https://www.loungeup.com/blog/le-nouveau-classement-hotelier-2022

RITZ PARIS : “*Le Groupe Ritz et son développement”*
https://www.google.com/url?q=https://www.ritzparis.com/fr/le-developpement-groupe-ritz&sa=D&source=docs&ust=1751813978136912&usg=AOvVaw0627D3632Ef4fyhCTu8ezu

Site officiel d’Atout France
https://www.atout-france.fr

Site officiel du label Clef Verte
https://www.laclefverte.org/

Site officiel de ConformExpertise
https://www.conformexpertise.com/

Site officiel de l'Ecolabel Européen:
https://www.ecolabels.fr/

Site officiel de Green Globe
https://www.greenglobe.com/

Site officiel de "Peacework"
https://peacework.majorian.fr/

Site officiel de Socotec
https://www.socotec-certification-international.fr/

Site officiel du Sofitel Le Scribe Paris Opéra
https://www.sofitel-le-scribe-paris-opera.com/

Site officiel de l'hôtel The Savoy Londone : "Innovations inspirantes"
https://www.thesavoylondon.com/fr/history/innovation-inspirante/

SIX SENSES : "*Oasis de verdure et centre social de Rome*"
https://www.google.com/url?q=https://www.sixsenses.com/fr/hotels-resorts/europe/italy/rome/sustainability/&sa=D&source=docs&ust=1751814172738118&usg=AOvVaw2Zv8fOLNV4TQ-kXacWfqsG

SOMMAIRE DES ANNEXES

I - Questionnaire **2**

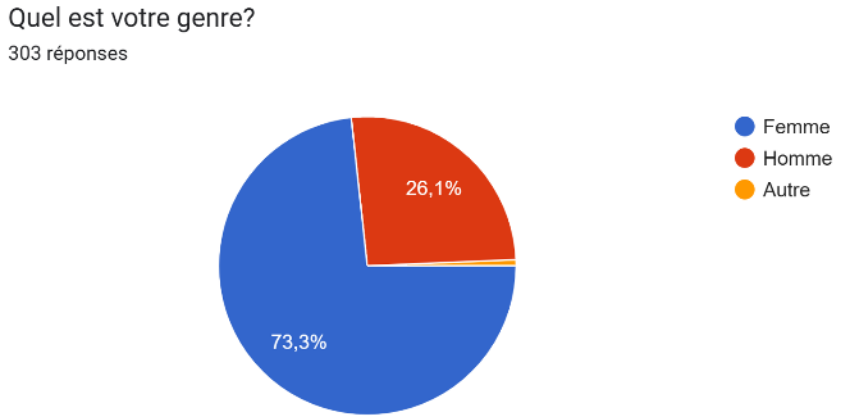
II- Fiches de lecture **6**
A. Fiche de lecture : “Hôtellerie de luxe : Productivité, qualité, rentabilité” | Iunius Ray. F, Fraenkel. S 6
B. Fiche de lecture : “Marketing des services (7ème édition)” | Lovelock. C, Wirtz. J, Lapert. D, Munos. A 10
C. Fiche de lecture : “La perception de la qualité dans le domaine des services : Vers une clarification des concepts” | Boyer. A, Nefzi. A 17
D. Fiche de lecture : “La relation entre la perception de la qualité et la fidélité : une application aux sites web commerciaux.” | Boyer. A, Nefzi. A 20
E. Fiche de lecture : “La démarche de la gestion globale de la qualité” | Clair. F 23
F. Fiche de lecture : “La certification qualité en milieu rural comme moteur de viabilité du tourisme” | De La Ballina. F, Valdés. L, Del Valle. E 25
G. Fiche de lecture : “Très grande satisfaction client” | BODY L., COLOMB V., FILLOZ V., HUMMEL D. et THILLET D. 28
H. Fiche de lecture : “La perception de la qualité dans le domaine des services : Vers une clarification des concepts” | Jahmane. A, Kadogami. S, Nouri. A 32
I. Fiche de lecture : “Les freins à la Co-innovation : une étude de cas dans l’hôtellerie de luxe” | Jouny-Rivier. E, Poutier. E 33
J. Fiche de lecture : “Satisfaction des visiteurs et comportement du personnel de contact.” | Pinna. G 36
K. Fiche de lecture : “La perception de la qualité dans le domaine des services : Vers une clarification des concepts” | Merasli. S 38
L. Fiche de lecture : “La qualité en tourisme : de la norme à la déstandardisation” | Tanguay. J 40
M. Fiche de lecture : “Satisfaction des visiteurs et comportement du personnel de contact.” | Valentini. T, Castéran. H 43

III- Retranscriptions d’entretiens **45**
A. Anastasia Milhaud, Cheffe de Projets Excellence Opérationnelle chez Louvre Hotels Group 45
B. Dominique Grandjonc, Directeur Général du Mercure Paris Gare Montparnasse et du Novotel Paris Centre Gare Montparnasse. 65
C. Corinne Pelois-Bonnamour, Directrice des Ressources Humaines au Sofitel Le Scribe Paris Opéra. 89
D. Yuna Dorval, Chargée de Projets Qualité - Hôtel du Collectionneur 101
E. Lola Deslandes Deslandes, Chargée de Projet des Services d’Accueil & Qualité– Sofitel Paris Le Faubourg 114
F. Etienne Cadet, Directeur Qualité et Expérience Client- Sofitel Le Scribe Paris Opéra 135
G. Marc Tommasini, Directeur des Exploitations – Najeti Hotels & Golfs Collection 160
H. Majda Dine, Adjointe aux Opérations, Atalante Hôtels 182
I. Entretien avec Mark Watkins, Fondateur de Coach Omnium 198
J. Laetitia Haziza, Animatrice de campagne - Clef Verte et Rose Rose Nyake, Chargée de mission - Clef Verte 209
K. Adrien Guillaume, Fondateur et Directeur Associé – Hospitali-T 225
L. Daniel Florent - Manager Conseil Tourisme et Hôtellerie 239
M. Sylvie Quintin - Director of People & Culture, The Peninsula Paris 250

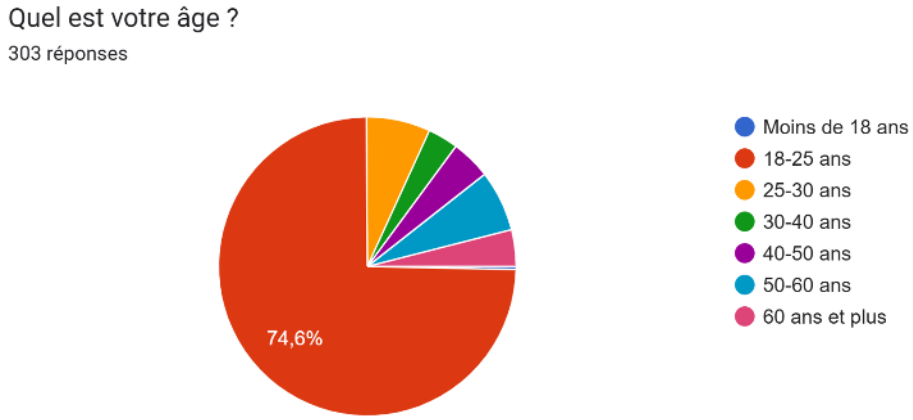
IV- Questions-Réponses par mails **262**
A. Destination Excellence 262
B. Atout France 264

I - Questionnaire

1ère question:

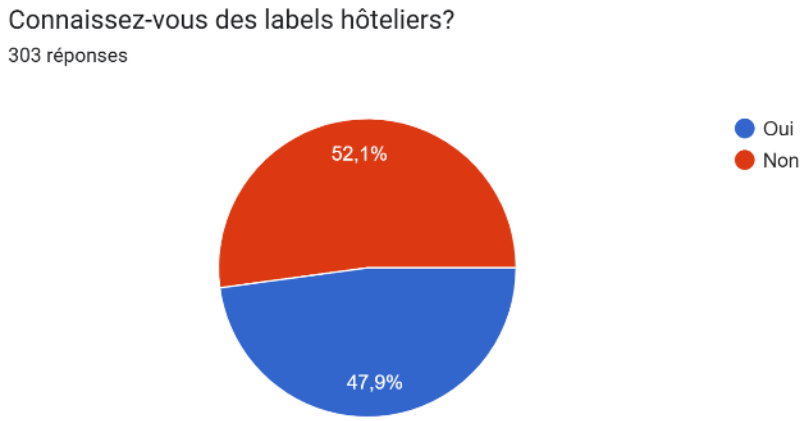


2ème question:



3ème question:

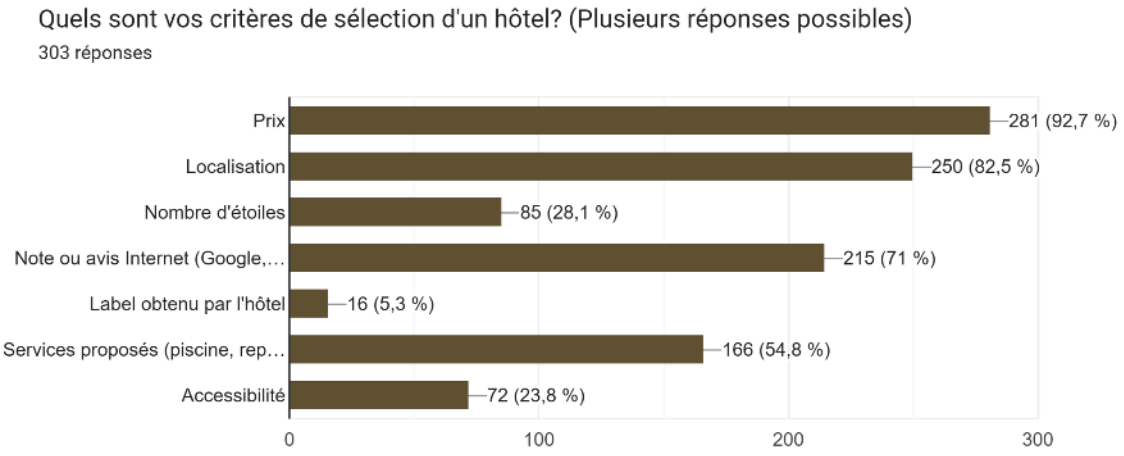
4ème question:



5ème question: Si oui, lesquels?

Clef Verte: 86 réponses
Tourisme & Handicap: 25 réponses
Green Globe: 17 réponses
Ecolabel européen: 13 réponses
Accueil vélo: 12 réponses
Ecotable: 6 réponses
Destination Excellence: 3 réponses
Gîtes Panda: 3 réponses
B Corp: 2 réponses
Ecogite: 2 réponses
Bio Hotel: 1 réponse
Leed: 1 réponse
IGLTA: 1 réponse
She travels: 1 réponse
Camping Qualité: 1 réponse
Hotel au Naturel: 1 réponse
Hotel CERT: 1 réponse
Vignoble et découverte: 1 réponse

6ème question:



7ème question:

8ème question: Si oui, lequel?

Clef Verte: 1 réponse
Fine Hotel and Resorts: 1 réponse
Relais Châteaux: 1 réponse
Green Destinations: 1 réponse
Qualité Tourisme: 1 réponse
Ecotable: 1 réponse

II- Fiches de lecture

A. Fiche de lecture : "*Hôtellerie de luxe : Productivité, qualité, rentabilité*" | Iunius Ray. F, Fraenkel. S

Nom de l'ouvrage	Hôtellerie de luxe : Productivité, qualité, rentabilité
Type	Ouvrage
Auteurs	Ray F. Iunius & Stefan Fraenkel
Année	2009
Lieu de publication	Collection « Les métiers du tourisme »
Éditeur	De Boeck Supérieur
Nombre de pages	214
Lecteur	Adèle Valverdé
Idée générale et structure de l'étude de cas	1. Le lien entre les notions de productivité, de la perception de la qualité et de la rentabilité. 2. Le style de management permettant une meilleure productivité. 3. Le lien qualité de vie au travail et productivité. 4. L'impact des résultats de l'entreprise sur la productivité de ses collaborateurs.
Problématique(s) identifiée(s)	-Comment la rentabilité de l'entreprise et la qualité de vie au travail influencent-ils la productivité des collaborateurs ?

<u>Idée 1</u> L'importance de créer des émotions	- L'avenir de l'hôtellerie est de s'orienter vers les émotions que l'on peut procurer aux clients. Il est impératif de provoquer des émotions en plus des simples et traditionnels services proposés (manger, boire et dormir). C'est une forme de stratégie pour fidéliser le client, car l'hôtel sera gravé dans sa mémoire, il procurera des souvenirs agréables qui créent l'envie de répéter l'expérience. p.1
<u>Idée 2</u> La notion de qualité	-La qualité est un élément important de la productivité mais n'est pas mesurable. Car son évaluation repose sur l'attitude et la satisfaction des clients. Pas comparable avec la quantité. Relation de cause à effet entre la perception de la qualité du consommateur et la rentabilité. p.69 -Dans le cas de l'hôtellerie, la qualité de service existe que dans la perception du client. Elle est influencée par le savoir-faire et l'attitude des employés. « La perception du client est aussi fonction de ses expériences antérieures qui définissent ses exigences. » p.69 -Selon Lockwood (1994) se focaliser sur la qualité peut apporter trois bénéfices importants pour les opérations hôtelières: ● La satisfaction du client: rôle central de la stratégie des entreprises de service, notamment grâce à son influence (exemple du bouche à oreille). Elle s'explique comme une émotion issue de l'évaluation d'une information (notamment influencée par la dernière expérience d'achat ou de consommation: effet de comparaison). ● L'augmentation de la productivité et la profitabilité; ● La satisfaction des employés. p.70

	-Distinction entre satisfaction et qualité perçue: la satisfaction est basée sur les prévisions de ce qui va se passer durant la transaction. La qualité perçue est basée sur les besoins et les désirs des consommateurs. p.71 -Les éléments de base de la qualité sont: performance, conformité, caractéristiques, fiabilité, durabilité, esthétique et qualité perçue. Chacune de ces variables est distincte et peut être classée de manière élevée pour certains services et basse pour un autre. p.71 -Selon Grönroos: La perception est le fruit de deux sortes de qualité: p.73 Technique (ce que le client reçoit) Fonctionnelle (comment le reçoit-il?): la plus importante dans le contexte d'un service. -D'après Parasuraman (1985) les dimensions de la qualité de service sont: p.75 ● Les éléments tangibles: infrastructures physiques, équipement et apparence du personnel. Ils créent une atmosphère. Apparence générale du lieu (attrayant, confortable, propre, moderne (nouvelle technologie)), variété des services proposés. ● La fiabilité: habilité de délivrer des services avec justesse et en étant digne de confiance, respect des promesses des employés. ● La réactivité: empressement à aider et à fournir une attention immédiate. Gérer efficacement les problèmes. ● L'assurance: employés courtois, capables qui transmettent confiance et assurance. Rend l'organisation crédible, compétente et sûre. Connaissance et compétences des employés donc l'expérience passée déterminent certains standards de qualité. p.76 ● L'empathie: attention que portent les individus aux autres. Compréhension des besoins des participants. Courtoisie, respect.
<u>Idée 3</u> La notion de perception	- « La perception peut apparaître comme l'acte psychique le plus élémentaire qui soit, tel que les cinq sens de l'être humain. La perception est définie comme un filtre de la réalité, il s'agit d'un processus complexe qui nécessite une construction mentale consciente de l'objet perçu, appelé "percept" » p.46 - « La perception est une activité mentale, qui est propre à chaque individu. C'est un phénomène psychologique qui nous relie au monde extérieur sous l'effet de l'expérience et de la pensée, s'accompagnant d'un processus d'intégration émotionnelle et d'interprétation des informations sensorielles recueillies. » p.47 - 4 notions ayant un impact sur la perception: ● Socioculturel: croyances et opinions (Culture, religion, moeurs, coutumes) ● Expérience: connaissance, formation, éducation ● Caractéristiques individuelles: problèmes familiaux, santé, humeur

	● Environnement physique: environnement immédiat, Equipement p.47
<u>Idée 4</u> **La notion de productivité**	-Historiquement : ligne de montage de la Ford T par Henry Ford (1913) p.48 - Difficile de mesurer la productivité à cause de: ● L'intangibilité: ceux sont des services ● Périssabilité: il ne peut pas être stocké ● Simultanéité: produit et délivré en même temps ● Changement dans la qualité: elle ne sera jamais la même car le service varie en fonction des clients et des employés. ● Hétérogénéité: la qualité d'un service ne peut pas être garantie ou contrôlée de la même manière que pour un produit. P.52 - « La productivité hôtelière englobe les ressources dont dispose l'hôtel ainsi que les résultats qualitatifs et quantitatifs obtenues grâce au processus de création de valeur lors de l'offre d'un service » p. 30 -La productivité « peut se définir aussi comme la relation entre un résultat et le temps nécessaire pour l'obtenir. Le temps est souvent un bon dénominateur, car c'est une mesure universelle et il échappe à la volonté de l'homme. Moins il faut de temps pour obtenir le résultat désiré, plus le système est efficace » (Prokopenko, 1990) p. 31 - Ne pas confondre rentabilité et productivité. Car il est possible de réaliser des profits grâce à une hausse du prix de vente tout en maintenant les coûts de production alors que la productivité peut baisser. A l'inverse, une fort productivité ne s'accompagne pas toujours d'un profit élevé. P.31 - Dimensions de la productivité: p.60 Style de management: ● L'équipe de management est responsable à 75% des gains en productivité (Prokopenko 1987). ● Des managers bien formés et attentifs au travail de leurs employés parviennent à motiver leur personnel et faire augmenter leur productivité (Savery, 1998) p.61 ● La participation de l'employé dans la prise de décision affecte en bien le niveau de productivité (Gyan-Baffour 1999) ● Un employé qui a plus de responsabilité aura une meilleure estime de lui et produira un meilleur travail (Bowen et Lawler 1992) ● Il faut déterminer des objectifs clairs pour améliorer la productivité (Johns, Howcroft et Drake 1997).

	● Un soutien et de la reconnaissance de la part de managers, traitement d'équité→ Qualité du travail des employés→ clients satisfaits. p.74 La motivation: p.62 Les employés agissent en se basant sur leurs valeurs, les objectifs à long termes et le sens de justice et d'équité. Trois facteurs importants pour les employés: un bon salaire, la sécurité et l'opportunité d'évolution. <u>Environnement de travail:</u> -La notion de qualité occupe une place de plus en plus importante dans le concept de productivité: "Un élément d'importance capitale est la qualité du personnel, de l'encadrement et des condition de travail: il est généralement admis désormais que l'augmentation de la productivité et l'amélioration de la qualité de vie de travail vont habituellement de pair". (Propenko, 1990) p.31 <u>Aménagement physique: p.68</u> ● Design et confort du lieu de travail, équipement de détente (cafétéria, salle de sport) (Barry Hayes 2007) ● Services de garderie ou pressing peuvent être mis à disposition (Hong 1995) <u>Bénéfices et avantages pour les employés:</u> ● Bénéfices monétaires améliore la productivité. ● Améliorer les conditions de l'employé (pensions, gratuité de parking, repas) (Hong 1995) <u>Relations interpersonnelles: p.69:</u> L'entente avec le supérieur et l'ambiance générale influent positivement (Savery 1998)

Conclusion	-Il y a bien une relation entre la qualité et la productivité. -La satisfaction des clients et des employés ont leur importance dans la fidélité clients. -Le temps est un facteur crucial pour mesurer la productivité et la qualité.

Ouverture et avis	La lecture de cet ouvrage offre une vision approfondie de la relation entre ces trois notions. Cet ouvrage est l'un des premiers de nos recherches puisqu'il contient une grande partie sur la qualité. Il est aussi intéressant de s'intéresser à la notion de qualité au travail et aux ressources humaines qui ont un impact sur la qualité des services proposés.

B. Fiche de lecture : "*Marketing des services (7ème édition)*" | Lovelock. C, Wirtz. J, Lapert. D, Munos. A

Nom de l'ouvrage	Marketing des services (7ème édition)
Type	Ouvrage
Auteurs	Christopher Lovelock, Jochen Wirtz, Denis Lapert, Annie Munos
Année	2014
Lieu de publication	Pearson
Éditeur	Pearson Education
Nombre de pages	650
Lecteur	Léo Riffé
Idée générale et structure de l'étude de cas	1. Nouvelles perspectives marketing dans une économie de services 2. Élaboration du modèle de service 3. Gérer l'interface client

<u>Idée 1</u> **Nouvelles perspectives marketing sur la qualité**	« Malheureusement, les consommateurs ne sont pas toujours totalement satisfaits de la qualité et de la valeur des services qu'ils reçoivent promesses non tenues, incompréhension des besoins exprimes, personnel incompétent » p.4 « L'amélioration de la qualité est devenue une grande priorité. » p.441 « Sans compréhension du marché, sans connaissance des clients et sans connaissance des concurrents, il est très improbable qu'un nouveau service puisse être un succès » p.111
<u>Idée 2</u> **Plusieurs acteurs dans l'élaboration d'un service**	Les services sont difficilement évaluables : « Contrôler la qualité des services est difficile, en raison de la participation des clients dans le processus de fabrication. L'évaluation de ces services peut différer d'un client à un autre » p.56 « L'intangibilité du service augmente le risque perçu car les clients ont du mal à évaluer le service avant leur consommation effective » p.202 « L'intangibilité empêche de montrer clairement aux clients les critères de qualité du service rendu. Face à ce handicap, le client utilise l'ensemble des éléments tangibles visibles pour évaluer le niveau de qualité prétendument annoncé. » p.301 « Etant donné que le nombre d'appels ou de visites mystères reste peu élevé, les évaluations des personnes ne sont souvent ni fiables, ni représentatives. Cependant, si un même membre du personnel obtient de bons (ou de mauvais) résultats de façon régulière, un manager peut raisonnablement penser que la performance de cette personne est bonne (ou mauvaise). » p.433

	« Un problème majeur dans la mesure de la productivité concerne la variabilité. Comme James Heskett le souligne, les mesures traditionnelles de production de service tendent à ignorer les variations de qualité ou la valeur du service. » p.462

<u>Idée 3</u> **Des freins importants à l'innovation**	Les attentes des clients varient au fil du temps : il y a une réelle émergence de nouvelles attentes de consommation. Il faut ainsi innover et suivre les tendances pour rester compétitif. « Les institutions sont comme l'acier ; elles rouillent. Ce qui était par le passé lisse, brillant et beau tend à devenir rouille. » p.274 « Être plus productif et plus rentable requiert souvent des innovations, et donc des modifications, dans le processus de mise à disposition du service » p.184 Lovelock prend l'exemple de « scripts » comme premier frein à l'innovation : « A l'instar du scénario d'un film, le script d'un service spécifie les séquences et les modalités de l'interaction que le personnel en contact et le client doivent suivre pour donner une issue au service. » p.67 En d'autres termes, on parle de procédures bien précises que les employés ont apprises, par la formation notamment. « Les clients apprennent leur script avec l'expérience et la répétition des interactions. S'ils ne sont pas en possession d'un ≪ script ≫, alors ils devront improviser (nouveaux clients notamment). Plus le client est fidèle à une firme de services, plus il aura une bonne connaissance du script, plus il sera efficace et plus il sera satisfait. » p.67 Les clients sont eux-mêmes un frein ? « Certains clients refusent de changer de prestataire pour ne pas avoir à réapprendre un script nouveau qui leur demandera du temps et de l'Energie. Si une entreprise décide de modifier ses scripts, par exemple, en utilisant une technologie. » p.67 « Tous les clients n'apprécient pas les nouvelles approches en libre-service et/ou à distance [...]il faut admettre que certains clients ne changeront jamais leurs habitudes et préfèreront toujours les relations personnelles » p.129 Ici, Lovelock constate que les relations personnelles avec les clients sont plus importantes que de créer de nouveaux services. Les franchises et services d'évaluation sont aussi des freins :

	« L'inconvénient de la délégation d'activités aux franchises est la perte de contrôle sur l'exécution de la prestation et, de ce fait, sur la façon dont le service lui-même est perçu par le consommateur » p.133 « Des caractéristiques telles que la qualité du personnel ou le luxe d'un hôtel sont qualitatives et donc moins quantifiables et/ou mesurables et donc sujettes à l'interprétation des individus, même si, dans le cas des hôtels, le voyageur peut avoir confiance en des services d'évaluation indépendants tels que le Guide Michelin. » p.215 D'autres acteurs comme frein : « La peur des syndicats peut décourager les responsables d'adopter des pratiques innovantes. » p.338 Les hôtels sont eux aussi un frein : « Les stars d'un jour peuvent devenir paresseuses car satisfaites d'elles-mêmes. Les entreprises qui se concentrent uniquement sur la satisfaction de leurs clients actuels peuvent manquer des virages dans l'évolution du marché et découvrir qu'elles sont complètement dépassées. » p.484
<u>Idée 4</u> Les services périphériques	Les services périphériques, comme les services de base, sont essentiels à la délivrance d'un service de qualité. « [...] Trop de services périphériques peut nuire à la rentabilité de l'entreprise [...] le client ne fait pas la différence entre un service de base et un service périphérique. Il les évaluera de la même façon et avec le même degré d'exigence. Donc, si la qualité d'un service périphérique est défaillante, [...] Donc, ajouter des services périphériques ajoute de la complexité à la fois managériale et opérationnelle. » p.87 « Une stratégie qui vise à fournir plus d'avantages pour améliorer la perception de qualité chez les clients nécessitera probablement davantage de services périphériques » p.90 « Une organisation de service mal gérée peut se comparer à une fleur avec des pétales manquants, fanes ou décolorées. Même si le coeur est parfait, l'aspect global de la fleur n'est pas attractif » p.90 voir figure ci-dessous

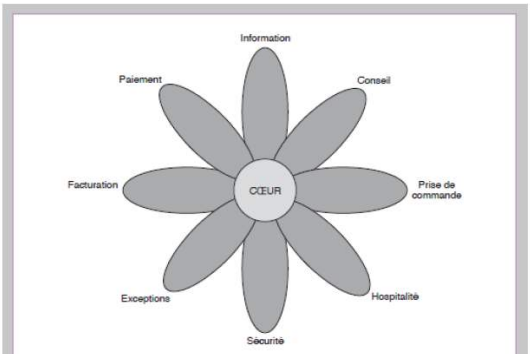
<table>
<tr>
<td></td>
<td>


Figure 3.5 – La fleur des services : le service de base entouré de groupes de services périphériques.

Selon Lovelock, il existe deux types de services périphériques : de soutien et facilitants

<u>Les facilitants</u> « ont ceux qui vont permettre un accès plus aisé au service de base. Ils ont aussi la vocation de l’enrichir et de lui donner de la valeur. Ils sont au nombre de quatre : l’information, la commande, la facturation et le paiement. » p.91

<u>Les soutiens</u> : « sont ceux qui aident le client a choisir les options qu’il peut prendre, rendent la prestation plus confortable et proposent des options non prévues dans l’offre initiale. Ils sont au nombre de quatre : le conseil, l’hospitalité, la sécurité et les exceptions » p.91

Lovelock évoque les « exceptions » p .97 qui, sont des services hors du cadre standard de l’offre existante. Cela peut être des demandes spéciales, résoudre des problèmes, traiter des plaintes etc.
</td>
</tr>
<tr>
<td><u>Idée 5</u>

Le développement de nouveaux services</td>
<td>
Avec la concurrence, il vaut mieux créer et innover pour rester compétitif. Lovelock évoque 7 catégories de nouveaux services, j’ai sélectionné les plus utiles pour notre mémoire :

« Les extensions de gammes de services » p.104 : ce sont des services qui s’ajoutent à l’offre globale de service existante.

« Les innovations des services périphérique » p.105 : ajout d’un nouveau service périphérique ou amélioration de ce dernier

« Les changements de style » p.105 : ce sont des améliorations (repeindre les lieux, changer les uniformes etc.)

Un nouveau service qui aura du succès est « cohérent avec l’image existante de l’entreprise, lui procure un avantage concurrentiel [...] le personnel chargé du développement est totalement impliqué » p. 111
</td>
</tr>
</table>

	On comprend que créer un service est une tâche complexe et que la créativité est de mise : « Les processus complexes tels que le développement de nouveaux services ne peuvent pas être formellement planifiés. La créativité et l'innovation ne peuvent pas seulement s'appuyer sur la planification et le contrôle. Il doit y avoir certains éléments d'improvisation, d'anarchie et de compétition interne dans le développement de nouveaux services… Nous croyons qu'une approche contingentée est nécessaire et que la créativité, d'un côté, la planification formelle ainsi que le contrôle, de l'autre, peuvent être combinés et avoir pour résultats de nouveaux services qui seront des succès » p.112 Des facteurs de qualité sont essentiels dans la conception d'un nouveau service « Nous pouvons d'ores et déjà citer des facteurs tels que : la vitesse d'exécution du service, la qualité relationnelle, la diversité et la pertinence des services annexes/ périphériques qui gravitent autour du service principal/base, la praticité et la facilite d'accès au service, l'étendue, la diversité et la pertinence des canaux de distribution » p.209
<u>Idée 6</u> Eduquer le client aux services et à leur valeur	Eduquer le client est essentiel pour qu'ils perçoivent le service à sa juste valeur « Une communication efficace et des explications personnalisées sont nécessaires pour leur permettre de se rendre compte de la valeur réelle du service. » p.156 « Les objectifs des responsables marketing d'entreprises de services sont de mettre en évidence les éléments concrets du service difficiles à évaluer, de clarifier la nature et le déroulement de ce service, de valoriser le contact avec le client et de le former pour optimiser et développer sa participation a la réalisation du service. » p.204 « S'ils ne jouent pas leur propre rôle correctement, ils peuvent réduire la productivité du service et causer des problèmes de qualité pour eux-mêmes et pour les autres clients. » p.457
<u>Idée 7</u> La place du personnel dans les services et son amélioration	« Les équipements, les technologies et les ressources humaines nécessaires peuvent-ils être mobilisés pour améliorer l'attrait de l'offre ou créer de nouveaux services ? » p.82 « La qualité et les compétences distinctives du personnel en contact et l'organisation du back office sont des facteurs fortement distinctifs dans les services » p.183 Un rôle important pourtant il ne l'est pas dans la hiérarchie : « Mais il a la particularité d'avoir une position inversement proportionnelle à son rôle marketing et stratégique dans l'échelle

	hiérarchique, c'est-à-dire parmi les moins élevées de l'entreprise. » p.327 Une variable essentielle mais rare « Les conserver [les employés] et garantir une qualité de service constante est souvent difficile » p.328 « Dans beaucoup de sociétés de services, la qualité et l'engagement du personnel sont devenus une source considérable d'avantage concurrentiel » p.480 En effet, on demande souvent aux salariés de travailler rapidement, d'être efficace, opérationnel, courtois, apte à gérer et traiter des situations difficiles. Mais ils existent des méthodes pour les garder : « Aujourd'hui, les entreprises de services qui ne peuvent se passer de personnel en contact et qui réussissent sont celles qui placent au centre de leurs préoccupations le management de la ressource humaine, et plus spécifiquement ce personnel en contact, en veillant à mettre en place un recrutement pertinent, une sélection rigoureuse, une formation suivie et des méthodes de motivation efficaces pour le fidéliser. » p.330 Le personnel subit une pression constante sur la délivrance des services « Les employés de service font souvent face à ce dilemme : vaut-il mieux suivre les règles de l'entreprise ou satisfaire les demandes des clients ? » p.331 « Certains pensent que l'accroissement des responsabilités est susceptible de motiver les employés et de satisfaire les clients davantage que les systèmes de management standardisent, qui forcent les employés à exécuter des taches selon des règles strictes. » p.358
<u>Idée 8</u> L'environnement du service est important	En effet, le client attribue une qualité supérieure aux produits s'ils sont disposés dans un univers véhiculant une image de luxe, plutôt que dans un univers véhiculant une image de discount. » p.303 « L'atmosphère générale d'un lieu est constituée de l'ensemble des éléments qui sont perçus par nos cinq sens » p.309 Il y a la musique, les parfums et les senteurs et les couleurs, mais aussi l'apparence et le comportement du personnel. « L'environnement de service joue un rôle fondamental dans la perception de l'image de l'entreprise et de son positionnement. Etant donné que la qualité d'un service est souvent difficile à apprécier de façon objective, les clients considèrent l'environnement de service comme un indicateur important de qualité. » p.323 La façon dont le service est délivré est aussi importante

	« D'autres résultats mettent également l'accent sur l'importance d'une finition de qualité. Ils révèlent qu'un service qui est mal perçu lorsqu'il débute mais qui s'améliore au fur et à mesure de son déroulement sera mieux évalué qu'un service qui commence bien mais dont la qualité décline et qui se termine mal. » p.245 « La façon dont le service sera perçu par le client dépend de la qualité du service lui-même, mais aussi de la manière dont il est délivré » p.142 Il faut se poser la question de « quand, comment et où » le service va être délivré.

Conclusion	Cet ouvrage est très important pour notre mémoire puisqu'il pose les bases et les définitions de concepts. Il est à noter que tout n'a pas était retranscrit étant donné que toutes les informations sont susceptibles d'être intéressantes. Adèle compte le lire pour mettre en commun nos notes et liée nos réflexions qui pourront être différentes. Nous gardons précieusement cet ouvrage comme référence primaire pour la rédaction du mémoire.

C. Fiche de lecture : "*La perception de la qualité dans le domaine des services : Vers une clarification des concepts"* | Boyer. A, Nefzi. A

Nom de l'ouvrage	La perception de la qualité dans le domaine des services : Vers une clarification des concepts
Type	Revues
Auteurs	André Boyer et Ayoud Nefzi
Année	2009
Lieu de publication	La Revue des Sciences de Gestion 2009/3 (N°237-238)
Éditeur	Direction et Gestion
Nombre de pages	13
Lecteur	Adèle Valverdé et Léo Riffé
Idée générale et structure de l'étude de cas	Comprendre de quoi est composé un service. -Comprendre le concept de la qualité perçue d'un service
Problématique(s) identifiée(s)	Comment mesurer la qualité d'un service ?

<u>Idée 1</u> Le concept de service	- « Une prestation, c'est-à-dire ce qu'une entreprise (ou un spécialiste) conçoit, met au point, propose, vend et fournit à ses clients chaque fois que ce qui est ainsi mis sur le marché, acheté et utilisé est fondamentalement autre qu'un bien matériel dont le client acquerrait la propriété » (Monique Lejeune, 1989). p.44 -Servuction : fabrication et production du service. p.44 -Les éléments fondamentaux de la servuction sont : ● Le client : Présence indispensable. La participation du client au processus de fabrication et de livraison du service en fait sa singularité, contrairement au bien. « Le client est à la fois consommateur et producteur du service » (Gérard Tocquer et Michel Langlois, 1992). Selon Pierre Eiglier et Eric Langard (1987), le client y participe sous trois formes : physiquement (tâche simple comme remplir un formulaire), intellectuellement et affectivement. ● Le personnel de contact : « La ou les personnes employées par l'entreprise de service et dont le travail requiert d'être en contact direct avec le client » (Pierre Eiglier, 2002). Le personnel de contact est une personnification de l'entreprise aux yeux des clients. Rôle opérationnel et relationnel. Evalué par les clients par leurs compétences, leur capacité d'écoute et leur dévouement. (Jean-louis et alii, 1997). p.44 ● Le service : Composé du service de base (le service qui satisfait le besoin principal du client) et des services périphériques (services supplémentaires permettant d'apporter une valeur ajoutée et une différence avec les concurrents). ● Le support physique : Ceux sont les éléments matériels nécessaire à la prestation de service. ● Le système d'organisation interne : Correspond au style de management interne, des fonctions administratives etc. p.45 -Les spécificités des services :

	● La multidimensionnalité : Le fait qu'il y ait une dimension procédurale (ce qui conduit au service en lui-même) et une dimension relationnelle (les interactions entre le personnel de contact et les clients) (C. Grönroos, 1982) ● L'intangibilité : Le service est inaccessible aux 5 sens avant d'avoir été acheté. Bien qu'il puisse exister certains éléments tangibles indispensables à la prestation (exemple : tout l'ameublement d'une chambre). p.45 ● La simultanéité de la production et de la consommation : correspond à l'absence de délais entre la fabrication du service et sa consommation. ● La périssabilité : correspond à l'impossibilité de le stocker ou de le fabriquer en avance. ● L'hétérogénéité : un service, même standardisé, variera d'un client à l'autre et d'un jour à l'autre. p.46
<u>Idée 2</u> L'approche utilisateur	-La qualité d'un service est définie comme étant une approche utilisateur, contrairement à la qualité d'un bien qui sera une approche produit. p.47 -Le prestataire est dans l'incapacité de contrôler la qualité de son service à la fin de sa fabrication. L'utilisateur évaluera ce service selon son aptitude à satisfaire ses besoins ou non. Cela dépend varie donc de l'utilisateur et de sa perception. L'approche utilisateur est donc lié à des facteurs psychologiques, sociologiques et situationnels qui définissent les circonstances de la consommation du service. p.47
<u>Idée 3</u> La qualité perçue	« [...] la qualité de la rencontre perçue par le personnel en contact est liée à la qualité de la rencontre perçue par les clients. En d'autres termes, l'opinion du personnel en contact sur la qualité du service est très proche de celle des clients. » p.47 -Cela voudrait dire que le client et le personnel peuvent percevoir la même valeur d'un service ? -« La qualité perçue, quant à elle, peut être définie comme un jugement global concernant la supériorité ou l'excellence d'un produit (Valérie A. Zeithaml, 1988) » p.47 -« De la sorte, la qualité perçue constitue une donnée propre à l'individu qui est fonction de l'apprentissage et de l'expérience qu'il a acquise. » p.47 -« La qualité du service est subjective (elle est issue d'un jugement), de nature cognitive (elle correspond à une évaluation) et relative (elle est évaluée par rapport à une base de référence) » p.48

<u>Idée 4</u> La difficulté de la qualité	-« Selon Frédérique Perron (1996), la difficulté de standardisation des services est double parce que deux variables doivent être prises en compte : le temps et l'espace. En effet, un service ne peut être considéré comme standardisé que s'il est identique d'un client à l'autre et d'un jour à l'autre. Or, malgré la possibilité de standardiser les procédures de service, la mise en oeuvre variera d'un client à un autre, d'un prestataire à un autre et d'un jour à l'autre (John M. Rathmall, 1966). » p.46 -« La qualité d'une prestation de service, pour un client donné et à un moment donné, est en partie imprévisible » p.46 -« La revue de la littérature démontre que les tentatives de modélisation pour expliquer la perception de la qualité du service par le consommateur n'ont pas encore abouti à des résultats concrets. » p.48 -La revue évoque l'utilisation de « ServQual » qui est un outil qui pourrait évaluer de façon significative la qualité d'un service. Cependant, cela ne s'avère pas être le cas : -« Ces études ont permis de démontrer que les critères diffèrent selon les secteurs et que le ServQual ne peut constituer une mesure générique susceptible d'être appliquée à n'importe quel service. » p.50

Conclusion	« La conceptualisation et la mesure de la qualité perçue du service représentent une source de controverses dans la littérature marketing et un sujet qui anime jusqu'à présent les débats. » p.51 En effet, on n'arrive pas vraiment à qualifier un service et à l'évaluer. Cela dépend d'énormément de critères qui se contredisent. Cela conforte l'idée que standardiser un service pour obtenir un certain niveau de qualité ne semble pas être applicable.

Ouverture et avis	Cette revue permet de mieux comprendre et de définir plus profondément et précisément ce qu'est un service. Il pourra nous être utile pour la définition de certaines notions clés de notre mémoire, notamment dans l'introduction.

D. Fiche de lecture : "*La relation entre la perception de la qualité et la fidélité : une application aux sites web commerciaux*." | Boyer. A, Nefzi. A

Nom de l'ouvrage	La perception de la qualité dans le domaine des services : Vers une clarification des concepts
Type	Revue
Auteurs	André Boyer et Ayoud Nefzi
Année	2008
Lieu de publication	La Revue des Sciences de Gestion 2008/6 (N°234)
Éditeur	Direction et Gestion
Nombre de pages	12
Lecteur	Adèle Valverdé
Idée générale et structure de l'étude de cas	-La notion de fidélité. -La perception de la qualité de service. -Le lien entre la qualité de la relation et la fidélité.
Problématique(s) identifiée(s)	-Dans quelle mesure la perception de la qualité du service favorise-t-elle la création d'une relation de longue durée entre la marque et le consommateur?

<u>Idée 1</u> La notion de fidélité	« La fidélité se traduit par une relation continue établie entre le consommateur et une marque ou une enseigne. Elle représente l'expression de la relation affective continue qui lie un consommateur à une maque et se manifeste lors des situations d'achats et de consommation » p.38 -La fidélité est une dépendance comportementale (de pensées et d'actes) d'un client à une marque. p.38 - « La véritable fidélité peut être appréhendée comme une force conduisant le consommateur à résister aux changements de marque » p.38
<u>Idée 2</u> Les différentes manières de communiquer sa fidélité	-Le bouche à oreille est une manière formelle ou informelle de communiquer avec d'autres consommateurs, concernant un produit ou un service. C'est une forme de communication qui échappe à l'entreprise. Elle est donc considérée comme étant très crédible, notamment face aux publicités venant directement de la marque. C'est un indicateur de fidélité. p.38 -Un client fidèle peut être défini comme celui qui non seulement utilise le bien ou le service, mais sa satisfaction est telle qu'il en parle à son entourage. (Gould, 1995) p.38

<u>Idée 3</u> Les composantes de cette relation	- « La confiance est souvent considérée comme une véritable médiatrice centrale expliquant les comportements de prise de décision. p.39 -La confiance peut être définie comme « un ensemble d'activités qui permettent d'établir, de développer et de maintenir des échanges relationnels importants ». (R. Morgan et S. Hunt, 1994) p.39 -La confiance peut également être définie comme « la présomption par le consommateur que la marque, en tant qu'entité personnifiée, s'engage à avoir une action prévisible et conforme à ses attentes et à maintenir avec bienveillance cette orientation dans la durée » (P. Gurviez, 1999) p.39 -La satisfaction est le résultat du processus cognitif et du processus affectif (Y. Evard, 1989). Il existe deux perspectives distinctes de la notion de satisfaction : ● La perspective transactionnelle : « état postérieur résultat de la confirmation ou de l'infirmation des attentes initiales à l'occasion d'une transaction spécifique », autrement dit, est ce que le service ou le produit obtenu correspond aux attentes que l'on avait de celui-ci ? ● La perspective relationnelle : « un construit abstrait et cumulatif qui décrit l'expérience totale (cumulée) de consommation d'un produit ou d'un service (M. Johnson et alii, 1995), autrement dit, cette perspective plus large inclut toutes les interactions et les ressentis présents lors de l'achat du produit ou du service. p.40 -Il est clair que de nos jours, l'hôtellerie s'oriente vers la perspective relationnelle de la satisfaction
<u>Idée 4</u> La gestion de la qualité de service	-La gestion de la qualité de service est un enjeu majeur et une stratégie essentielle de la construction d'une relation fidèle et durable entre une entreprise et ses clients. p.40 -La qualité de service ne peut être calculée et mesurée qu'avec la perception de cette qualité par les consommateurs. p.40 -« La qualité perçue d'un service peut être présentée comme un « jugement global concernant la supériorité du service » (V. Zeithaml, 1998) ou encore comme la différence entre les attentes du consommateur concernant la performance du service et ses perception du service reçu (P. Asubonteng et alii, 1996). » p.40 -Il existe deux modèles conceptuels expliquant l'évaluation de la qualité de service faite par le client : Le modèle de la Structure du service

	● d'après C. Grönroos (1984) qui permet d'identifier trois dimensions de la qualité perçue : ● La qualité technique « Technical Quality of the Outcome » : elle fait référence à ce que le client reçoit, le contenu de l'offre de service ; ● La qualité fonctionnelle « Functional Quality of the Process » : elle fait référence à la manière avec laquelle le service est rendu ; ● L'image de l'entreprise : elle fait référence à l'image de l'entreprise perçue par le client ● d'après P. d'Eiglier et E. Langeard (1987) qui permet d'évaluer la qualité de service en se basant sur ces trois dimensions : ● L'output du service élémentaire : capacité du service à répondre aux attentes ; ● Les éléments de la servuction : fait référence aux supports physiques et au personnel en contact ; ● Le processus en lui-même : fait référence aux interactions entre le personnel et son client. p.41 Le modèle des attributs du service : approche selon laquelle la qualité est définie par des attributs représentant les critères d'appréciation du client. A. Parasuramen, L. Berry et V. Zeithaml (1990) ont développé la mesure SERVQUAL qui est une échelle composée des dimensions suivantes : éléments tangibles, fiabilité, serviabilité, assurance et empathie. p.41

Conclusion	-La perception de la qualité par les clients est fondamentale dans la création de la fidélité de ces mêmes clients. -La fidélité est principalement fondée sur l'offre d'un service différent de celui de la concurrence

Ouverture et avis	Cette revue a pour but d'expliquer la fidélité des clients en se basant sur le rôle de la qualité perçue de ces derniers. Nous pourrons alors comprendre les différentes notions telles que la satisfaction, la fidélité, la qualité perçue, la confiance, etc.

E. Fiche de lecture : "*La démarche de la gestion globale de la qualité*" | Clair. F

Nom de l'ouvrage	La démarche de la gestion globale de la qualité
Type	Revue
Auteurs	François Clair
Année	
Lieu de publication	Qualité et tourisme
Éditeur	Cahier Espaces
Nombre de pages	9
Lecteur	Adèle Valverdé
Idée générale et structure de l'étude de cas	Les types d'approche de la qualité et la mesure de la satisfaction client.
Problématique(s) identifiée(s)	Comment le personnel peut impacter une stratégie de gestion globale de la qualité ?

<u>Idée 1</u> La notion de qualité	-La qualité relative : dépend des attentes et des critères retenus. Exemple : un fast food va plus satisfaire un client qu'un restaurant gastronomique si son attente est la rapidité du service. p.42 -La qualité subjective : les besoins implicites des clients sont souvent mal exprimés. Le jugement du client se fait également et surtout sur des critères qu'il n'a pas exprimés, comme le fait d'avoir une salle de bain propre ou une chambre calme. p.42
<u>Idée 2</u> Les deux types d'approches	-L'approche introspective : c'est une gestion globale de la qualité en prenant en compte tous les acteurs (direction, personnel, clients, fournisseurs), où l'entreprise est placée au coeur de la réflexion qualitative de production ou de management. p.43 -L'approche exclusivement externe : la recherche qualitative est dirigée vers le client et donc la mise en place de labels ou classification comme signes de qualité. p.43
<u>Idée 3</u> Mesure de la satisfaction client	-Enquête auprès des clients : Questionnaire pour connaître le degré de satisfaction du client sur différents points. Utilisé en veille permanente. p.45 -L'étude des attentes du client : Analyse plus poussée, entretiens qualitatifs en face à face permettant de faire exprimer les besoins implicites des consommateurs. Peut être moins fréquente et réservée à des situations particulières. p.45 -Les réclamations : Moins de 10% des clients insatisfaits déposer une réclamation. Il faut donc mettre d'autres outils en places, tels que des enquêtes ou des questionnaires. -Audit visible : Réalisé par une personne extérieure à l'entreprise pour consommer la prestation tout en vérifiant sa conformité.

<u>Idée 4</u> La mise en place de la gestion globale de la qualité	-Consiste à tout prévoir pour que la prestation soit excellente et développe un climat de confiance. La confiance des clients et des acteurs locaux vers les établissements. P.46 Pour mettre en place une bonne gestion globale de la qualité, il faut : -Connaître les besoins et attentes des clients -Faire connaître les engagements de l'entreprise et y aire adhérer les collaborateurs. -Maîtriser ce qui compose le service (les employés, les fournisseurs, les éléments matériels et l'environnement du lieu). p.46
Idée 5 : La motivation du personnel	Le principal point négatif de la gestion globale de la qualité est la motivation du personnel, surtout celui en contact direct avec les clients. Cela peut s'expliquer par un manque de formation, beaucoup de turn-over et un salaire avoisinant le minimum légal. P.47

Conclusion	La qualité est un enjeu stratégique pour les entreprises et territoires touristiques. Sa mise en oeuvre demande une réflexion approfondie, des outils adaptés et une implication collective. Elle vise à satisfaire les attentes des clients tout en renforçant la rentabilité et la pérennité des organisations.

Ouverture et avis	Cette revue nous permettra de définir certaines notions de la qualité.

F. Fiche de lecture : "*La certification qualité en milieu rural comme moteur de viabilité du tourisme*" | De La Ballina. F, Valdés. L, Del Valle. E

Nom de l'ouvrage	La certification qualité en milieu rural comme moteur de viabilité du tourisme
Type	Étude de cas
Auteurs	Francisco Javier de la Ballina, Luis Valdés and Eduardo Del Valle
Année	2020
Lieu de publication	Teoros
Éditeur	-
Nombre de pages	21
Lecteur	Léo Riffé
Idée générale et structure de l'étude de cas	1. La certification qualité et les résultats des entreprises de tourisme 2. Recherche sur un cas précis 3. Discussion sur les résultats
Problématique(s) identifiée(s)	- Est-ce que posséder une certification qualité est une cause explicative de meilleurs résultats économiques dans les hôtels ruraux

<u>Idée 1</u> Le tourisme dans les milieux ruraux	« Si cette forme de tourisme apparaît comme une activité complémentaire dans ce milieu, il est certain que les zones rurales où le tourisme est devenu la principale activité économique augmentent chaque jour **» p.1**
<u>Idée 2</u> La théorie des signaux	« La théorie des signaux suppose que l'apport d'une certification qualité en partie externe à un hôtel – qu'il soit ou non rural – peut fonctionner comme un signe distinctif pour le consommateur (Chiu et Chen, 2014). En conséquence, la certification qualité peut : ● devenir un facteur d'avantage concurrentiel (Rusjan et Alic, 2010), ● être un élément de différenciation (Walker et Johnson, 2009 ; Alonso et Rodríguez, 2011), ● fonctionner comme un attribut de choix du logement en soi (Mutalib *et al.*, 2018). » **p.3**

<u>Idée 3</u> La certification qualité a des conséquences positives sur le fonctionnement des hôtels	« la certification qualité a des conséquences positives sur le fonctionnement des hôtels : ● augmentation de la productivité et amélioration de l'efficacité (Tarí *et al.*, 2017), ● gestion des ressources (Dick, 2009), ● réduction des erreurs au cours de la prestation de services (Alonso *et al.*, 2009), ● amélioration de la documentation des processus (Walker et Johnson, 2009). » **p.3**

	« D'un point de vue externe, les études soulignent plusieurs avantages ● attraction de nouveaux clients (Walker et Johnson, 2009 ; Tarí *et al.*, 2017), ● augmentation du nombre de visites répétées (Alonso *et al.*, 2009 ; Walker et Johnson, 2009), ● amélioration de la position concurrentielle (Claver-Cortés *et al.*, 2008), ● facilitation de la compétitivité des petits hôtels indépendants (Alonso et Rodríguez, 2011), ● augmentation des ventes et de la part de marché (Tarí *et al.*, 2017). » **p.3** « La certification qualité contribue positivement au tourisme rural, autant de manière directe, à travers les exigences concernant le développement durable de la marque référentielle de qualité, que de manière indirecte : bâtiments traditionnels, ameublement et décoration des rues [...] » **p.12** « Les résultats de cette étude indiquent que les certifications qualité sont des signes de différenciation que les clients apprécient. Les hôtels certifiés fonctionnent avec des prix moyens plus élevés : prix premium, qui confirment la littérature ci-avant mentionnée concernant l'influence de la qualité sur les prix et la rentabilité par chambre d'hôtel (Claver-Cortés *et al.*, 2008). » **p.13**
<u>Idée 4</u> Certification = obstacle / limite	« La mise en place d'une certification qualité touristique oblige à réaliser un investissement important. C'est pourquoi les coûts de mise en oeuvre et d'entretien sont le principal obstacle à son adoption, en particulier pour les petites et moyennes entreprises qui se consacrent au tourisme rural (Chan, 2008 ; Sampaio *et al.*, 2009 ; Tarí *et al.*, 2017). » **p.4** « La recherche sur les relations entre les certifications qualité et les résultats des entreprises est limitée dans le secteur touristique, encore plus dans le tourisme rural. » **p.4** « Les résultats positifs de la certification qualité sont plus importants pour les entreprises pionnières (Benner et Veloso, 2008 ; Corredor et Goñi, 2011), du fait que les avantages diminuent avec le temps et avec l'augmentation des concurrents certifiés » **p.4** « Cet effet positif s'est en revanche dilué à mesure que la certification qualité dans les hôtels s'est généralisée [...] » **p.14**

	« La durabilité est l'avenir de la stratégie du tourisme rural, et le facteur de qualité constitue son élément majeur » **p.14**

Conclusion	« Les normes de qualité fournissent un net avantage aux destinations du tourisme rural (Ying et Zhang, 2019), pour deux raisons principales : parce que cela permet d'améliorer la gestion des hôtels ruraux (ISO 9001) et parce la gestion de l'environnement devient un facteur principal (ISO). » **p.14** Cet ouvrage souligne que les certifications de qualité en tourisme rural favorisent une meilleure gestion, augmentent les prix moyens des chambres, et renforcent l'attractivité des établissements tout en soutenant la durabilité territoriale. Toutefois, leur coût reste un frein, notamment pour les petites structures, et leur impact sur l'occupation reste limité. Ces éléments illustrent l'équilibre entre innovation et standardisation dans le cadre de la durabilité hôtelière

Ouverture et avis	L'étude de cas apporte certains éléments en plus et réflexions. L'auteur amène un constat et le fait qu'il reste des questions en suspens comme la multiplicité de normes de qualité et de leurs visibilités. A voir si cela peut nous servir étant donné que l'étude de cas est limitée au milieu rural.

G. Fiche de lecture : "*Très grande satisfaction client*" | BODY L., COLOMB V., FILLOZ V., HUMMEL D. et THILLET D.

Nom de l'ouvrage	ESPACES : Très grande satisfaction client
Type	Étude de cas
Auteurs	BODY Laurence, COLOMB Valérie, FILLOZ Valia, HUMMEL Dominique, THILLET Dominique,
Année	2022
Lieu de publication	Revue ESPACES
Éditeur	Revue ESPACES
Nombre de pages	132
Lecteur	Léo Riffé
Idée générale et structure de l'étude de cas	L'ouvrage explore l'impact des labels touristiques sur les territoires et les établissements. Il examine leur double rôle : garantir la qualité et la visibilité tout en favorisant l'innovation. Il interroge aussi leur pertinence face aux défis du tourisme durable, des attentes client et de la standardisation.
Problématique(s) identifiée(s)	- Comment les labels influencent-ils l'innovation et l'expérience client dans l'hôtellerie ? - Dans quelle mesure les labels contribuent-ils à renforcer la compétitivité des territoires tout en évitant la sur-standardisation ?

Idée 1 **Les labels touristiques comme outils de structuration et de différenciation**	« Les labels touristiques garantissent une qualité de service ou une visibilité sur le produit ou service rendu. Cependant, ils ne suffisent pas à eux seuls : il est essentiel de les accompagner d'une expérience client réelle et mémorable, faute de quoi ils risquent d'être perçus comme de simples outils marketing sans substance. » p.62 « Les labels mettent en avant le savoir-faire et la qualité, si importante aux yeux des consom'acteurs, qui cherchent à concilier confiance et engagement dans leurs choix de consommation. » p.63 « Un label n'est pas simplement une certification, il doit s'adapter, évoluer et refléter l'innovation dans le secteur qu'il représente. Sans cela, il devient obsolète face aux exigences des consommateurs modernes. » p.64 « Les labels culturels, comme 'Patrimoine du XXe siècle', contribuent à la préservation des sites historiques tout en renforçant leur attractivité touristique. » p.66 « Avec près de 40 labels touristiques en France, la diversité de l'offre est riche, mais cela peut entraîner une confusion pour le consommateur non averti. » p.63 « Les labels jouent un rôle dans la perception de la qualité à l'international, positionnant les destinations françaises comme des lieux d'excellence. » p.65 « Le processus d'attribution d'un label est également un moyen de rassembler les communautés locales autour d'un projet commun. » p.64

	« L'efficacité d'un label dépend en grande partie de sa capacité à se renouveler et à intégrer les tendances du moment. » p.65 « Les labels ne doivent pas devenir des outils purement marketing ; ils doivent conserver une authenticité et refléter une vraie valeur ajoutée. » p.63 « La mise en avant d'un label peut aider une destination à se différencier sur le marché mondial, mais cela nécessite une communication claire et cohérente. » p.65
<u>Idée 2</u> **L'impact des labels sur l'innovation dans les services hôteliers**	"Les outils comme le Net Promoter Score permettent de mesurer directement l'impact des services labellisés sur la fidélité et la recommandation." p.15 « Les labels participent à l'amélioration de la compétitivité en favorisant des pratiques innovantes qui répondent à des critères rigoureux et actuels." p.80 « L'innovation dans les services hôteliers passe par une personnalisation accrue, que les labels pourraient encourager en intégrant des standards liés aux besoins des clients. » p.102 « Un label devrait encourager l'expérimentation plutôt que de figer les pratiques dans des normes rigides qui limitent la créativité » p.104 "L'intégration de l'intelligence artificielle dans les standards de certains labels pourrait révolutionner la manière dont les services sont conçus et évalués." p.102 "Les labels environnementaux, comme Clef Verte, encouragent les établissements à repenser leurs pratiques pour les aligner sur des critères de durabilité." p.81 "La co-création avec les clients pourrait devenir un pilier des nouveaux labels, favorisant une offre plus pertinente et plus personnalisée." p.13 "Les retours des clients, collectés via des plateformes numériques, jouent un rôle essentiel dans l'évaluation et l'évolution des labels." p.14

<u>Idée 3</u> **Les enjeux environnem**	"Une gestion innovante et éthique peut transformer les sites labellisés en modèles de durabilité, attirant des visiteurs tout en respectant l'environnement." p.92 "Les labels éthiques renforcent la crédibilité des établissements tout en établissant une relation de confiance avec des visiteurs de plus en plus sensibles à ces enjeux." p.80

entaux et éthiques intégrés dans les labels	"Les labels doivent évoluer pour intégrer de nouveaux défis environnementaux, tels que la neutralité carbone et la biodiversité." p.81 "Au-delà de leur rôle marketing, les labels environnementaux participent à un dialogue entre les acteurs locaux, les gestionnaires et les visiteurs." p.81 "Les écolabels, tels que Clef Verte, engagent les professionnels à adopter des pratiques durables dans tous les aspects de leur gestion, de l'énergie aux déchets." p.74 "La préservation des sites naturels et culturels est au cœur des labels environnementaux, mais elle doit s'accompagner d'une gestion efficace des flux touristiques." p.91 "Les certifications, comme celles de l'UNESCO, imposent des obligations strictes de conservation tout en offrant une reconnaissance internationale." p.92
<u>Idée 4</u> La perception client et son lien avec les labels	"Un décalage entre l'image véhiculée par le label et l'expérience réelle du client est le principal facteur d'insatisfaction." p.13 "Les labels, bien utilisés, peuvent transformer des visiteurs satisfaits en ambassadeurs enthousiastes, renforçant ainsi la fidélité et la portée de la destination." p.15 "Les avis clients jouent un rôle central dans l'évaluation des labels et leur impact sur la perception des établissements." p.14 "Les labels doivent s'adapter rapidement aux attentes des clients pour rester pertinents et efficaces." p.13 "La perception d'un label est influencée par l'alignement entre l'offre et la réalité vécue par le visiteur." p.13 "Les outils comme le Net Promoter Score permettent de mesurer l'efficacité des labels en termes de recommandation et de fidélité." p.15 "Les labels aident à instaurer un sentiment de confiance chez les clients, mais cela repose sur leur capacité à tenir leurs promesses." p.15 "Un label ne garantit pas une expérience exceptionnelle, mais il établit un cadre minimal de qualité. Ce cadre doit être respecté pour éviter que les clients ressentent une forme de trahison." p.13 Les attentes des consommateurs ne cessent d'évoluer. Aujourd'hui, les labels doivent aller au-delà de la simple conformité et offrir une valeur ajoutée tangible." p.13 "Le bouche-à-oreille reste le vecteur principal de promotion pour les établissements labellisés, bien avant les campagnes publicitaires." p.14

Conclusion	Les labels touristiques et hôteliers ne sont pas de simples certifications : ils doivent être des outils dynamiques, évolutifs et pertinents. Bien conçus, ils encouragent l'innovation, renforcent la satisfaction client et promeuvent des pratiques durables.

Ouverture et avis	Revue très intéressante et très en lien avec notre mémoire car il explore le double rôle des labels : outils de structuration et leviers d'innovation. Il met en lumière comment les labels peuvent à la fois stimuler des pratiques créatives, comme la durabilité et la personnalisation, tout en posant des risques de standardisation excessive. Cette analyse alimente directement notre réflexion sur l'impact des labels sur l'hôtellerie haut de gamme.

H. Fiche de lecture : “La perception de la qualité dans le domaine des services : Vers une clarification des concepts” | Jahmane. A, Kadogami. S, Nouri. A

Nom de l’ouvrage	Relation entre motivation et implication organisationnelle. Une étude dans le secteur de l’hôtellerie en France.
Type	Revue
Auteurs	Abderrahman Jahmane, Shoei Kadogami et Amira Nouri Belhadj
Année	2020
Lieu de publication	Management & Sciences Sociale N°28
Éditeur	Management & Sciences Sociale N°28
Nombre de pages	22
Lecteur	Adèle Valverdé

Idée 1 **L’importance de la motivation du personnel**	-Le service de réception a à la fois un rôle d’accueil, un rôle marketing. -La motivation et l’implication du personnel en contact direct avec les clients reflètent l’image de l’établissement. P.37
Idée 2 **La motivation**	-Théorie de Maslow (1943) : Hiérarchisation des besoins en 5 niveaux. -Théorie de McClelland (1961, 1965) : trois besoins non hiérarchisés pour les salariés : accomplissement, appartenance et pouvoir. -Théorie d’Alderfer (1969) : Trois besoin ; existence, relations sociales, développement personnel. -Théorie de l’équité : La motivation dépend du sentiment de justice organisationnelle et des comparaisons sociales -Théorie des attentes (Vroom, 1964) : Se focalise sur les attentes des salariés concernant l’effort, la performance et les récompenses. -Théorie de la conception des emlois (Herzberg, Hackman et Oldham, 1980) : La nature des tâches influence la motivation. P.40
Idée 3 **L’implication organisationnelle**	-Approche multidimensionnelle (Meyer et Allen, 1984) : trois dimensions, que sont : -Affective : Attachement émotionnel à l’organisation, on y reste parce qu’on le désire, la vision du travail des collaborateur est en accord avec les valeurs de l’entreprise. -Normative : Basé sur des raisons morales, l’employés reste parce que c’est la meilleure chose à faire. -De continuité : L’implication est développé grâce aux récompenses et aux coûts perçus liés au fait de quitter l’entreprise. P.41

Conclusion	L’implication organisationnelle influence davantage la motivation que l’inverse. Les managers doivent se concentrer sur le développement d’uenvironnement favorisant l’implication affective et un alignement stratégique des valeurs pour stimuler la motivation au travail.

I. Fiche de lecture : “Les freins à la Co-innovation : une étude de cas dans l’hôtellerie de luxe” | Jouny-Rivier. E, Poutier. E

Nom de l’ouvrage	Les freins à la Co-innovation : une étude de cas dans l’hôtellerie de luxe
Type	Étude de cas
Auteurs	Élodie Jouny-Rivier, Elizabeth Poutier
Année	2020
Lieu de publication	Management & Prospective 2020 (Volume 37) pages 77 à 101
Éditeur	Association de Recherches et Publications en Management
Nombre de pages	24
Lecteur	Léo Riffé
Idée générale et structure de l’étude de cas	● Le client comme potentiel co-innovateur de l’organisation ● La personnalisation ● ’innovation à Le Molitor ● Les freins et limites à cette co-innovation
Problématique(s) identifiée(s)	- - La co-innovation est-elle réellement appropriée, voire possible pour un service BtoC dans l’hôtellerie de luxe ? - - Quels sont les freins à la co-innovation d’un service dans l’hôtellerie de luxe ?

Idée 1 **Pourquoi innover ?**	« Le marché de l’hôtellerie de luxe à Paris est ainsi aujourd’hui en pleine mutation » p.77 « Les hôtels de luxe parisiens Le Ritz, the Peninsula Paris... ont dû ainsi se réinventer afin de satisfaire une clientèle toujours plus exigeante et de concurrencer de nouveaux acteurs » p.77 « [...] pour se maintenir sur le marché concurrentiel, les hôtels doivent adopter une démarche d’innovation constante » p.78 « Séjourner dans un hôtel de luxe ne se résume plus à réserver une chambre tout confort dans un environnement noble affichant les codes traditionnels du luxe [...], les modes de consommation et les attentes ont évolué pour accorder de l’importance à d’autres éléments de la prestation hôtelière : un service personnalisé et une expérience inoubliable. » p.78 « Le client est beaucoup moins fidèle, plus sélectif et évalue avec attention la valeur d’une marque » p.79 « L’hôtellerie de luxe doit réussir le pari de satisfaire sa clientèle avide d’expériences et de recherche d’émotions » p.97
Idée 2 **La co-création**	« Nombreuses sont les entreprises qui aujourd’hui mettent à disposition des configurateurs en ligne, permettant ainsi aux clients de « customiser » leurs produits en changeant la couleur, les options etc. » p.80

	« la co-innovation peut améliorer les connaissances que l'entreprise a de ses clients, cela pour utiliser ces informations à son avantage afin de fournir une « expérience » à ses clients spécifiques. » p.82

Idée 3 **Une innovation à sens unique ?**	L'étude de cas a choisi l'hôtel Le Molitor comme terrain d'enquête pour leurs problématiques sur la co-innovation. « C'est à Le Molitor de gérer le service, d'innover, de faire des propositions au client et non l'inverse » p.91 « Le client n'est pas là pour réfléchir à des nouveautés mais pour bénéficier d'un moment privilégié de détente [...]Si on fait un groupe où on demande au client "Venez s'il-vous-plaît et dites-nous ce qu'il ne va pas », les clients vont nous dire "mais c'est votre boulot de savoir ce qui va ou ce qui ne va pas, ce n'est pas à nous de vous aider à vous améliorer" » p.92 « la clientèle luxe n'apprécie pas être sollicitée ou sur-sollicitée » p.9
Idée 4 **Des freins importants à l'innovation**	Dans l'étude de cas, on apprend que l'hôtel étudié est engagé envers la marque « Clarins », marque de soin qui exige le respect de ses protocoles. Les autrices soulignent un frein malgré le fait que cette marque a une vraie légitimité à l'internationale. Le partenariat avec Clarins qui forme les praticiennes de Le Molitor à ses pratiques, rend difficile la possibilité d'innover voire de concrétiser les suggestions éventuelles des clients [...] tous les protocoles sont harmonisés, et respectés, donc les équipes sont formées aux soins, aux produits, aux protocoles d'accueil etc..., donc normalement, de façon universelle, vous devez avoir la même expérience » ; « Enfin on a peu de latitude, parce que Clarins est une marque qui a défini ses protocoles et... du coup, nous... on n'est pas entre guillemets autorisés à les modifier » (DS). pp93-94 Aussi à cause des clients : « Les freins soulignés font référence à l'incompétence du client, au coût de la démarche, à l'absence de contrôle par l'entreprise et à la peur de décevoir les clients du fait de ne pas pouvoir développer les idées proposées. » p.83 Dans l'étude de cas sur le Molitor, selon les interrogés : « c'est à Le Molitor de gérer le service, d'innover, de faire des propositions au client et non l'inverse. [...] Le client n'est pas là pour réfléchir à des nouveautés mais pour bénéficier d'un moment privilégié de détente. » p.91-92 Mais aussi de l'entreprise en elle-même : « A cela s'ajoute le fait que les managers ne croient pas toujours au potentiel créatif des clients. » p.95

Conclusion	L'hôtellerie de luxe doit réussir le pari de satisfaire sa clientèle grâce à de nouvelle expériences pour rester compétitif. La co-innovation est une solution étudiée puisque cela permettrait de cerner directement les attentes des clients. Cependant, il y a encore beaucoup de réticences sur cet aspect à cause des clients, de l'entreprise, et de marques, comme Clarins. Les autrices soulignent dans leur conclusion qu'il faut éduquer les dirigeants d'hôtels car la co-création avec les clients peut être bénéfique parce que les hôtels ont tendance à rester sur leurs acquis. Il faut que ces derniers puissent également convaincre leurs clients.

Ouverture et avis	Cette étude de cas nous permet d'explorer un peu plus la piste de l'innovation pour un hôtel et dans ses services. Il a un lien direct avec notre problématique actuelle ainsi que de nos hypothèses. L'aparté sur la marque Clarins est intéressant, mais n'a pas été développé (malheureusement). Il faudrait maintenant trouver des lectures en lien avec des labels, marques qui coopèrent avec des hôtels

J. Fiche de lecture : "*Satisfaction des visiteurs et comportement du personnel de contact.*" | Pinna. G

Nom de l'ouvrage	Vendre du luxe au rabais : une étude de cas dans l'hôtellerie haut de gamme à Paris
Type	Etude de cas
Auteurs	Gabriele Pinna
Année	2013
Lieu de publication	« Travail et Emploi, 136 » pages 21-34
Éditeur	DARES – Ministère du Travail
Nombre de pages	14
Lecteur	Léo Riffé
Idée générale et structure de l'étude de cas	1. Les principales caractéristiques de l'emploi et du travail dans l'hôtellerie 2. L'organisation du travail dans un cas d'hôtel bien précis 3. Logique commerciale et qualité du service 4. Serviabilité et déférence pour sauver les apparences
Problématique(s) identifiée(s)	Comment l'hôtellerie haut de gamme parvient-elle à offrir un service de qualité ?

<u>Idée 1</u> La situation actuelle de l'emploi dans l'hôtellerie	L'emploi est difficile, notamment pour les femmes et pour les jeunes, de plus les « conditions d'emploi et de travail sont peu attractives » p.23 La formation du personnel se fait dans l'urgence pour les nouveaux venus qui manquent cruellement d'expériences. Cependant, certains hôtels « offrent de meilleures conditions de travail et d'emploi, notamment en ce qu'ils procurent des possibilités de carrière à leurs salariés et recrutent du personnel plus qualifié » p.25 Il y a un double marché de l'emploi : « un marché relativement plus qualifié dont l'accès est davantage réservé aux hommes, d'une part, et un « marché transitionnel du travail » dans lequel les postes sont faiblement qualifiés, féminins, » p.23 L'étude de cas soulève deux modèles d'organisation du travail - Le modèle « hiérarchique professionnel » : départ en bas de l'échelle pour atteindre petit à petit des postes plus intéressants. - Le modèle « flexibilité informelle » : « est caractérisé par la porosité des frontières entre les postes de travail et les métiers » p.25 La plupart des salariés ne travaillent que pour des raisons strictement alimentaires. Ce sont la plupart des étudiants français et étrangers.
<u>Idée 2</u> Les salariés comme « coupables »	« Les responsables des différents secteurs ne font pas vraiment confiance à leurs subordonnés, et d'autant moins que, parmi eux, nombreux sont ceux qui ne travailleront à l'hôtel que pendant une période limitée. Les salariés sont régulièrement jugés seuls responsables des erreurs commises et du mécontentement des clients » p.27

et responsables	Il existe des tensions entre les postes et les secteurs : « le manager de l'hôtel exerce une certaine pression sur les salariés afin de les amener vers une démarche qualité » p.27 « Tout d'abord, ceux qui ont des postes à responsabilité ou qui aspirent à en occuper sont censés être très flexibles et polyvalents car les départs du personnel pour démission, licenciement ou non confirmation à la fin de la période d'essai sont fréquents. » p.30 « Le nombre de salariés est structurellement insuffisant pour faire face, de manière efficace, aux nombreuses demandes des clients. » p.29 Finalement, la faute est peut-être à rejeter sur l'entreprise en elle-même : « Les tensions, très fréquentes, avec les clients mécontents de la qualité de services sont à mettre au compte de l'insuffisance des moyens humains et matériels engagés par l'établissement. » p.21
<u>Idée 3</u> Les salariés comme moteur d'une démarche qualité	« Tout à fait spontanément, certains salariés vont vers le client en affichant un large sourire et la volonté de se mettre à leur service. En effet, les salariés doivent non seulement masquer leurs sentiments négatifs engendrés par la fatigue et le stress, mais aussi afficher un enthousiasme sans faille, censé témoigner de leur plaisir d'être en interaction avec les clients » p.30 « Les salariés essaient de satisfaire les clients pour ne pas avoir à gérer leur mécontentement mais aussi pour garder leur emploi » p.30 « Les salariés peu qualifiés voire inexpérimentés constitue un réservoir de main-d'oeuvre aussi important pour des entreprises hôtelières censées offrir un service de « haute qualité », ou tout au moins de qualité supérieure à celle du service des hôtels de moyenne gamme. Ce hiatus entre le modèle d'emploi suivi par les hôtels haut de gamme et la qualité affichée est à l'origine de nombreuses tensions et défaillances dans l'organisation de l'activité au quotidien. » p.26
<u>Idée 4</u> Un secteur qui évolue	Dans le secteur de l'hôtellerie, on constate une nouvelle clientèle aisée. On fait face à « une démocratisation du luxe, qui voit une clientèle moins fortunée accéder de plus en plus à des biens de luxe, mais seulement de façon occasionnelle » p.21 Les hôtels haut de gamme « pratiquent des prix moins élevés que les palaces mais revendiquent eux aussi un service de très haute qualité, soigné et sur mesure. » p.21

Conclusion	La mise en scène du luxe masque souvent les défaillances du service réel, créant ainsi des tensions au sein du personnel. Les clients mécontents de la qualité des services sont liés au manque de moyens humains engagés par l'hôtel et à son organisation. La serviabilité de salariés est importante car elle permet de sauver les apparences. L'expansion de l'hôtellerie de luxe n'améliore pas les conditions de travail

K. Fiche de lecture : "*La perception de la qualité dans le domaine des services : Vers une clarification des concepts*" | Merasli. S

Nom de l'ouvrage	La qualité dans l'industrie du tourisme : un impératif majeur pour un tourisme durable
Type	Revue
Auteurs	Saida Merasli
Année	2004
Lieu de publication	La qualité en tourisme
Éditeur	OpenEditions Journals
Nombre de pages	11
Lecteur	Adèle Valverdé et Léo Riffé
Idée générale et structure de l'étude de cas	-La satisfaction des clients est un moteur pour la gestion de la qualité des entreprises touristiques ; -Les difficultés et les perspectives dans l'évaluation des performances.
Problématique(s) identifiée(s)	La démarche qualité est-elle la raison d'un tourisme durable et compétitif ?

<u>Idée 1</u> Les outils de la qualité	-Deux grandes catégories d'outils : ● Avec un caractère contractuel (chartes sociales, éthiques, labels, normes) ● Avec un caractère déclaratif (rapports sociaux, environnementaux, notation). p.4 -Les codes/ chartres : « Les entreprises se dotent fréquemment de codes ou de chartes sociales ou environnementales. Le groupe hôtelier ACCOR a développé sa Chartre environnement de l'hôtelier où il développe des constructions propres, des hôtels économes et des formations de sensibilisation aux questions environnementales pour son personnel.p.4 -Les labels : ils garantissent la qualité d'usage du produit et ses caractéristiques écologiques. « Le label est représenté par un logo, peut être utilisé par les gestionnaires des sites sur leurs panneaux d'affichage, dans leur politique de communication » p.5 -Les normes ISO : élaborées par l'Organisation Internationale de normalisation, qui regroupe 140 pays. « L'entreprise qui le souhaite doit montrer à un auditeur externe qu'elle respecte un certain nombre de procédures. » p.5 -La notation : « Ces notations sont utilisées par les acteurs de l'investissement socialement responsable (ISR) ou éthique, pour décider d'investir ou non dans telle ou telle entreprise. » p.5
<u>Idée 2</u> Evaluation de la qualité	-Critère : « un outil construit dans le but d'évaluer et de comparer des actions potentielles selon un point de vue défini. En effet, établir des comparaisons pour appréhender les performances et les efforts engagés par une entreprise touristique dans le domaine de la qualité exige la mise en place de critères précis » p.7

Conclusion	Bien que certains acteurs adoptent le tourisme durable, il reste un objectif commun : l'élaboration de règles déontologiques et de codes de bonne conduite pour développer un tourisme équilibré. Dans une économie de services, l'information et l'éthique jouent un rôle clé, influençant positivement l'image et la performance des entreprises, qui doivent devenir les moteurs du tourisme durable.

Ouverture et avis	Cette revue nous permettra de définir certaines notions de la qualité. Ainsi que d’apporter des informations concernant les labels du tourisme durables.

L. Fiche de lecture : "*La qualité en tourisme : de la norme à la déstandardisation*" | Tanguay. J

Nom de l'ouvrage	La perception de la qualité dans le domaine des services : Vers une clarification des concepts
Type	Revue
Auteurs	Jasmin Tanguay
Année	2004
Lieu de publication	La Qualité en Tourisme - Téoros
Éditeur	Téoros
Nombre de pages	5
Lecteur	Léo Riffé
Idée générale et structure de l'étude de cas	- Situation des attentes du client - Évolution potentielle de la qualité dans les prochaines années - La déstandardisation
Problématique(s) identifiée(s)	- Peut-on prétendre contrôler avec précision la satisfaction ? - Peut-on parler qualité dans la déstandardisation ?

<u>Idée 1</u> Une ancienne vision de la qualité : standardisation des services	« Les chaînes hôtelières [...] sont les premières à se doter de départements de la qualité au tout début des années 1970 » p.3 Dans les années 80-90, les normes de qualités, labels étaient communs. Ils servaient à augmenter l'efficacité des services offerts au client. « Le client n'exige alors rien de plus que d'obtenir un produit et un service identiques aux autres et qui répond à ce que l'entreprise lui a promis » p.2 « La qualité d'un produit ou d'un service est son aptitude à satisfaire les besoins des utilisateurs » p.2
<u>Idée 2</u> Le problème de la standardisation	« L'employé qui respecte à la lettre son cahier de procédures et de normes de qualité, mais qui n'est pas à l'écoute des besoins particuliers ou qui est incapable de faire preuve d'initiative dans une situation atypique sera immédiatement jugé incompétent par le client. » p.5 « Une partie de la clientèle se plaint du manque de contacts humains avec l'entreprise » p.3 « Des normes qui lui nuisent plutôt que de la servir et des procédures qui vont à l'encontre du bon sens dans certains cas très spécifiques, [...] Les objectifs poursuivis visent plus la satisfaction de l'actionnaire que celle du client, [...] elle perd souvent de vue son autre objectif qui est de satisfaire le client, ce qui ne va pas nécessairement à l'encontre de son premier objectif. [Réaliser du profit] » p.3 « Aucune règle rigoureuse ne peut indiquer comment personnaliser le service » p.5

	« L'entreprise est difficile à perturber ; elle a investi dans une normalisation qui garantit la qualité de sa prestation de services et n'a pas à réfléchir davantage à la pertinence de ses choix. » p.5 « Les valeurs changent radicalement et il est nécessaire de modifier l'approche auprès du client en lui garantissant un produit et un service de qualité totale » p.2
<u>Idée 3</u> Les valeurs comme nouvelle approche	« Parler d'offrir un produit ou un service de qualité est bel et bien parler de valeurs, au sens où il s'agit de répondre aux attentes propres à une personne. » p.2 « Le sur-mesure est à l'honneur [...] L'individu choisit maintenant ses valeurs, ses causes sociales, sa morale et son engagement citoyen. » p.4 « Le client souhaite un produit et un service conformes à ce qu'il a choisi « d'être » et non à une norme universelle [...] Le consommateur cherche un produit adapté à sa personnalité, à son contexte particulier, à ses besoins singuliers ». p.4+ Dans la nouvelle vision de délivrance d'une prestation de qualité, on évoque l'individu comme point d'orgue. On cherche de plus en plus à se focaliser le client ; études de marchés pointues, cookies sur internet, publicités ciblées... « Le client ne veut pas d'un service normalisé et contrôlé – sauf s'il correspond exactement à ses besoins mais plutôt que l'entreprise tienne compte de lui, personnellement. » p.5 « Le client postmoderne exigera dorénavant la qualité dans la globalité des activités de l'entreprise et non seulement une qualité liée au produit ou au service qu'il consomme. Pour réussir à développer cette démarche globale de qualité dans l'ensemble d'une entreprise, seule l'éducation continue et régulière à cet esprit peut être efficace. » p.6
<u>Idée 4</u> La difficulté La qualité réservée à une élite ?	« La création des produits et services touristiques est une fois de plus à l'avant-garde. Il est possible de déplorer que la majorité de ces produits et services s'adressent principalement en 2004 à une clientèle favorisée économiquement. » p.5 En 2004, ce principe était déjà perçu comme réservé à une élite, qu'en est-il aujourd'hui ?
<u>Idée 5</u> L'employé, premier	La gestion de la qualité concerne la plus grande partie du personnel d'une entreprise, et pourtant, les dépenses totales qu'il faut engager pour y parvenir sont très modestes » p.2

témoin des valeurs	« Éduquer coûte cher si cela ne rapporte pas de bénéfices, mais cela peut à moyen terme être rentable si la clientèle se fidélise parce qu'elle voit la cohérence et le sens des actions de l'entreprise. » p.6 L'auteur sous-entend que les formations pour le personnel sont onéreuses mais que l'investissement en vaut la peine. « L'employé change nécessairement son comportement face au consommateur. Il n'est plus une composante bien huilée de la mécanique de l'entreprise, mais une personne responsable de son succès. » p.6 « La démarche de qualité passe nécessairement par une autonomie accrue de l'employé et une valorisation de l'esprit d'initiative. » p.6 « L'employé peut prendre des décisions pour répondre aux besoins particuliers d'un client tout en demeurant conforme aux valeurs de l'entreprise. Il est donc question de déstandardiser les comportements » p.6 « Les valeurs sont de plus en plus diffuses, mais le client, voire même l'employé, portent plus d'attention qu'autrefois à la morale de l'entreprise. » p.6

Conclusion	L'affirmation de valeurs tend vers une consommation de plus en plus personnalisée, redéfinissant la qualité sur l'individu et non sur une moyenne. La standardisation n'est plus applicable pour les années à venir. Aujourd'hui, une réelle démarche qualité ne peut pas exister sans prendre en compte les valeurs de la société. Toutes les personnes impliquées dans l'entreprise doivent être éduquées à la qualité. Dans les années 80-90, la qualité allait de pair avec l'efficacité. Aujourd'hui la qualité fusionne avec l'éthique sociale.

Ouverture et avis	En peu de pages, cette revue nous a apporté beaucoup d'éléments. Il est en lien direct avec notre problématique et nos hypothèses. Malgré l'ancienneté de cette revue, je pense qu'ici l'auteur a vu juste concernant les évolutions de la qualité.

M. Fiche de lecture : *“Satisfaction des visiteurs et comportement du personnel de contact.”* | Valentini. T, Castéran. H

Nom de l’ouvrage	Satisfaction des visiteurs et comportement du personnel de contact.
Type	Revue
Auteurs	Tony Valentini et Herbert Castéran
Année	2016
Lieu de publication	Management & Avenir 2016/2 (N°84)
Éditeur	Management Prospective Editions
Nombre de pages	18
Lecteur	Adèle Valverdé
Idée générale et structure de l’étude de cas	Comprendre l’influence de la perception de la performance du comportement des salariés sur la satisfaction globale..
Problématique(s) identifiée(s)	Quel(s) impact(s) le comportement des collaborateurs a sur la satisfaction de leurs clients ?

<u>Idée 1</u> Comparatif des concepts de satisfaction et qualité	-La satisfaction est souvent confondue avec la qualité. -Cette confusion a été renforcée par l’utilisation de l’échelle SERVQUAL, échelle organisée autour de ces cinq dimensions : les aspects tangibles du service, la fiabilité, la serviabilité, la capacité à générer de la confiance et l’empathie. p.143 -Pour Gotlieb (1994) : la qualité perçue est une cause de satisfaction. Tandis que pour Bitner (1990) et Bolton et Drew (1991) : la qualité est le résultat de la satisfaction. p.143 -La satisfaction : ● Elle est de nature cognitive et affective. ● Elle n’arrive qu’après l’expérience du service ou du produit. ● Elle est relative à chacun p.143 ● Définie comme « état psychologique postérieur à l’achat » (Evrard et alii 1993). -La qualité perçue : ● Définie comme « confrontation entre la perception qu’a le consommateur de la qualité de service et ses attentes préalable » (Parasuraman et alii, 1988) ● Elle est de nature cognitive ● Elle arrive avant ou après l’expérience du service ou du produit ● Elle est fixe p.143
<u>Idée 2</u> L’expérience de service et le comporteme	-Un service se caractérise par ces 4 caractéristiques : intangibilité, inséparabilité, périssabilité et hétérogénéité. p.145 - « La mission du personnel de contact implique une relation directe avec les clients. La dimension affective est prépondérante dans la formation du jugement des consommateurs » (Graillot, 1998). p.145

nt du personnel de contact	- « Une expérience de service peut susciter chez le client toute la gamme des réactions affectives : sentiments, sensations, émotions. » (Derbraix, 1994) p.145 - « Le personnel de contact doit tout à la fois assurer la production du service et simultanément gérer l'aspect relationnel avec le client (Boyer et alii, 2009) p.145 -Le personnel de contact est donc tout à fait indispensable à la satisfaction client, « il est utilisé par les entreprises comme un facteur clé du succès » (Grönross, 1982). Le personnel représente un intermédiaire entre l'entreprise et le client. p.145 -Le comportement du personnel de contact est l'élément central de la satisfaction globale des clients. Ce comportement constitue un « chant de sirène » influençant la perception d'autres éléments par les clients. L'ensemble de la prestation de service peut être impactée par le comportement du personnel de contact. p.153
<u>Idée 3</u> Lien entre la RH et la satisfaction client.	« Le fait d'améliorer le comportement perçu du personnel de contact contribue à améliorer la perception des autres éléments plus tangibles d'une offre » p.153 -Il existe deux leviers managériaux majeurs : ● Dimension professionnelle du comportement du personnel de contact : fait référence aux élément tels que la présentation soignée, la prise de contact courtoise, la gestuelle de confiance et une connaissance du métier. (Des procédures ou des formations peuvent être envisagées pour ces aspects). ● Dimension de personnalisation du service : en générant un sentiment chez le client d'être traité de manière unique (relation chaleureuse, bonne humeur, adaptation aux clients, …). Ces aspects sont à traiter dès le recrutement, avec des profils plus empathiques, avenants et à l'aise à l'oral. p.153

Conclusion	Il existe un lien très fort entre le comportement du personnel de contact et la satisfaction client du service qu'il a reçu. Le comportement du personnel de contact est donc un élément majeur de l'image, la réputation et donc la rentabilité de l'entreprise.

Ouverture et avis	Avec cette revue nous avons compris l'importance du lien entre le bon recrutement du personnel de contact, donc l'importance des ressources humaines, avec la satisfaction clients.

III- Retranscriptions d'entretiens

A. Anastasia Milhaud, Cheffe de Projets Excellence Opérationnelle chez Louvre Hotels Group

Le mardi 1er avril 2025 à 20h

Léo: Merci beaucoup de nous accorder de ton temps pour cet entretien pour notre mémoire.

Anastasia Milhaud: Vous êtes à quelle école déjà, rappelez moi?
Léo: On est à l'ESTHUA, c'est à Angers.

Anastasia Milhaud: D'accord, et vous êtes en quelle année là.
Léo: On est en fin de master donc là on est sur notre stage de fin d'étude. Adèle elle est donc au Meurice, en stage qualité. Et moi je suis, je pense que tu connais, chapitre six en tant qu'Assistant Direction des Opération et du Développement.

Anastasia Milhaud: Ah c'est pour ça.

Léo: Exactement.
Anastasia Milhaud: Je me suis demandée comment vous m'aviez trouvée. Et du coup vous avez pris le même sujet de mémoire tous les deux ou pas du tout?

Adèle: Oui. En fait à l'ESTHUA c'est des mémoires en duo, donc c'est un sujet commun.
Anastasia Milhaud: Ok, super. Écoutez, je ne sais pas comment vous voulez faire, si vous avez des questions spécifiques ou si c'était plus une discussion.

Léo: C'est un petit peu des deux en fait, c'est des questions assez larges, qui peuvent amener une petite discussion derrière. Je voulais juste préciser que j'enregistre l'audio, si ça ne te dérange pas, pour que nous derrière pour retranscrire l'entretien. Juste pour te prévenir, si ça te dérange il n'y a pas de soucis.

Anastasia Milhaud: Pas de soucis, pas de soucis.
Léo: OK top. Ce qu'on peut faire nous d'abord c'est de présenter notre mémoire, le context etc. Je sais si Adèle, tu veux peut-être faire une petite intro sur notre problématique etc.

Adèle: Oui, bien sûr. Donc le thème de notre mémoire c'est la gestion de la qualité en hôtellerie. Et le sujet en particulier c'est la gestion de la qualité et l'improvisation de service. De ça a découlé une problématique qui est un peu longue mais si tu veux je peux te la lire. "La délivrance des labels et des classifications entraînent-elles une transformation organisationnelle, encourageant l'innovation et l'adaptation aux besoins des clients ou impose-t-elle une standardisation au détriment de leur singularité? Donc la singularité de chaque hôtel qui décide d'avoir ce genre de label et de classification. Donc, on a plusieurs hypothèses. En tout, on en a quatre et donc ça va un peu définir le plan de notre de notre mémoire.

Anastasia Milhaud: Donc ton plan est dans ta question. Ça, c'est plutôt cool. T'as les trois points. Tu m'as parlé de l'organisation interne, la clientèle et le troisième, je ne sais

plus.

Adèle: L'innovation.
Anastasia Milhaud: Exactement. Ça, je pense que dans la logique que j'ai, c'est ton plan. Vu que tu vas répondre à tout ça et que c'est vrai que ça touche tous ces points-là.

Adèle: Déjà, est-ce que peut-être tu as un avis sur la problématique ou ça t'évoque des choses? Je ne sais pas.

Anastasia Milhaud: D'un point de vue purement théorique, je la raccourcirai. Je la ferais beaucoup plus générale. Les questions qui viennent après vont être ton grand un, ton grand deux, ton grand trois, quatre quatre, etc. Je ferais vraiment quelque chose de plus général. Je ne l'ai pas notée, mais tu peux me la répéter juste le début?

Adèle: La délivrance des labels et des classifications entraînent-elles une transformation organisationnelle encourageant l'innovation et l'adaptation aux besoins des clients ou impose-t-elle une standardisation rigide au détriment de leur singularité?

Anastasia Milhaud: Je m'arrêterais vraiment au début, avant de rentrer dans la standardisation avant même de rentrer dans tout ce qui va être... Attends, c'est la délivrance de la belle. Répète-moi le début.

Adèle: La délivrance des labels et des classifications entraîne-t-elle une transformation organisationnelle?

Anastasia Milhaud: Je m'arrêterai là. Organisationnelle. Et après, tu dis : Encourageant les changements de process, une adaptation à la clientèle. Tous ces trucs-là, pour moi, ça vient après et ton plan, il tournera autour de ça. Forcément, parce que ça va être tous les pôles et les acteurs qui vont être impliqués pour répondre à ce besoin d'obtention de label. Quand tu le dis, déjà, en vrai, c'est un peu lourd. Et je me dis: Tu perds un peu le fil, tu dis : Attends, c'était quoi déjà le premier? Là, je me suis dit : Je n'ai pas pris de note. Je me suis dit : C'était quoi déjà le truc? Juste à l'écoute, tu perds un peu la personne. C'est vrai que si tu dis juste cette phrase-là, est-ce qu'il y a un besoin. J'ai déjà oublié la phrase, mais juste cette question-là qui s'arrête à l'organisation, je crois. Après, tu dis : Et donc, à ce moment-là, on va aborder le point interne, relatif à l'entreprise qui va être en lien avec tous les processus. Ensuite, quel impact ça va avoir sur la clientèle? Forcément, parce que c'est lié. Et ensuite, le troisième point, c'était... Elle a fini comment ta question, pardon?

Adèle: C'était l'innovation.

Anastasia Milhaud: Voilà, c'est ça. Après, l'innovation, pour moi, ça viendrait peut-être en premier. Quelle innovation tu vas pouvoir avoir? Quelles idées tu vas avoir envie de mettre en place? Une fois que tu as ces idées et que tu as réussi à voir un peu comment elles vont pouvoir être applicables, là, tu dis : OK, quel processus interne je vais pouvoir mettre en place pour développer ces innovations?

Adèle: Ok.
Anastasia Milhaud: À quel moment le processus qui a été mis en place pour ces innovations, à quel moment ça va impacter ma clientèle? Et comment ça va impacter? Tu vois ce que je veux dire? Moi, je m'organise comme ça. Il y a une suite qui est plus logique parce qu'en soi, les éléments, ils sont bons, mais simplement, la suite de

compréhension, je trouve qu'elle est plus facile dans ce sens-là.

Adèle: Ok, oui. C'est intéressant ce que tu me dis.

Léo: Oui, déjà.
Anastasia Milhaud: Non, mais c'est avec plaisir, profitez-en. Ok. On ne va pas changer votre plan tout de suite, mais vous prenez en note, après, vous l'acceptez comme ça.

Léo: Oui, bien sûr.
Anastasia Milhaud: Du coup, là, votre plan, vous faites le même rapport à deux, c'est ça? Les conseils que je donne à l'un, c'est valable pour l'autre?

Léo: Oui, exactement.

Adèle: Oui.
Anastasia Milhaud: Là, vous aviez commencé par parler de toute la partie organisationnelle interne, c'est ça?

Léo: D'abord, on est plus axés sur le côté organisationnel, dans le sens où... Non, plus d'abord, on est plus sur les labels et l'impact que ça a sur l'organisation, effectivement.

Anastasia Milhaud: Ouais.
Léo: Donc d'abord, oui, c'est sur la classification, les labels et leur délivrance et sur l'impact que ça a sur l'organisation, donc sur l'expérience client, etc. Et plus après, une partie innovation sur comment trouver de nouvelles idées, etc, pour vraiment créer quelque chose qui sort de la standardisation. Est-ce que c'est quelque chose de bénéfique ou non dans le cadre hôtelier?

Anastasia Milhaud: Ok, donc là, moi, je vois plus de points. Donc effectivement, partir du point d'avoir… Quand tu parles de label, ça va plus être label éco, les clés Michelin, des trucs comme ça. On est d'accord, on parle de ce genre de choses?

Léo: C'est ça, en fait, ça englobe... Là, on ne s'est pas vraiment axés sur tout ce qui va être écolabel, tout ce qui est RSE, etc. On va peut-être plus parler là, même de la classification Atout-France, que ce soit les étoiles, les Michelin ou même plus précisément sur des hôtels avec une certaine distinction sur Forbes, etc. Donc, on s'est vraiment axés là-dessus pour l'instant.

Anastasia Milhaud: Ok, donc c'est des critères... Là, on parle de critères obligatoires, en fait?

Léo: Voilà, c'est ça. D'où la standardisation et d'où aussi, entre guillemets, notre problématique et notre positionnement sur ce sujet, c'est : Est-ce que les classifications comme les étoiles, est-ce qu'elles reflètent vraiment une certaine qualité à travers les hôtels ou justement, c'est un peu le contraire, dans la croyance populaire, dès qu'ils voient des étoiles, ils trouvent que c'est de qualité, alors que ce n'allait peut-être pas forcément parce que c'est juste des standards. Alors qu'à contrario, on a des classifications comme Forbes qui sont peut-être plus justes parce qu'il y a plus un côté sur l'expérience client qu'il n'y a pas dans, par exemple, les classements hôteliers classiques de Atout France.

Anastasia Milhaud: En fait, c'est ça. Pour moi, il y a quand même deux axes. C'est-à-dire que la classification Atout-France, ça va être vraiment des standards de services et matériels, on va dire, communs, sans trop de personnalisation. C'est-à-dire qu'un cinq étoiles qui est à Paris ou un cinq étoiles qui est à Roubaix, on dira sur papier, pour ouvrir un cinq étoiles, peu importe où en France. On peut ouvrir le même aux deux endroits sans qu'il y ait quelque chose de différent, ni même de charme, ni d'expérience, ni de service. Le cinq étoiles y sera cinq étoiles. Après, effectivement, tout ce qui va être les labels Forbes ou autres qui vraiment sont spécialisés dans du luxe plus plus plus plus plus. Alors là pour le coup, je vous avoue que je ne connais pas— enfin je ne connais pas parce que je ne connais pas vraiment les critères d'adhésion, mais je pense qu'ils ont quand même un minimum de standard qu'il faut être soit cinq étoiles, soit palace. Et encore, je pense que ça s'applique à la France parce qu'à l'international, les critères ne sont pas les mêmes. Un cinq étoiles à Paris ne sera pas le même qu'un cinq étoiles à New York ou à Kuala Lumpur. Donc déjà à ce moment- là, c'est, c'est différent et c'est vrai que je pense qu'ils vont plus axer sur l'expérience client, même sur l'infrastructure. Est-ce que c'est un bâtiment classé? Est-ce que le chef l' a fait ici? Est-ce que enfin, plus sur le storytelling, l'histoire que le, le bâtiment raconte. Je prends l'exemple de chapitre six, tu vois, qui sont quand même axés énormément sur l'identité-

Léo: Oui oui.

Anastasia Milhaud: Qui est quand même assez forte, que l'expérience client, que tu sois chez Monsieur Georges ou Monsieur Aristide, est quand même complètement différente alors que le groupe est le même, alors que tu prends un contrario Accor. Accor, qui ont quand même beaucoup moins cette tendance à avoir une réelle identité de marque. Et encore maintenant, ils changent un peu avec toutes leurs marques lifestyle et même Ennismore qui se détachent énormément. Mais en fait, tu prends la marque Sofitel et Novotel qui sont plus ou moins dans les mêmes gammes si tu veux, à peu de choses près, t'as pas, t'as pas une grande différence, tu vois? Et eux, en fait, je trouve qu'ils se calent plus sur quelque chose que Atout France attend, donc des critères obligatoires plus académiques, alors que les labels comme Forbes vont être plus dans quelque chose d'authentique. En fait. Donc je pense qu'en fait t'as deux approches complètement différentes. La classification à Atout France, ça va être vraiment, c'est quelque chose de légal. Donc en fait tu vas pas avoir, c'est dans ta chambre, tu dois avoir un sèche-cheveux, tu dois avoir une télé, tu dois avoir tant de prises, tu dois avoir si, ça et c'est comme ça. Alors que Forbes, je ne sais pas s'ils ont des grilles très très très spécifiques ou s'ils envoient des mecs et qu'ils disent ok là l'expérience elle était ouf, on s'est pas amusés à compter les prises ou à savoir combien de pénalités sans que le mec réponde tu vois. Est-ce que, enfin tu vois ce que je veux dire, je pense que c'est deux choses différentes. L'approche cliente d'un côté est beaucoup plus poussée que l'autre qui est plus dans un truc de service standard. Même si t'as des grilles palace où il y a du service qui est poussé, évidemment, parce qu'il faut que tu aies une distinction palace qui soit justifiée. Ce n'est pas du tout la même approche. Je ne sais pas si vous êtes d'accord ou si vous voyez ce que je veux dire.

Adèle: Moi je suis d'accord.

Anastasia Milhaud: Ok. Pour moi t'as deux approches différentes dans votre plan, là, c'est que d'un côté, tu peux avoir, "ok, demain, j'ai un hôtel cinq étoiles, comment je peux être cinq étoiles?" Donc là, bam, référence à Atout France. Atout France, ils te demandent quoi?

Ça, ça, ça, ça, ça. T'as deux cent quarante-six critères, je crois. “Ok, comment je peux avoir ces deux cent quarante-six critères pour avoir demain ma plaque dorée devant mon hôtel?” “Très bien. Donc là, les process que je vais mettre en place. Quels process je vais devoir mettre en place? Ma réception, elle va devoir faire quoi? Mon concierge, il va devoir faire quoi? Est-ce que j'ai besoin d'un spa? Est-ce que ci? Est-ce que ça?” Tout ça, ça va devoir être des process écrits, opérationnels, techniques, tout ce que tu veux. “À quel moment tous ces process vont impacter ma clientèle? Comment est-ce que je vais pouvoir faire en sorte que ma clientèle puisse se sentir dans un cinq étoiles après ça, que ce soit en lien.” Et après, tu vas avoir, d'une autre part, l'étape d'après, si tu veux, qui est là, vient avec votre côté innovation, pour aller toucher plus que la classification standard légale, on va dire. Là, ça va être tous les labels, Forbes, etc. Enfin, franchement, je ne pourrais même pas vous en citer. Je suis à des années-lumière de ce truc-là. Mais en gros, là, ça va être, ok, plus le pôle vraiment innovation. Je ne sais pas trop comment le Meurice--, s'il y a une cellule Dorchester avec le Plaza ou pas, qui font ces trucs-là. Mais quand j'étais, par exemple, j'ai bossé pour le Plaza Athénée et j'étais à l'expérience client. Et en fait, pour le coup, c'était assez drôle de voir comment au quotidien, ils innovaient dans l'expérience client. En fait, il n'y avait pas forcément de process à proprement parler, si ce n'était qu'on avait leur logiciel, le cardex en fait, où ils notaient tout, mais dans le détail: “ la nana, le matin, elle veut son café à sept heures trente avec trois centilitres de café moussé à soixante degrés” enfin voilà, on en était là. “Son chien s'appelle machin, il a tel âge, son anniversaire, c'est tel jour.” Elle a un mec, puis tu avais des photos qu'ils allaient choper sur Instagram ou je ne sais pas où. Et en fait, à chaque fois, c'était pousser la recherche du client pour le surprendre. “Donc, ok, est-ce que Madame Michelle a un nouveau chat? Ah ouais, elle a posté un nouveau chat sur Instagram hier, ok, machin.” Donc ça, pour moi, c'est pas Atout France qui va te le donner, tu vois, qui va te le demander. Mais Forbes pourrait peut-être, tu vois, par exemple, avoir ce service poussé. Mais là, pour le coup, tu as besoin aussi de process en disant, ok, concrètement, “qu'est-ce que je veux chercher pour mon client? Qu'est-ce que je veux savoir sur lui et comment je peux le chercher? Donc, ok, est-ce que tu mets une personne, deux personnes?” Bon, ben là, du coup, il y avait une équipe entière parce que c'est un hôtel qui avait, je sais plus, je ne sais même plus combien de chambres il y avait. Mais je ne sais pas si au Meurice à la qualité, la qualité, c'est encore un peu différent. Mais je ne sais pas si tu as aussi des trucs comme ça pour aller chercher vraiment le plus...

Adèle: Oui, c'est toujours le cas. En soit, le Plaza et le Meurice ont à peu près les mêmes processus, parce qu'en fait, ils sont aussi audités par le groupe sur certains critères de préférences et de quantité d'informations qu'on a sur chaque profil. Donc, ça les pousse à avoir un maximum d'informations, exactement ce que tu décrivais. Mais le Meurice ne travaille plus avec Forbes ou LA ou des audits externes. Maintenant, c'est vraiment uniquement interne.

Anastasia Milhaud: Ouais, Ok. Parce que je sais que pour le coup, chapitre six, il n'y a pas d'audit qualité. Pour vous parler vite fait de mon parcours, j'ai fait Vatel à Paris. Ensuite, j'ai bossé, j'avais fait mon stage de fin d'études dans un groupe familial, un peu comme Chapitres 6, mais un peu plus petit, qui s'appelle Leitmotiv à Paris. Ensuite, j'ai bossé un peu pour le groupe Accor. J'ai fait de l'audit interne opérationnel, mais plus axé finance. C'était de la sécurisation des risques, des fraudes, limitation de la perte de chiffre d'affaires. Loin du truc sexy de l'audit de qualité. Et après, j'ai bossé pour le chapitre 6. Et là, maintenant, je suis chez Louvre Hôtel, à l'excellence opérationnelle.

Sauf qu'en fait, dans mon pôle, ce n'est pas du tout moi qui gère l'audit qualité. En gros, pour vous donner un exemple, chez Louvre Hôtel, c'est un groupe qui a mille sept cents hôtels dans le monde. Donc ça travaille quand même à grande échelle, il y a un truc qu'on a mis en place, ça s'appelle les Bryant Basics. Et en fait, ça, c'est ce qu'on diffuse aux hôtels en disant : « Ok, toutes les marques ont leur manuel ». En disant : « Ok, votre charte graphique, elle doit être comme ça. Vos logos, ça doit être comme ça. Vous devez acheter ces oreillers-là. Votre réceptionniste, il doit dire ça à l'accueil ». En fait, chaque marque a un peu son ADN, évidemment moins poussé que chez chapitre 6, mais bon voilà en version groupe. Et pour le coup, c'est vrai que niveau qualité, moi, je n'y touche pas du tout. Je suis plus vraiment sur les process et la diffusion d'informations aux hôtels venant du siège. Donc pour la partie qualité, pour être tout à fait honnête, je ne pourrais pas énormément vous en dire plus sur les processus qui peuvent être mis en place.

Léo: Mais après, c'est pas un souci pour autant parce qu'après nous, voilà le but de ces entretiens, c'est aussi de recueillir en fait plusieurs points de vue de différentes personnes, etc. Donc même si t'es pas dans la qualité pure, il y a pas de souci, au contraire, c'est intéressant justement d'avoir ton point de vue sur ça. Parce que déjà là dans ce que tu nous as dit, c'est déjà très intéressant et donc franchement non, enfin, il n'y a pas de légitimité à avoir parce que t'as pas fait des qualités ou quoi, au contraire, enfin t'as fait quand même, ouais t'as fait Leitmotiv, le Plaza Athénée, etc. Enfin, t'as quand même une vision plus ou moins globale de l'hôtellerie, même avec Chapitre six et là aujourd'hui à Louvre Hôtel. Donc non, non, t'es totalement légitime à répondre sur ce genre de question. Je voulais juste revenir sur un point que tu avais évoqué, s'était sur quand t'as parlé d'innovation, t'as parlé directement d'expérience client. Par exemple moi quand on parle d'innovation, j'aurais peut-être plus pensé à des innovations genre techniques ou matérielles ou que sais-je. Pourquoi t'as pensé directement à l'expérience client au détriment de plus d'innovations, on va dire vraiment, je sais pas sur des logiciels ou quoi, etc.?

Anastasia Milhaud: Ben, c'est qu'en fait pour moi, alors je vais grossir le truc, mais très très très très très très très très très très très très très très très très très très gros si je peux dire. Genre vraiment pour moi, c'est l'hôtellerie en fait, c'est, c'est un business qui doit à la fois rapporter de l'argent et satisfaire le client. En gros, la finalité, c'est ça. Après tout ce qui arrive derrière, c'est pourquoi et comment tu le fais, en gros. Donc en fait, si tu veux, si demain tu mets en place une innovation technologique par exemple, admettons, tu fais en sorte de ne plus avoir de yield management, c'est une IA, mais en a plein maintenant qui font ça et qui sont en train de, de développer des trucs comme ça, t'as une IA qui en fait arrive à faire ton pricing toute seule. Donc au fond, alors tu vas avoir un prix, un, des prix qui vont être, qui vont pouvoir défier potentiellement toute concurrence, tu vas avoir les infos en instant T qui vont être mises à jour, tu n'auras pas besoin d'avoir quelqu'un qui est en vacances, qui n'est pas là le week-end, qui est machin le soir, la nuit. Donc innovation technique assez folle quand même, tu vois demain d'arriver à avoir ce truc-là. Mais en fait au fond, c'est, c'est pour quoi? C'est pour vendre les meilleurs, pour avoir le meilleur prix, pour vendre ta chambre, mieux que ta concurrence et surtout de pas avoir ta masse salariale en fait. Parce qu'un guide le mec il doit avoir des connaissances, on parle d'oseille là quand même tu vois. Donc en vrai tu vois au fond chaque truc a quand même un impact soit sur l'argent directement, soit sur la clientèle. Et en fait, au fond, la clientèle, c'est quand même aussi l'argent. Mais quand tu tapes sur du luxe, la clientèle, c'est un paramètre qu'il ne faut vraiment pas négliger. Parce

qu'il faut quand même que tu les apportes, ces gens-là. Et qu'ils se sentent bien chez toi. Et qu'il faut te différencier de l'autre chambre qui vaut deux mille balles en fait. Donc en fait pour moi, c'est ça et dans les innovations soit tu vas arriver donc directement en touchant le client avec le service. Soit tu peux toucher avec de la technologie en mettant en place des choses plus techniques dans les chambres, un système je sais pas plus high tech sur au niveau du room service, que ça tombe direct en cuisine, enfin voilà, tu peux aller faire plein d'autres trucs ou je ne sais pas une baignoire connectée avec la température idéale enfin, tu vois, il peut y avoir plein de choses comme ça. Mais la finalité pour moi, elle est sur la clientèle ou sur l'argent que tu pourras tu vas pouvoir gagner donc c'est pour ça en fait que j'ai axé directement ça et sur les process que j'ai pu mettre en place dans tous les jobs que j'ai pu avoir ça touchait soit à l'un soit à l'autre concrètement au fond. Là tu vois typiquement, je suis en train de travailler sur un concept de recouche à la demande que beaucoup de groupes commencent à évoquer pour des raisons écologiques. Mais au fond, tu as quand même cet aspect de dire d'accord, mais enfin si demain je fais plus les recouches ou qu'elles sont qu'à la demande forcément, j'en fais moins donc, j'ai besoin de moins de femmes de chambre donc, je peux axer aussi un peu plus sur la qualité quand je fais ma recouche enfin. Il y a quand même tout un truc qui arrive toujours à la même finalité, c'est soit je vise la qualité parce que mon client, il va être content, soit je vais gagner de l'oseille donc en fait à chaque fois les process, ils sont un peu, ils visent ces deux plans-là, tu vois. Même s'ils-

Adèle: Mais par exemple là avec le, le, enfin, ce dont tu parlais, les recouches à la demande, c'est obligatoirement lié.

Anastasia Milhaud: Ah oui, bien sûr, là, oui, là, pour le coup, là, c'est quand même, après, là, je te parle d'un truc, c'est pas rien. Demain, tu mets en place de l'IA qui fait du yield, ton client lui il le voit pas que ton prix il soit à trois cent cinq euros ou à trois cent sept euros en pleine nuit il s'en fout. Alors que pour l'hôtel ça peut ça peut rapporter beaucoup mais mais par contre ton client oui qui va faire la recouche là oui ça ça va être c'est c'est ça impacte ça impacte les deux Pour moi, c'est, tout est un peu lié, c'est vrai, ça dépend des process que tu souhaites, que tu souhaites mettre en place. Demain, tu décides, je sais pas, de, pour des raisons écologiques, parce que c'est la tendance du moment, de dire ok, vas-y, j'ai envie de récolter l'électricité de façon plus verte et tu décides de foutre des dalles dans ton sol ou avec les pas des clients, ça récolte de l'énergie, en fait le client lui il le verra pas, il s'en fout, il va marcher ou il va faire ce qu'il veut après tu peux le vendre d'un point de vue marketing en disant “ok innovation technique” mais ton client il va marcher sur du sol enfin, tu vois c'est toi tu vas le voir en différence sur ta facture à la fin du mois. En fait, c'est voilà. Ça dépend vraiment de tout, tous les process. Ça peut toucher soit la clientèle, soit, soit de l'argent ou après, vous avez le droit de ne pas être d'accord. Mais c'est vrai que moi, je pense qu'au fond, vraiment, ce sont les deux piliers un peu qui régissent autour de la gestion d'un hôtel, au niveau des process, que ce soit l'innovation ou autre chose en fait. C'est pourquoi on fait ça. Et en fait, à chaque fois, tu te rends compte, la réponse, c'est un peu ça, tu vois.

Adèle: Mais de toute façon pour le coup ces deux choses-là entre la satisfaction client et le fait de de d'avoir du chiffre d'affaires qui est en augmentation, c'est lié. Parce qu'avec un meilleur chiffre d'affaires, on pourra plus innover et peut-être investir, que ce soit dans l'humain ou dans le matériel, pour avoir plus de temps pour satisfaire le client. Et une satisfaction client va forcément rapporter du chiffre d'affaires.

Anastasia Milhaud: Oui, après oui, en fait, c'est, c'est je suis d'accord. Donc ça dépend de la stratégie que tu souhaites mettre en place. Tu peux te dire “ok, moi je vise à fond la satisfaction client parce que je veux plus de clients.” Ok, très bien donc là tu vas monter tes prix, tu vas avoir plus de clients qui seront prêts à mettre le prix. Mais après tu peux viser aussi quelque chose de plus, comment dire, sans forcément parler de la satisfaction client, mais faire de la vente en masse en fait qui rapporte aussi énormément au fond. Quand tu dis typiquement Accor, ils ont des hôtels du Mercure ou de l'Ibis, tu vois, qui en satisfaction client, enfin, tu as le strict minimum. Personne ne se dit putain, j'ai été dans un Ibis, c'était incroyable, j'ai trop kiffé mon séjour, il était ouf. Mais par contre, en fait, le mec, il est content, il a tout ce qu'il veut, il a sa douche, son lit qui est confortable. Il n'a pas payé cher, mais alors, je peux dire que des gens, ils en vendent, tu vois. Donc au fond, ça dépend aussi vraiment de la stratégie que tu souhaites mettre en place. Il y en a pas un qui est meilleur que l'autre, c'est différent.

Adèle: Ok. Et est-ce que tu aurais d'autres exemples de choses que tu as mis en place dans les hôtels où tu as travaillé et justement un peu le déroulé de cette mise en place?

Anastasia Milhaud: Là tu vois en ce moment je travaille sur un projet. En gros, tout le réseau Louvre Hôtel change de PMS. Tu fais changer à peu près neuf cents hôtels, un peu plus, entre neuf cents et mille hôtels, de PMS. En sachant que c'est pas un PMS une mise à jour, là on parle d'un PMS qui est complètement différent. Donc t'as tout l'aspect déjà leur dire que le PMS va changer, leur dire pourquoi communiquer sur ça à tous les directeurs parce que moi je traite pas avec les directeurs directement je traite avec des responsables régionaux, des directeurs opérations de région enfin voilà parce que sinon je m'en sors pas. Et une fois que tu leur as expliqué pourquoi ça va changer va falloir leur dire comment ça va se passer donc là en fait c' est intéressant, et moi de base je suis quelqu'un qui était plutôt dans le luxe. Là je me suis dirigée vers Louvre Hotel qui est plus quand même axé midscale et éco mais c'est assez challengeant parce qu'en fait tu as de l'échelle on parle de beaucoup d'hôtels. Et en fait quand tu arrives face à des directeurs d'hôtel de une, deux, trois étoiles, ils n'ont pas forcément les mêmes moyens que le Ritz ou le Plaza Athénée pour lequel j'ai bossé. Disons qu'il y a un peu plus de challenge. Donc c'est hyper intéressant de se dire “ok comment je vais pouvoir faire en sorte que ces mecs soient contents de changer de PMS” parce que concrètement quand on se le dit ça fait chier tout le monde. Tu dis ok t'essayes de leur expliquer donc t'organises des formations tu dis ok quels sont les experts qui vont pouvoir être le mieux placés pour faire en sorte que peut-être ce changement soit déjà compris dans un premier temps et puis appliqué. Donc tu fais tu mets en place des suivis avec les directeurs tu t'organises plusieurs formations tu déploies pas tout le monde en même temps tu fais ça par vague “Ok, là cette semaine on déploie six hôtels, la semaine d'après on en déploie dix, le mois prochain on en déploie deux cents” enfin voilà. Tu y vas par vagues et ça te permet déjà d'avoir un peu plus de suivi facilité parce que concrètement les deux premières semaines les gens sont largués. Donc, ça t'évite d'avoir neuf cents hôtels qui sont largués en même temps. Disons que tu en as trente qui sont largués à chaque fois. Donc, c'est plus facile à gérer. Et après, tu mets en place toute la partie communication. Donc là, je te parle de communication à grande échelle. On a une plateforme en interne où on peut communiquer avec des articles qui peuvent être facilement lus et reçus par les hôtels. Où on communique des process, on communique la manière dont le siège essaye de faciliter le travail, parce que le siège, il faut savoir que le siège est en support des hôtels, est là pour aider, faciliter le travail, arranger. Et donc, toutes les communications doivent être

axées en ce sens. Donc, comment un hôtel qui est en train de changer de PMS, qui est le cœur du nerf de la guerre, qui a deux cents clients en face de lui qui sont en train de faire la gueule parce qu'ils n'arrivent pas à faire un check-in, comment je fais? En gros, à distance, comment je fais? Parce que le mec, il est au bout de sa vie, il a envie de démissionner le soir quand il m'appelle. Comment j'essaye de l'aider, cette personne? Et ça, parfois dix ou fois quinze ou fois cinquante, parfois. Donc en fait, voilà, c'est un peu tout ça. Donc c'est en fait essayer d'anticiper parce qu'on sait qu'il va y avoir des merdes. Essayer d'anticiper en disant : “Ben en fait, voilà, là, il va y avoir ça, ça, ça, ça qui va se passer. La solution, c'est ça, ça, ça, ça, ça. Et si ça ne marche pas, OK, quel est le référent pour ces personnes?” On ne balance pas tout sur le dos d'une personne non plus. En fait, il faut que ce soit comme une arme généalogique un peu, que y'avait pas cent cinquante personnes qui soient rattachées à une personne. Parce que sinon, ta personne, tu la perds concrètement, qu'on se le dise, le mec, en deux jours, il se tire une balle. Donc, c'est aussi essayer de voir comment tu peux aligner les problèmes et vers qui les rediriger. Parce que dans tous les cas, il y aura toujours des problèmes. À partir du moment où tu changes un process, il y a des problèmes. Parce qu'il y a quelqu'un qui ne veut pas changer, il y a quelqu'un qui se dit que c'était mieux avant, il y a quelqu'un qui ne comprend pas pourquoi ça change. Enfin voilà. C'est comme on dit : “Une réunion à plus de trois personnes, ça ne sert à rien” parce que tout le monde donne son avis. Et pour le coup, c'est assez vrai. Alors, imaginez un groupe de mille sept cents hôtels. On est plus de deux cent cinquante le siège. Donc, en fait, quand tu as un changement, que tu as envie de faire quelque chose déjà si ça concerne les équipes, si demain tu te dis d'accord, voilà, au niveau de ma qualité, je veux cocher plus de cases sur ma qualité, par exemple, en chambre, parce que je veux mettre plus d'aménités, que je veux rajouter des accessoires, que je veux faire ci ou ça, ou que je veux changer les process de mes équipes des étages, ou que ma gouvernante, elle fasse plus attention à ça. En fait, à partir du moment où tu impliques les équipes, où tu changes quelque chose des équipes, il faut leur demander un peu leur avis. Alors, je ne te dis pas de dire : “qu'est-ce que vous voulez faire?” C'est plus de dire : “Voilà, nous, on aimerait faire ça. On pensait faire ça comme ça. Est-ce que vous, ça vous paraît cohérent?” Concrètement, ça veut dire : “On va le faire, mais on te montre que t'es un petit peu important. Donc, est-ce que tu es OK avec ça?” Dans tous les cas, tu le feras. Mais impliquer les personnes, ça te facilite. Et donc en fait ça, tu le fais un peu, que ce soit à petite ou à grande échelle, tu le dupliques, si tu veux. Et donc en fait, une fois que tu as fait ça, les personnes, elles se sentent concernées, elles se sentent impliquées et elles se disent : “OK, je participe à ce travail, à cette réflexion.” Et puis c'est aussi important d'avoir le retour des équipes, au fond, parce que c'est eux qui sont sur le terrain. Moi, je suis au siège, les hôtels, je ne les vois pas. Ce sont mes yeux et mes oreilles. Donc c'est hyper important de se dire : “Ok, mon client, en fait, tous les jours, il me dit : “Tiens, pourquoi ma table de nuit, elle est trop petite? Genre, c'est chiant, je n'arrive pas à mettre mon ordi, mon iPad, mon téléphone, ma montre. Voilà, ça se pète la gueule, c'est chiant””. Ça, si tu es au siège, comment peux-tu le savoir? Donc c'est hyper important déjà de solliciter les équipes pour avoir le retour sur la clientèle. Enfin, je parle de siège même dans les bureaux, parce que je crois que au Meurice, t'es dans l'hôtel, toi, non?

Adèle: Oui.

Anastasia Milhaud: Ouais, donc voilà. Et je ne sais pas si tu es souvent sur le terrain ou à parler aux équipes?

Adèle: Non, pas du tout.

Anastasia Milhaud: Donc voilà. Donc c'est aussi hyper important quand tu veux mettre en place un process d'impliquer les équipes. Alors, je ne te dis pas d'aller parler avec la femme de chambre. Là, sinon, tu en as pour très longtemps parce que tu ne vas pas parler avec toutes les femmes de chambre. Mais voilà, tu parles avec le chef de service. Si tu as des idées au niveau du resto, tu pars avec le directeur de la restauration ou avec le maître d'hôtel. Enfin voilà. En fait, c'est impliquer les équipes. Ça, pour moi, c'est hyper important. Après, une fois que tu as fait ça, là, tu réfléchis et tu te dis : “OK, comment le message que je peux faire passer va être clair?” Et là, tu écris quelque chose, tu prends un process et tu le relies, tu attends un peu, tu attends un jour ou deux, tu le relies. Moi, je, je me place comme un enfant de cinq ans qui, vient d'apprendre à lire et qui peut comprendre de façon très simple les choses. Et en fait, tu te rends compte que la façon la plus simple, c'est la meilleure.

Adèle: Ok.

Anastasia Milhaud: Donc en gros, voilà, c'est un peu le déroulé.
Adèle: Et par rapport à la formation des équipes opérationnelles sur ce nouveau PMS, tu vas plus passer par le chef de service ou par le pôle formation des RH?

Anastasia Milhaud: Alors en gros, chez Louve Hotel, si tu veux, là, on a détaché des, des personnes, qu'on appelle “ambassadeurs” par région et en fait, qui sont de base des directeurs d'hôtel. En fait ces personnes-là, on les a formées en interne et on leur a dit : “OK, maintenant, vous allez être des experts du PMS et vous allez pouvoir aider les hôtels de votre region”. Donc, il y a déjà ces personnes-là. Il y a des personnes qui sont dédiées aussi à la formation. C'est-à-dire qu'il y a des, des sessions de Questions-Réponses qui sont organisées. On a mis tout en place des procédures qui ont été écrites et qui sont disponibles sur un logiciel qu'on a en interne, qui sont mis à jour. Moi, tous les jours, je suis dessus, je les mets à jour, je les alimente. Donc j'écris des process aussi. Et on a un e-learning qui a été fait pour les hôtels et qui a été distribué aux hôtels environ deux à trois mois avant leur déploiement, la date de leur déploiement. Donc c'est un e-learning interactif, c'est-à-dire qu'ils sont comme s'ils étaient sur le PMS et on leur apprend à cliquer, simplement. “Comment je fais un check-in? Voilà, je clique là, je rentre le nom de mon client, est-ce que c'est en direct, OTA. Comment je fais un check-in, un check-out, comment j'ai mes groupes, comment j'ai mes folios, comment voilà.” Tout ce que le réceptionniste va avoir besoin de savoir sur ce logiciel. Et après, on a ce qu'on appelle le bac à sable, c'est-à-dire le logiciel fictif qu'on leur a donné en amont pour qu'ils puissent s'entraîner. C'est-à-dire que toutes les opérations qu'ils font dessus, c'est du faux, mais qui a la même interface que ce qu'ils vont utiliser. Là, je te parle d'un PMS, c'est, c'est gros sur un hôtel, ce que tu changes. C'est pas tous les jours que tu vois un changement de PMS, je te rassure. Mais par contre, demain, tu veux changer, je ne sais pas, un processus, admettons, tu veux, je n'ai pas d'exemple, mais je pense que tu vois, pendant le Covid, par exemple, il n'y ait plus de resto, c'est que du room service. Là, t'organises un peu différemment tes cuisines, t'organises aussi un peu différemment ton service des étages. Enfin voilà, en fait, t'as plein de choses, mais je pense pas que t'aies besoin non plus d'une formation réellement, si ce n'est que si tu mets quelque chose de nouveau. Où là, par exemple, tu veux accentuer la qualité au niveau de tes chambres, là, tu vas organiser peut-être une journée de formation avec tes femmes de chambre et ta gouvernante pour leur dire :” OK, moi, j'aimerais ça, je veux faire ça, ça, c'est l'objectif. Il va falloir faire comme ça. Ça, c'est la nouvelle méthode.” Tu prends tous les trucs ergonomiques qui vont bien. Mais voilà, disons que c'est assez rapide. Là, je te parle d'un

truc, c'est un mastodonte. Donc évidemment, tu as beaucoup plus de, de, d'outils mis à disposition. Mais après, c'est hyper, c'est aussi hyper intéressant parce qu'au fond, la logique reste la même, hein. C'est juste de, à partir du principe que toutes les personnes qui sont concernées... Alors, je vais pas dire : “On leur met à dire” parce que non, mais avoir un retour de, des équipes, c'est, c'est aussi important.

Adèle: Oui, OK. Et justement, ce retour, tu comptes l'avoir via les chefs de service?

Anastasia Milhaud: Alors moi, non. À titre personnel. Moi, en fait, si tu veux, genre, je me réfère aux ambassadeurs. Les ambassadeurs sont en contact avec les directeurs d'hôtel. Mais par exemple, si je prends ton cas. Toi, demain, tu veux mettre en place quelque chose, je ferai peut-être une réunion, oui, avec les chefs de service. Donc, le chef de service sur la restauration, si tu cherches à changer quelque chose de la restauration, le chef de service des étages, la gouvernante. Enfin, voilà, tu peux impliquer une, deux ou trois personnes si jamais tu as besoin de changer quelque chose qui est relatif au service. Donc, c'est toujours bien aussi d'avoir, aussi l'aval de la direction en fait. Tu peux pas mettre en place quelque chose demain si tu contactes ton maître d'hôtel en disant : “Tiens, j'ai envie de faire quelque chose” et que le directeur de la restauration, le directeur des OP n'est pas au courant, ça risque de jaser, c'est normal. En fait, tu pars tout du haut et tu dis : “OK, j'aimerais mettre ça en place. Est-ce que je peux contacter cette personne-là, cette personne-là?” C'est, c'est toujours plus correct en fait. Et comme ça, tu sais que les gens sont au courant, les gens vont donner leur ouïe, leur non. Parce qu'à la fin, même des fois, tu penses à des choses et les mecs, soit, ils y ont déjà pensé, c'est pas possible. Enfin, tu vois, ça t'évite aussi de te prendre un mur et de te dire : “En fait, pourquoi tu as voulu mettre ça en place?” Enfin voilà, en fait, pour moi, il y a aussi plein de choses à respecter parce que tu n'es pas sur le terrain avec eux, tu n'as pas tous les échos. Voilà, c'est important de respecter la position de chacun et leurs connaissances à l'instant T. Et puis pour toi Léo qui du coup est plus au siège, t'hésites pas à la réunion des cadres? Non?

Léo: Non, je fais les compte-rendus, mais pas encore les réunions, malheureusement.

Anastasia Milhaud: Ah oui, tu n'hésites pas. En fait, tu vois typiquement, assister à ces réunions c'est, c'est une bonne chose pour essayer d'évoquer un sujet en fait. Parce que tu parles avec les directeurs et enfin, je te parle dans où tes salariés et que t'as le poste que tu pourrais avoir en tant que salarié. Le poste que j'aurais pu, que j'avais typiquement, moi, j'assistais aux réunions des cadres et je faisais les comptes rendus. C'est à ce moment-là que tu te dis : "Ok, les écoutes du terrain, moi, ce que j'ai envie de mettre en place, ça colle, ça colle pas". Je l'évoque, j'en parle avec un ou deux directeurs sur les hôtels concernés et je pense que c'est à ce moment-là aussi que tu peux faire lancer une machine sur un process en place. Tu vois, c'est assez drôle parce que vous avez quand même deux fonctionnements différents malgré les choses similaires potentielles que vous pouvez mettre en place.

Léo: Ouais, c'est vrai ouais.

Anastasia Milhaud: Ça dépend de la structure. En fait, à chaque fois, il faut s'adapter un

peu, il faut se poser juste des questions très simples qui sont : “Ok, concrètement, qu'est-ce que je veux mettre en place? C'est quoi?” La réponse, elle est devant vous parce que vous savez ce que vous voulez mettre en place, soit plus de qualité dans les étals, soit, un nouveau menu au restaurant, enfin, je n'en sais rien, je vous dis des exemples, mais vous voyez ce que je veux dire. Et après, c'est “OK, une fois que j'ai ça, comment je le mets en place? Et dans le comment je le mets en place? Qui est impliqué?” Donc quelle personne va devoir faire un effort ou changer une manière de faire ou faire quelque quelconque action que ce soit. Et ensuite : “quel est le résultat souhaité? Qu'est-ce qu'elle fait actuellement et qu'est-ce que je veux qu'elle fasse plus tard? Et comment j'arrive du point A au point B, en fait? Quelles sont les choses que je vais devoir mettre en place? Est-ce que je vais devoir organiser des formations? Est-ce que je vais devoir recruter des personnes? Est-ce que je vais devoir, au contraire, retirer des personnes? Est-ce que je vais devoir acheter du matériel? Est-ce que voilà?” En fait, c'est tout ce qu'il y a là-dedans qui va devoir rentrer. Et une fois que vous allez répondre à toutes ces questions, de quoi j'ai besoin en gros? Ça va être une suite logique.

Adèle: Toi qui fais partie d'un, d'un groupe assez grand, t'as déjà été, confrontée au fait que quelque chose que tu voulais mettre en place, enfin toi ou quelqu'un d'autre, c'était possible en soi, mais la décision du siège était négative parce que ça rentre pas dans leurs objectifs ou quelque chose comme ça? Et finalement, , t'as pas pu aboutir à ce projet-là?

Anastasia Milhaud: Alors, j'aurais aimé te dire oui pour te donner du contenu, mais hélas non. Alors au début, on m'a dit non et puis on est revenu une semaine plus tard en me disant “en fait, si”. Donc, donc en fait non, on ne m'a jamais dit non. Au début, on m'avait dit non, c'était par manque de budget et bon, évidemment, c'est le nerf de la guerre, mais, du budget a été débloqué pour ça parce que bon du coup, c'est un peu nécessaire. C'est toujours relatif au changement de PMS où j'avais besoin de ressources.

Adèle: Donc c'est que tu as su défendre ton projet?

Anastasia Milhaud: Moi, j’ai pas trop de fierté quand on me dit non sur quelque chose dont j'ai besoin, mais, mais c'est vrai que là je l'avais amené en disant : “Voilà, moi, j'ai besoin de ça, je pense que ce serait bien de faire ça.”, on m'a dit non, j'ai dit “bon ok, mais par contre, la conséquence, c'est ça.” Si on n'a pas ça, on peut pas faire ça. Et là, c'était : “Ah ok, bon peut- être alors”, et puis après, c'était oui. Donc,, en fait pour moi, faut juste, quand on veut quelque chose et c'est pas que dans le pro, c'est dans la vie de tous les jours, quand on veut quelque chose, si jamais une personne nous dit non, on dit “bon d'accord, si je peux pas avoir ça, par contre, ce sera pas possible derrière de faire ça en fait.” C'est pas, c'est pas, c'est pas du chantage, mais c'est plus montrer que si ce truc n'existe pas, la suite ne pourra pas exister non plus. Alors que la suite, c'est la target en fait, c'est un peu ça. Moi, je propose le chemin et là le chemin on me dit non, je dis “désolée, c'est le seul chemin. Ou alors s'il y a d'autres chemins que je vois pas, dites-le-moi”. Mais là en l'occurrence, c'était le seul chemin donc bon, j'ai eu de la chance, mais bon, j'ai pas non plus la science infuse, mais là pour le coup, j'étais contente.

Adèle: Ok. Et est-ce qu'il y a des procédures ou en tout cas des nouveaux projets que t'as dû mettre en place assez rapidement, enfin l'improvisé plus ou moins? Je pense

notamment au Covid, je ne sais pas exactement où tu travaillais à cette période-là. Mais voilà, une improvisation qui a fait que, pour la crise ou un autre événement, t'as dû mettre en place des choses rapidement ?

Anastasia Milhaud: Alors pour le Covid non, j'étais encore étudiante. Mais par contre, là en ce moment, il y a des petits moments de crise, où je suis obligée de travailler dans l'urgence parce qu'il faut fournir du contenu rapidement pour les hôtels qui sont face à un problème. Mais, en toute honnêteté, tu te poses deux heures et tu y vas quoi? Franchement, il n'y a pas de processus réel, c'est la gestion des urgences en fait et chacun réagit un peu ou fait un peu comme il veut pour ça. Mais c'est vrai que, quand on te met un truc sous le nez, il faut faire vite et en fait, faut y aller quoi. Donc, moi, je pars du principe qu'il n'y a pas de problème, il n'y a que des solutions donc c'est vrai que je suis assez assez pragmatique et je me dis “bon en fait tant que j'ai pas le truc, on y va et on essaye de faire ça au plus simple, au plus rapide et au plus efficace”. En fait, au fond, je pense que c'est ça. Ouais, c'est un peu ça. Faire simple, efficace.

Adèle: Et c'est quel genre de problème dont tu parles?

Anastasia Milhaud: Là typiquement, c'était justement le changement de PMS où il y a de gros problèmes techniques qui pourront pas être réglés à l'instant T. Et en fait du coup, c'est des situations de contournement pour que les hôtels puissent continuer à l'utiliser. Mais on parle plus de là, c'est vraiment dans, dans, dans les profondeurs, donc sortir un rapport, extraire de la donnée pour, pour les cabinets comptables, enfin tout ce qui va être relatif à la comptabilité et à la finance. C’était vraiment de leur sortir des process. Ce n'est pas moi qui crée les process. Moi, je fais en sorte de relire les, enfin ça dépend quels process, mais sur les process techniques, là en l'occurrence, j'ai pas l'expertise, j'ai pas du tout un profil technique, donc je serais incapable de sortir une procédure entière pour un contournement d'un problème technique. Donc, je contacte les personnes, je leur dis : « Voilà le problème qu'il y a. Moi, j'ai besoin d'une réponse et d'un contournement pour tel jour et telle heure pour les hôtels parce que sinon ils ne pourront pas envoyer les documents au cabinet comptable. » Et donc en fait, je fais le suivi avec ces personnes je leur donne les problématiques et eux me fournissent du contenu que je relis, que j'analyse, je regarde si ça correspond bien à la problématique que je leur ai donnée et si ça marche bien, je diffuse aux hôtels et ça il a fallu le faire en jour et demi.

Adèle: Ok. Ah oui.

Anastasia Milhaud: En fait, c'est ce que je dis, c'est, il faut, faut voir au niveau des urgences. Et en fait, ce qui est assez rigolo, c'est qu'on se rend compte dans le monde du travail qu'en fait, tout est urgent pour tout le monde. Donc, donc en fait, il faut juste essayer d'intercepter la personne au bon moment et de dire : « Bon, à l'aide S.V.P., là j'y arrive pas, merde. » Une fois qu'on a ça, au final, disons que c'est du marketing oral. Si on peut dire ça comme ça, il faut essayer de vendre le truc pour faire passer en haut de la pile d'urgence.

Anastasia Milhaud: Ouais.

Adèle: Mais bon, c'est vrai que c'est des cartouches qu'il faut utiliser rarement, attention, parce que c'est toujours tout est urgent, au bout d'un moment les personnes elles vont comprendre, il faut être subtile. Mais en gros c'est un peu ça.

Léo: Ok top, c'est hyper intéressant, vraiment, on boit tes paroles, c'est super bien. Je voulais juste revenir sur le siège etcetera. Est-ce que tu penses que les hôtels en général, en hôtellerie, ont tout intérêt à rejoindre un groupe, donc qui a un siège où tout est centralisé. Ou justement plus à garder un côté, on va dire plus authentique même si, voilà, on peut avoir de l'authenticité dans un groupe. Mais est-ce que avec Leitmotiv par exemple pour l'hôtel La Fantaisie, imaginons s'il n'avait pas été sous Leitmotiv, est-ce que ça aurait été la même chose? Est-ce que ça aurait été mieux ou pas? Est-ce qu'en intégrant un groupe, on est forcément mieux? Ou au contraire, est-ce que c'est quelque chose qui ne va pas forcément avec, etc.? Je sais pas trop si tu vois où je veux en venir.

Anastasia Milhaud: C'est une question hyper intéressante et en vrai pour moi, j'ai envie de te dire qu'il n'y a pas de bons ou il n'y a pas de mauvais. Le côté positif de rejoindre un groupe, c'est que tu as accès à une base de données de process, quelque chose qui fonctionne. Tu peux avoir beaucoup de ressources qui peuvent t'être données. Parce qu'il y a des choses qui sont déjà en place. Et en fait, t'es pas juste tout seul. Demain, tu décides d'ouvrir ton hôtel, tu te retrouves tout seul à te dire : “Ok, alors attends, comment je gère mon côté légal?” Bon, tu vas être accompagné, évidemment, mais “comment je gère mon légal? Comment je gère ma compta? Comment je gère ma DA? Quelle histoire je veux donner? Mon marketing, mon yield, mes clients, mes machins.” Enfin, voilà. T'as tout ça que tu dois gérer, alors que là, demain, tu rejoins un groupe, on va te donner un joyeux livre d'or. On va te dire : “Voilà, tu dois faire ça.” Bon courage. Mais par contre, si tu aimes la lecture, ça va t'aider. A contrario, demain, tu es chez ce groupe, ils t'ont donné ton super livre d'or, tu vas dire : “Ah ouais, mais par contre, ça, moi, ça me fait un peu chier, je préfèrerai faire plus ça parce que c'est plus mon ADN, je kiffe plus ce truc, ça me parle plus, c'est plus mon histoire, c'est plus cette vibe-là que j'ai envie de donner”. Là, ils vont dire : “Mon coco, t'es mignon, mais en fait, nous, on s'en fout.” Donc voilà, tu peux avoir ce truc aussi un peu a contrario de tu fais partie d'un groupe, tu dois quand même respecter une charte. Alors évidemment, chapitre six ou leitmotiv, ce sont des boutiques hôtel, chaque hôtel a son ADN, donc tu as moins ce truc standardisé, même si les process, les fiches de poste, ces trucs-là sont communs, on va dire, t'as quand même chaque hôtel a son âme, si tu veux. Si tu vas chez Accor, ou même chez Louvre Hotel, ou même Marriott, Hyatt, t’as quand même un truc qui est dupliqué quoi. Donc demain, tu dis : “OK, je vais ouvrir une franchise Accor, je vais ouvrir un Mandarin Oriental ou j'en sais rien. Bon, peut-être pas un Mandarin Oriental parce qu'il faut quelques millions, mais un Ibis ou j'en sais rien”. En fait, ils vont dire, “Il faut que tu respectes ça, ça, ça. Tu vas pas pouvoir dire à ton Ibis : "Tiens, je veux changer la charte graphique, je veux faire une expérience client, je vais la faire plus comme ça.” Là, ils vont me dire : “Mon coco, t'es mignon, mais en fait, non.” Donc pour moi, il y a du pour et il y a du contre dans les deux. En fait, ça dépend vraiment de la vibe que tu veux donner à l'hôtel. Ça dépend d'un point de vue, d'un point de vue entrepreneurial, d'un point de vue juste chiffre sur le groupe. Et puis aussi ça, en vrai, c'est hyper vague comme question parce que si on parle juste d'un point de vue financier, tu peux avoir des centres de coûts qui sont centralisés groupe. Par exemple, les réservations, par exemple, le yield, enfin en tout cas sur certains groupes, ils le font pas en interne, c'est au siège que c'est fait. Donc voilà, tu vois, c'est con, mais c'est des coûts en moins sur ton hôtel, mais par contre, c'est des coûts sur le siège. Enfin, en fait voilà. Donc c'est hyper large. Je pense que cette question, tu pourrais en discuter pendant des heures sans avoir au fond une réponse claire parce que pour moi, il n'y en a pas. Ça dépend réellement de ce que tu

souhaites faire et où est-ce que tu veux aller. C'est hyper vague, mais c'est une question très intéressante. Tu pourrais écrire un livre.

Léo: Ouais écoute. Je vais me renseigner sur ça. Et t'avais parlé d'un mot, enfin d'un terme intéressant, c'était l'authenticité. C'est une chose qui est claire, par exemple, chez Leitmotiv ou encore plus, enfin même partout, chez Chapitre six. Est-ce que justement cette authenticité, est-ce qu'elle se retrouve, tu penses, dans tout ce qui est matériel, dans le cadre, le bâtiment, mais est-ce que aussi le personnel, enfin, le personnel en contact avec les clients, est-ce qu'ils doivent aussi être authentiques pour vraiment créer, on retourne encore sur le terme de qualité, mais est-ce que l'authenticité, c'est un facteur que tu trouves aujourd'hui, qui est plus important? Parce qu'à l'époque, c'était beaucoup la mode de la standardisation. Mais aujourd'hui, on voit que quand même, il y a plus de groupes, de petits groupes qui se créent avec vraiment une ADN. Est-ce que, au final, cette authenticité, elle est de plus en plus forte? Ou est-ce qu'au contraire, la standardisation est toujours aussi présente? Bon, il y a plusieurs questions dans la question, désolé.

Anastasia Milhaud: Non, non, mais après c'est une question hyper intéressante. Pour moi, si tu veux, la standardisation, c'était pour répondre à un besoin. C'est-à-dire que t'as un mec qui doit voyager pour son travail, qui va à Boston, qui va à Paris, qui va à Francfort, qui va, j'en sais rien, n'importe où dans le monde, il veut avoir sa chambre d'hôtel, il veut avoir la même tout le temps parce qu'il a son confort, machin, il va chez Sofitel, peu importe où dans le monde, il sait qu'il va kiffer. Donc là, le mec, il est content. Il reste trois jours là-bas pour le taf, trois jours par semaine, peu importe où il est, il a sa chambre, il a ses habitudes, il est content. La standardisation, de base, ça répondait à ce besoin-là. Et aussi de simplicité, c'est- à-dire que j'ai un hôtel qui marche, pouf, je fais copier-coller. Concrètement, si on parle d'un groupe qui a du budget. Donc, clairement, c'était ça. Là, l'hôtellerie, on va dire, nouvelle, tu rentres dans une ère où en fait, on se rend compte qu'il y'a des nouvelles tendances qui se créent. C'est-à-dire qu'on veut être un peu comme à la maison, on veut peut-être moins avoir des gens qui sont sur notre dos à dire : « Bonjour madame, qu'est-ce que vous voulez?». Plus être se faire surprendre, enfin, pour moi, il y a une nouvelle tendance qui arrive et c'est ce que l'hôtellerie lifestyle a pris comme coche, tu vois. Donc, c'est assez difficile, pareil, de répondre à ça en peu de temps. Et en vrai, c'est un sujet qui est hyper intéressant et je peux vous envoyer un truc que j'ai reçu de l'école hôtelière de Lausanne sur les nouvelles tendances de restauration. Mais en fait, au final, tu pourrais faire le même exercice sur l'hôtellerie de façon générale. Ils disaient maintenant que dans la restauration, t'as des nouvelles tendances où en gros, maintenant, les gens, ils veulent manger des produits locaux, ils veulent manger sainement, parfois végétarien, vegan, voilà. Alors que tu peux aller contraiment, enfin, même drastiquement à l'encontre de ce que le luxe, l'opulence qu'on connaît et qu'on voit et qu'on apprend, propose. Et maintenant, c'est pour ça que même maintenant, t'as des grands restaurants qui proposent des menus végétariens. Ce qui n'existait pas il y a cinq ou dix ans, au fond. Tu vois à quel point la nouvelle génération et la société impactent énormément l'hôtellerie. Parce qu'en fait, au fond, l'hôtellerie, les nouvelles générations, elles veulent quoi? Peu importe ce qu'elles veulent, en fait, c'est elles qui vont venir voyager dans nos hôtels. Donc, peu importe ce qu'elles veulent, demain, elles veulent que tout soit violet, tout sera violet, en fait. Parce que sinon, tu ne vends pas. Non mais enfin, tu vois, je caricature,

mais au fond, c'est ça. On donne ce que le client veut. Et donc, pour moi, si le client veut bouffer du local, il va bouffer du local, si le client veut que sa chambre soit écoresponsable, sa chambre sera écoresponsable. Donc, en fait, si sa chambre, elle doit faire cinquante mètres carrés parce qu'il en a marre d'être dans son vingt-cinq mètres carrés à Paris, elle fera cinquante mètres carrés. Enfin, en fait voilà, c'est que ça. Donc pour moi, en fait, ça évolue énormément en fonction des tendances, là où la standardisation répond peut-être encore à un besoin, pour le coup, je pense, parce que t'as toujours des gens qui, aiment retrouver les mêmes choses et c'est pour ça aussi que Club Med fonctionne aussi encore. Club Med, c'est exactement ce qu'ils font, ils dupliquent les trucs que t'ailles à Marrakech, à Miami ou je ne sais pas où, ton Club Med, ce sera ton Club Med. En fait, t'auras ta piscine, elle aura une forme différente, super, elle sera à la même température, tu boufferas les mêmes choses. Enfin il y a des mecs qui restent deux semaines là-bas, ils sont contents. Donc en fait, ça dépend du target que tu as. Et c'est dans ça où pour moi, un projet hôtelier, c'est hyper cool. Mais, pour tout vous dire, je suis en train de voir pour monter un truc perso, tu vois, je sais pas encore si ça va être un hôtel, un restaurant ou n'importe quoi, mais je réfléchis à des projets. Ce que je fais, c'est que j'étudie un peu ce qui se fait, je regarde ce que les gens font, ce que les gens aiment, ce que les gens demandent, parce qu'en fait, c'est ça le nerf de la guerre. C'est en fait, moi qu'est-ce que j'en ai à faire que Jean-Michel, il aime les pâtes ou Géraldine, elle aime bouffer bio? Je m'en fiche dans l'absolu. C'est juste que j'ai envie que Jean-Michel et Géraldine viennent chez moi. Donc, je pense que la standardisation a bien marché et marche encore parce que ça répond à un besoin et que maintenant, en fait, on s'est rendu compte que les gens y allaient de moins en moins, ils prenaient des Airbnb et là, on s'est dit : “attends, en fait ça fait chier Airbnb, pourquoi on ferait pas des hôtels qui sont un peu comme à la maison?” Et c'est de là qu'est né le lifestyle, au fond. Ça a été un mélange de tout ça. Parce qu'ils sont comme à la maison, mais à l'hôtel. Et on a combiné le truc. Et on a vendu une expérience différente où on n'est pas la chambre deux cent cinq.

Adèle: Donc pour toi, l'authenticité d'un hôtel, elle se perd avec les standards des labels et des classifications?

Anastasia Milhaud: Pas vraiment, pour moi, c'est deux choses différentes. Le standard de la classification, c'est une cartographie légale. C'est-à-dire, “ok, t'as un cinq étoiles, t'as ça dedans, t'as un quatre étoiles, t'as ça dedans, t'as un trois étoiles, t'as ça dedans”.

Léo: Du coup, c'est peut-être obsolète. Enfin, certains, le classement Atout France, pourrait être obsolète. Enfin, je sais qu'il a changé il n'y a pas si longtemps. Mais est-ce que, justement, le classement Atout France, ne faudrait-il pas le changer tous les ans et les réadapter? Atout France, c'est un mauvais exemple étant donné que c'est surtout du légal. Mais sur d'autres labels, est-ce qu'il n'y a pas une mise à jour à faire un peu tous les ans, en fonction de la société en général, en fonction des clients, est-ce qu'il n'y a pas vraiment quelque chose à faire, à adapter?

Anastasia Milhaud: Sur la qualité, bien sûr. Atout France, non, parce que Atout France, ils n'en ont rien à faire. Atout France, eux, ils veulent juste que ton cinq étoiles à Tourcoing ou un cinq étoiles à Marseille, ce soit le même, qu'ils aient les mêmes critères. Donc en fait, eux, ils sont juste en train de dire c'est un peu un savoir-faire au fond

français qui revendique en disant : “En fait, regardez, nous, peu importe où vous allez en France, nos cinq étoiles, vous pourrez y trouver ça, ça, ça, ça, ça, ça, ce type de service, ce type d'aménagement. Dans votre chambre, il y aura ça, ça, ça, ça. Peu importe où vous allez, parce qu'on vous garantit que nos hôtels cinq étoiles sont comme ça”. Et quatre étoiles, trois étoiles, deux étoiles, une étoile, c'est pareil. Mais pour moi, oui, les autres qui vraiment sont liés à de l'expérience client ou à de la qualité, là, pour le coup, ça évolue tellement. Ça, je suis d'accord avec toi. Il faudrait que ce soit revu tous les ans, je n'en sais rien, mais en tout cas que ce soit adapté aux nouvelles tendances. Ça, oui, je suis d'accord. Mais Atout France, eux, ils s'en foutent hein, vraiment. Ce n'est pas leur problème hein.

Léo: Mais est-ce que tu penses que Atout France devrait peut-être justement intégrer de nouveaux aspects où tu penses qu'au contraire, ils vont rester vraiment tranquilles? Parce que encore aujourd'hui, les gens, ils se basent que sur les étoiles? Enfin, j'ai l'impression, en tout cas, c'est mon point de vue. Mais est-ce que tu ne penses pas que dans quelques années, ça serait plus sûr de l'expérience client?

Anastasia Milhaud: Alors, je vais te répondre par une autre question: Quel intérêt ils auraient à faire ça en France? Parce que concrètement, demain, t’as un mec chez Atout-France qui dit : « Les gars, venez, on fait plus de qualité, venez, on essaye de voir l'expérience client, on met deux cent questions de plus, ça va être super ». Je peux te dire que les mecs, ils vont faire quoi? Je te rappelle que c'est un, un institut d'État, c'est du public, hein, donc non. Ils peuvent peut-être à la limite créer un label, mais qui serait indépendant d'Atout France, parce qu'en fait, Atout France, pour l'instant, c'est du légal. Je les vois mal, partir sur de la communication style magazine Forbes ou machin en disant : « Regardez nos hôtels, comment ils sont beaux, ils sont machin ». Eux, ils passent tous les cinq ans, ils regardent si la gueule de ton hôtel a toujours la même tronche que quand ils sont venus il y a cinq ans pour te redonner ta nouvelle jolie plaque. Et voilà. Fin de l'histoire, c'est pas dans leur ADN, si tu veux. Et au fond, j'imagine mal se dire qu'ils se baseront sur de l'expérience client, à moins qu'ils développent une branche. Et après ça, à la limite, tu pourrais plus savoir sur tout ce qui est office du tourisme des régions locales, tu vois. Mais Atout France, en direct, je comprends mal l'intérêt qu'ils auraient de faire ça, tu vois.

Léo: Mais est-ce que tu penses, du coup, est-ce que les hôtels, à ton avis, ils devraient peut- être plus mettre en avant. Par exemple, je prends l'exemple de chapitre six, mais hormis, la classification Atout France, à ma connaissance, il n'y a aucun label, aucune classification autre que Atout France. Est-ce que pour toi, c'est important dans les années à venir ou même maintenant, de mettre plus en avant certains labels et justement de faire plus de démarches pour en avoir d'autres? Ou est-ce que tu penses que c'est inutile et que finalement, le classement Atout France se suffit à lui-même et qu'après peut-être que la qualité d'un hôtel se fait après par la réputation, le bouche-à-oreille, etc.?

Anastasia Milhaud: On va faire un test, toi, Léo, demain, t'as budget illimité., tu pars en vacances. Qu'est-ce que tu vas regarder?

Léo: Qu'est-ce que je vais faire, pardon?

Anastasia Milhaud: Qu'est-ce que tu vas regarder pour choisir ton hôtel?

Léo: Il y a plusieurs facteurs qui rentrent en compte. Je vais prendre déjà où je veux partir, la localisation, la réputation... J'ai un budget illimité, hein?

Anastasia Milhaud: Ouais, mais ce que je veux dire, c'est que demain, tu vas sur Booking, on te dit : « Ok, vas-y, tu peux claquer mille balles par nuit ». Ok, donc tu vas sur Booking, tu vas dire : « Ok, super, en Malaisie ». Allez hop, go en Malaisie., tu vas regarder, donc tes hôtels neuf et plus, évidemment, parce que bon, tant qu'à faire, on va se faire kiffer. Tu vas dire : « Ok, je veux quoi? Je veux mes cinq étoiles ». Donc, tu vas mettre cinq étoiles sur Booking. Et après, est-ce que tu vas te dire : « Ok, je vais aller regarder pour mon hôtel s'il est référencé sur Forbes» En sachant que tu demandes au commun des mortels, franchement, ce serait un bon exercice de faire un micro-trottoir. Tu demandes à des gens :
« Est-ce que vous connaissez des labels hôteliers? ». Je pense que tu demandes à cent personnes, je ne suis même pas sûre que t'en aies dix qui t'en citent.

Léo: Ouais, c'est intéressant.

Anastasia Milhaud: Parce que franchement, le commun des mortels, et on parle de gens qui ont des moyens, on parle vraiment du haut du panier financier. Je pense que ces gens-là, eux, ils vont se dire : « Je veux un cinq étoiles ». Ils s'en foutent de savoir qu'il a été référencé au prix Versailles, ils s'en foutent de savoir qu'il est sur Forbes, ils s'en foutent. Eux, ils veulent leur piscine, ils veulent leur beau restaurant, ils veulent leur cinq étoiles avec leur petite plaque dorée devant parce qu'ils savent qu'ils vont retrouver ce service qu'ils veulent. Que l'hôtel, il soit un quatre étoiles sublime, mais il n'a pas eu le cinq parce qu'il n'a pas les mètres carrés, machin, mais par contre, il a eu le prix. Enfin, même moi, en toute honnêteté, hein, moi, je m'en tape, hein. Moi, demain, je vais en vacances, je me dis : « Ok, vas-y, je veux un quatre ou cinq étoiles, je vais là, machin, ok, je regarde en fonction du prix ». Et c'est ce que je regarde, ce qui parle au commun des mortels. Donc, je ne dis pas que les labels, c'est de la merde et que tout le monde s'en fout, mais pour moi, ça parle aux gens dans l'hôtellerie, c'est valorisant aux gens dans l'hôtellerie à l'instant T. De nos jours, ce n'est pas assez grand public, tu vois. Même toi, Adèle, je fais le coup, Adèle, tu dis : « Tiens, vas-y, je vais aller voir sur Forbes, le journal Forbes, pour mes vacances ». Demain, t'as budget illimité, est-ce que c'est le premier truc que tu vas faire?

Adèle: Ah non, clairement pas.

Anastasia Milhaud: voilà. Donc, en fait, je pense qu'on a répondu à la question.
Léo: Mais pourquoi tu penses que certains hôtels s'efforcent corps et âme à avoir certains labels? Est-ce que c'est juste comme tu as dit pour la reconnaissance personnelle ou pour que sais-je? Ou est-ce que vraiment, tu penses que s'il y en a qui le font, il y a sûrement un intérêt derrière?

Anastasia Milhaud: Intérêt financier, mais je parle d'investisseurs.
Léo: Ah d'accord, plus au niveau investisseur.
Anastasia Milhaud: Oui, de valorisation. Demain, tu as un hôtel, je te dis une connerie, qui vaut dix millions. Il paraît dans Forbes. Peut-être que son prix de vente va augmenter. Je ne dis pas que son prix moyen de chambre va augmenter. Alors peut-être un petit peu parce que t'auras deux, trois personnes qui seront curieuses. Mais dans l'absolu, sur ton TOI, je ne suis pas sûr que ça change grand-chose. Par contre, demain,

tu veux revendre ton hôtel, là, il va peut-être augmenter, tu vois. “Ah ouais, mais regardez, attendez, on est paru dans Forbes, attends, machin, enfin, tu vois?” Je pense que tu as un intérêt d'investissement derrière.

Léo: Tu penses que c'est une valeur aux yeux des investisseurs, même si, comme tu l'as dit précédemment, ça n'a pas forcément d'impact sur les clients derrière?

Anastasia Milhaud: Je pense que la clientèle, ça joue très peu. À l'heure actuelle, ça joue très peu parce que personne ne le sait. Sauf si tu es dans le milieu. Même dans le milieu, tu ne connais pas... Enfin même moi, franchement, c'est honteux. Tu me demandes d'en citer une, franchement, je passe mon tour. C'est le cata, mais alors que pourtant, je travaille dans le milieu et bon tant pis. Vous le répéterez pas, mais... Enfin, tu vois, en toute honnêteté, c'est plus valorisant quand tu pars pour de la revente ou si tu cherches à faire une levée de fonds, pour ces trucs-là, oui, là, ça sert, évidemment. Et c'est même mieux. Mais je pense qu'après, avoir ce type de valorisation, quand tu es sur du cinq étoiles palace et que tu es déjà dans le top du top du top du top du top et que concrètement, tu ne sais plus trop quoi faire en disant : « Tiens, il faut du plus, il faut toujours plus, toujours plus, toujours plus de valorisation », là oui, tu tapes sur ces trucs-là. Mais demain, tu as un hôtel quatre étoiles, trois étoiles, qui est super, qui vend bien, c'est une vache à lait le truc. Quel intérêt il a de paraître dans ces trucs-là? Le truc qui tourne, si t'as pas intérêt de le revendre derrière, quel intérêt d'avoir ce label, au fond? C'est pas Atout France que ça va intéresser.

Léo: Ouais, c'est vrai.

Anastasia Milhaud: C'est peut-être plus investisseur ou la revente derrière, mais encore.
Léo: Ok, c'est super intéressant. C'est bien d'avoir ce point de vue. C'est hyper bien.

Anastasia Milhaud: Je donne mon avis, mais bon.
Léo: Ah, mais de toute façon, c'est le but. C'est super, ouais.

Anastasia Milhaud: Est-ce que vous aviez d'autres questions?
Léo: Ah justement, j'allais te dire qu'on a déjà pris une heure huit, même plus, je crois, je vois pas le timer, une heure douze de ton temps. Pour nous, on est bon, je pense, à part si Adèle, t'as autre chose.

Adèle: Enfin pour moi, je pense que j'ai posé toutes mes questions.

Anastasia Milhaud: Oui, super. Parce que j'allais gentiment vous dire que je commence à avoir faim. Mais si vous avez besoin je peux vous laisser un peu de temps.

Léo: Sincèrement, nous, on est bons. Merci pour ton temps et pour toutes ces réponses. Ça nous a ouvert pas mal de portes, je pense. Il y a pas mal de réflexions.

Anastasia Milhaud: J'ai tendance à beaucoup parler.

Léo: Non, mais au contraire, on aime ça.

Adèle: Ca nous donne de la matière c'est parfait.

Anastasia Milhaud: Très bien. Écoutez, en tout cas, si jamais vous voulez m'envoyer votre mémoire, j'essaierai de trouver un peu le temps pour le lire. N'hésitez pas vraiment. C'était intéressant aussi. Vous avez des questions très pertinentes. Donc, c'était un réel plaisir.

Léo: Merci à toi.

Anastasia Milhaud: Je vous envoie le lien de la chaîne que je vous ai dit.

Adèle: Et dernier petit point, si tu penses à des contacts que tu as avec qui on pourrait faire un entretien pour notre mémoire, n'hésite pas à nous les envoyer également. Mais voilà enfin, t'es pas obligé d'y penser maintenant, mais s'il y en a qui te traversent l'esprit, tu peux nous envoyer un message et on essayera de les contacter. Voilà, ça peut toujours nous aider.

Anastasia Milhaud: Ok, pas de souci. C’est à rendre pour quand votre mémoire?

Adèle: Juillet.

Anastasia Milhaud: Ok, ça va, vous êtes en avance, c'est bien. Vous êtes bons. Je suis passée par là, donc vraiment, j'ai dû l'écrire trois semaines avant le rendu, donc vraiment, je ne vous blâme pas.

Léo: On va faire pareil, on va faire pareil.

Anastasia Milhaud: Vous m'envoyez un petit mail début mi-juin, comme ça, j'ai le temps de vous le relire quand il sera fait. Écoutez, en tout cas, n'hésitez pas si vous avez d'autres questions. C'était vraiment cool d'échanger avec vous. Bon courage pour votre mémoire. Je sais que c'est chiant, mais profitez, en vrai. C'est les derniers instants avant le vrai travail. Profitez quand même.

Léo: C'est vrai.

Adèle: Merci beaucoup, en tout cas.

Anastasia Milhaud: Merci à vous. Bonne soirée. Je vous envoie le truc.

Léo: Ça marche.

Adèle: Bonne soirée. Merci.

Léo: Bonne soirée. Bon appétit.

Anastasia Milhaud: Merci. Vous aussi. Bye.

B. Dominique Grandjonc, Directeur Général du Mercure Paris Gare Montparnasse et du Novotel Paris Centre Gare Montparnasse.

Le mercredi 2 avril 2025 à 17h

Léo : Peut-être avant, on va se représenter.

Dominique Grandjonc : Oui, bien sûr.

Léo : Moi, je suis Léo. Je suis en stage à sur Paris, dans un groupe qui s'appelle Chapitre 6. C'est un petit groupe, il n'est pas encore très connu. Ils ont 9 hôtels et ils vont ouvrir 4, bientôt. Et je suis assistant direction des opérations de développement. Là, on a une ouverture actuellement. Donc, c'est un peu fatiguant, mais... On est en plein dedans, donc c'est hyper cool.

Dominique Grandjonc : Vous êtes un M2 tous les deux.

Léo : Oui, exactement.

Adèle : Et donc, moi, je suis un stagiaire qualité au Meurice. Depuis janvier, jusqu'en juillet.

Dominique Grandjonc : Donc, qualité, c'est plutôt... Back-office ou quand même il y a de la Guest Experience dedans ?

Adèle : Ni l'un ni l'autre.

Dominique Grandjonc : Ni l'un ni l'autre, d'accord.

Adèle : C'est vraiment... Enfin, back-office, oui, c'est vraiment dans les bureaux. Donc, on se base beaucoup sur toutes les informations qu'on peut recueillir des clients. Leurs préférences, leurs commentaires.

Dominique Grandjonc : Ah oui, ok, d'accord.

Adèle : Pour avoir une base de données qu'on puisse analyser après et améliorer par la suite.

Dominique Grandjonc : Ok. Et alors, je vous ai eu l'année dernière, c'est ça ?

Léo : Oui, c'était il y a un petit moment. C'était la première année de master, c'était il y a...

Adèle : C'était il y a un an.

Dominique Grandjonc : Oui, il y a un an et demi, on va dire. Oui, il y a un an et demi. J'ai dû vous avoir en octobre.

Léo : Oui, c'est ça. Oui, c'était en octobre.

Dominique Grandjonc : C'est la première année que j'ai animé la qualité sous ce format-là. Parce qu'il y a une nouvelle maquette, en fait. Vous étiez les premiers. Les premières promos, je crois, avec la nouvelle maquette, il me semble. Oui.

Léo : Vous continuez, là ?

Dominique Grandjonc : Oui, là, cette année, j'ai eu une nouvelle promo. Globalement, j'ai bossé un peu sur les autres projets.

Léo : C'est vrai ? Et c'était un choix de votre part de faire à ce coup ?

Dominique Grandjonc : Sur la maquette précédente, j'ai animé déjà un truc sur la qualité. En fait, c'était dans la qualité et RSE. Et là, je faisais beaucoup plus... C'était plus, comment dire, un peu théorique. J'ai demandé aux étudiants de réfléchir en groupe sur les différents thèmes. Qu'est-ce que vous pensez de la notion de client-roi ? Qu'est-ce que ça veut dire? Je leur disais, on va faire des recherches là-dessus, philosopher là-dessus. Et un autre groupe, on leur disait, je ne sais pas, une idée sur la réputation. Et puis après, quand je vous ai eu, vous, je me suis dit, tiens, j'ai remarqué quand même que vous n'êtes pas toujours très à l'aise avec les outils, avec les calculs. Et comme je n'avais plus de cours de revenu management, puisque moi, c'est ma spécialité, je me suis dit, « tiens, je vais les faire quand même aussi sur les données des tableurs Excel. »

Léo : On s’en souvient.

Adèle : Oui. Moi, je me souviens, j'avais un bon souvenir de ça.

Léo : Non, c'était très intéressant. Et puis peut-être, est-ce que vous pouvez vous présenter ? C'est vrai qu'on vous connaît, mais c'est juste pour nous.

Dominique Grandjonc : Oui, bien sûr, bien sûr. Donc, moi, je suis Dominique. Je dirige cet hôtel, notre hôtel, et également un hôtel Mercure, qui est rue de la Gaîté, en 14e. Donc, ici, 192 chambres, là-bas, 188. Ça fait, dans chaque hôtel, environ 60 salariés. Donc, je suis un bébé Accor. Ça fait 31 ans que je travaille pour Accor. Voilà, j'ai enchaîné des postes de direction depuis une vingtaine d'années. Et puis, j'enseigne aussi à l'ESTHUA depuis 2016. Voilà. Donc, l'an prochain, je ferai mes 10 ans, en fait, d'enseignant vacataire à l'ESTHUA.

Léo : C'était une volonté de votre part, aussi, d'enseigner ou c'était plus un appel à une opportunité que vous avez eue sur le moment ?

Dominique Grandjonc : J'ai commencé à enseigner déjà bien avant. Quand j'étais directeur à Saint-Étienne, par exemple, directeur à Strasbourg aussi, j'ai eu des cours. Voilà, j'ai toujours eu un peu de l'envie de transmettre. J'ai toujours eu aussi un peu cette sorte de manie de vouloir expliquer une pédagogie, c'est quelque chose qui est dans mon ADN naturel. Voilà, et puis c'est un jour, en discutant avec Mme Greffe, que j'avais croisée à l'époque sur un projet lancé par Accor, que j'avais raconté ce que j'avais fait de ça, et qu'elle s'est dit, "mais tiens ! », comme elle cherche tout le temps des intervenants, c'est comme ça que ça a commencé. Avec du revenu management d'ailleurs. Et après, elle a eu un

intervenant qui s'occupait de la qualité, qui est parti, qui a arrêté, donc elle s'est retrouvée avoir besoin de quelqu'un pour assurer les cours. Et puis voilà, comme c'est un sujet aussi qui me tient beaucoup à cœur, dans lequel j'ai beaucoup de sensibilité, j'ai dit « pourquoi pas. ». Voilà.

Léo : Ok. Du coup, on peut entrer, je pense, dans le vif du sujet. Ça va tourner plus autour de discussion, on va surtout vous poser certaines questions, et après peut-être vous en proposer derrière. C'est un peu un échange, ce qu'on souhaite faire. Essayer d'amener quelque chose.

Adèle : Alors tout d'abord, vous avez plusieurs labels, plusieurs classifications ici.

Dominique Grandjonc : Oui.

Adèle : Est-ce que vous pouvez un peu nous les présenter, nous décrire un peu leurs exigences, etc.?

Léo : Parce qu'on a vu tous les handicaps devant la plaque. Maître Restaurateur aussi.

Adèle : Oui. Les clés vertes aussi.

Dominique Grandjonc : Alors, voilà. Alors, bien sûr, la première chose qu'on a, c'est la classification du ministère, enfin, d'Atout France, qui nous classe 4 étoiles. Donc, on a fait notre renouvellement en 2020. Ça veut dire que cette année, on va renouveler notre classification, notre classement. Vous savez, en 2020, suite au Covid, il y a eu une période où les autorités ont donné un an de délai ou deux ans de délai pour les renouvellements de classement, puisque le classement existe depuis 2015. Donc, normalement, il y avait une grosse vague d'hôtels qui allaient renouveler son classement en 2020. Et donc, ce que je savais, c'est qu'en 2020, il y allait y avoir, fin 2020 ou 2021, il y allait y avoir une refonte, en fait, des normes et des critères de classement qui intégrait notamment beaucoup plus de dimensions de développement durable. Et à l'époque, on n'était pas encore tout à fait prêts, ce n'était pas encore trop dans la culture, etc. Et donc, je me suis dit, il faut vite que je renouvelle sur la base de l'ancienne grille. Donc, je me suis dépêché de renouveler en 2020. Mais le revers de la médaille, c'est que là, en 2025, on y est. Alors, ce qui est intéressant, après je vous parlerai du classement lui-même, c'est qu' en 2025, je ne pense pas qu'il y ait énormément d'hôtels qui ont besoin de se reclasser. La majorité vont arriver en 2021 ou en 2022. Pour le renouvellement du classement. Ce qui veut dire qu'on a vraiment le choix de choisir le cabinet qui nous accompagne et on a aussi une probabilité que le cabinet qui nous accompagne sera plus disponible. Donc, voilà. La première norme, on va dire, c'est ça. Premier label, classement, etc. Ensuite, chronologiquement, on s'est lancés dans Clef verte. Voilà. On s'est lancé dans Clef verte j'avoue pas dans une initiative personnelle, c'est une démarche groupe. Accor est extrêmement engagé dans la RSE et notre groupe propriétaire également. Les deux groupes sont extrêmement bien alignés. Accor qui est l'opérateur et Accor Invest qui est le propriétaire de l'hôtel. Les deux groupes sont vraiment extrêmement bien alignés. Et donc, Accor a sélectionné un certain nombre de sociétés, enfin de labels. Je sais qu'il y a Green Globe, Clef verte, il doit y avoir un écolabel européen, il y en a 3 ou 4. En revanche, Accor Invest, eux, ont exclusivement choisi Green Key, Clef verte. Du coup, nous, comme on est un hôtel qui appartient à Accor Invest, on s'est lancé dans Clef verte.

Voilà, donc là, on rentre dans la troisième année de Clef verte. On a déjà eu la première labellisation de Clef verte. On a fait un premier renouvellement et là, on est dans le deuxième renouvellement. Ce qui implique qu'on n'aura pas d'audit. Il y a juste un certain nombre de preuves à apporter. On a amélioré encore des choses mais il n'y aura pas d'audit physique comme c'est le cas des documents envoyés.

Léo : C'est des documents à envoyer en fait ?

Dominique Grandjonc : Oui, alors, dans toutes ces labellisations, on est dans les logiques d'amélioration continue. Donc, tous les ans, il faut essayer de montrer qu'on a, par exemple, des points qui n'étaient pas conformes. Donc, il ne suffit pas juste de déclarer, il faut aussi prouver. Par exemple, si on développe un partenariat avec une association locale pour faire une action en faveur de l'environnement, il ne faut pas juste le déclarer. Il faut montrer des échanges de mails, par exemple, avec nos partenaires. Par exemple, nous, une de nos actions, on a eu une vague qui est prévue le 22 avril. On organise deux fois par an ce qu'on appelle une « Clean Walk » où on mobilise le personnel de l'hôtel pour aller écumer les rues du quartier pour ramasser des mégots, des bouteilles, des déchets, etc. Et d'ailleurs, dans ce cadre-là, on a mobilisé des hôtels du quartier de notre groupe. Donc, le Mercure, mais aussi le Pullman, aussi, qui a vu notre initiative dans les réseaux sociaux et qui nous a appelé un jour en disant « Est-ce qu'on peut se joindre à vous ? » Et ça, bien sûr, il faut qu'on montre des photos, par exemple, des postes LinkedIn et qu'on donne aussi des mesures de ce qu'on a fait. On a ramassé tant de déchets, tant de mégots. C'est assez impressionnant quand même.
Léo : On avait vu les résultats l'année dernière sur LinkedIn. On avait vu les bouteilles remplies. C'était votre volonté de faire cette action ?

Dominique Grandjonc : Oui, en fait, ces initiatives-là, elles sont à la main de l'hôtel.

Léo : Oui, c'est ça.

Dominique Grandjonc : Exactement. En fait, il y a eu les Clean Walks qui sont organisées par un organisme, je ne sais plus comment ça s'appelle, qui avait organisé ça en collaboration avec Accor. Les hôtels avaient la possibilité de se joindre à cette action. Donc, on a une collaboratrice ici qui est responsable administrative, qui s'appelle Marie, qui avait participé, je crois que c'était vers la Villette, nord de Paris. Et puis, comme on a senti qu'elle était beaucoup d'appétence à ce sujet-là, on lui a dit, « Marie, si tu veux, tu peux prendre le lead et organiser Clean Walks ici. On soutiendra. ». Donc, c'est elle qui porte le sujet. Ça, c'est aussi pour moi une culture d'ESG, un volet social. Et de gouvernance aussi. On est ici dans une culture qui n'est pas pyramidale. Je travaille beaucoup dans la responsabilisation. S'il y a un talent dans l'hôtel qui est très intéressé par le développement durable, même s'il n'est pas chef de service, par exemple, on s'en fout en fait. On va le responsabiliser, on va lui donner des moyens, on va le mettre en avant, le ou la mettre en avant. Donc, c'est une jeune femme qui a pris des contacts avec la mairie, qui a fait des courriers pour les informer, qui a aussi récupéré un peu de matériel de la mairie, des petites espèces de pinces, à qui ont donné du budget pour acheter des gants, pour acheter des t-shirts de logoté Clean Walks qui sont suffisamment grands pour qu'on puisse les mettre par-dessus un vêtement chaud. Donc, oui, ça c'est une action totalement à l'initiative de l'hôtel. Après, il y a tout un tas, je ne vais pas les citer, bien sûr, mais il y a tout un tas de critères qui sont des critères

obligatoires, absolument indispensables à avoir, comme la mesure des déchets, par exemple, le suivi des consommations d'énergie, des consommations d'eau, etc. Il y a beaucoup de documents à produire, montrer et prouver qu'on suit les consommations, qu'on se fixe des objectifs de baisse des consommations. On est très bien accompagnés par le groupe propriétaire et par Accor aussi. Voilà. L'objectif de Accor est ambitieux, et même de Accor Invest, c'est d'avoir 100% de leur réseau labellisé Clef verte. C'est vraiment un engagement extrêmement fort. Extrêmement fort. Après, dans les autres labels, on a une certification qui s'appelle BREAM, B-R-E-E-A-M, plus loin IN, et plus loin USE.

Léo : Merci.

Dominique Grandjonc : BREAM, c'est une certification environnementale dédiée à certifier des bâtiments. Souvent, c'est des bâtiments de bureaux, mais il peut y avoir aussi des immeubles d'hôtels qui sont certifiés. C'est souvent une certification que vont chercher des promoteurs qui construisent un bâtiment. Mais, cet organisme-là est capable aussi de certifier des bâtiments qui sont en exploitation. C'est pour ça qu'il parle de BREAM IN USE. Donc ça, c'est une certification qui permet au groupe Accor Invest d'obtenir des financements verts. S'ils sont capables de justifier qu'il y a un certain pourcentage de leurs parcs immobiliers d'hôtels qui a un certain niveau de classification dans cette certification BREAM IN USE. Donc nous, il fallait qu'on atteigne un score qui s'appelle VERY GOOD. Je crois que ça veut dire qu'on doit être à 4 étoiles sur 6 étoiles possibles. L'objectif, c'était qu'on obtienne la certification mais avec le niveau VERY GOOD qu'on a réussi à obtenir. Ça s'est fait en 2023. Donc c'était un enjeu parce que Accor Invest s'était engagé à ce qu'un certain nombre, je ne sais plus combien, mais un certain nombre de ses hôtels obtiennent cette certification. Si on obtenait tous cette certification BREAM IN USE, ça permettrait à Accor Invest de renégocier une partie de sa dette. C'est très schématique ce que je dis mais moi, c'est ce qui m'a aidé à trouver du sens et à m'impliquer très fortement dans l'obtention de cette certification. Parce qu' on a été informé de se lancer là-dedans, c'était au mois d'août j'étais en vacances au Japon, je peux vous dire et je reçois une invitation à un call pour vous expliquer la démarche de tout ça donc je me suis connecté quand même. Et du coup, quand j'ai compris l'enjeu qu'il y avait pour notre groupe je me suis lancé là-dessus je me suis personnellement impliqué pour aider le directeur technique qui avait deux hôtels à gérer en même temps à se lancer là-dedans et on est vraiment très fiers parce qu'on a réussi à obtenir le label. C'est un exercice qui prend quand même beaucoup de temps. Il faut reconnaître c'est une démarche à laquelle nous hôteliers, on n'est pas trop habitués il y a beaucoup de procédures, il y a beaucoup d'administratifs dedans on n'est pas dans la culture orale c'est la culture strictement écrite comme je vous disais tout à l'heure c'est le même principe dans toutes ces applications tu ne peux pas juste déclarer, il faut trouver ce que tu veux voilà. Mais bon après c'est très complexe mais il faut prendre du temps, il faut être organisé voilà. Donc ça c'est la deuxième qu'on a. Ensuite on a un troisième label là c'est pareil on appelle « Tourisme Handicap » ça c'est un label délivré par une association « Tourisme Handicap », reconnus par l'État bien sûr mais c'est une association indépendante je crois c'est une organisation associative. Et Accor s'est engagé à l'approche des JO à ce qu'il y ait un maximum d'hôtels qui soient labellisés Tourisme Handicap et je pense que ça continue, en tout cas nous on faisait partie des hôtels qui se sont engagés assez rapidement le Mercure aussi. Là aussi il y a beaucoup de choses qui se recoupent mais il a fallu quand même faire un travail pour améliorer encore davantage l'accessibilité de l'hôte. On a fait un certain nombre d'aménagements pour répondre aux exigences du Tourisme Handicap. Par

exemple, je vous donne un exemple on a une cage d'escalier centrale. On a trois grandes cages d'escalier en fait tout au long du bâtiment deux aux extrémités ça c'est des cages d'escalier qui sont les issues de secours qui sont là pour faire une évacuation pour les personnes qui sont valides enfin valides en tout cas qui ne sont pas en fauteuil. Et l'escalier central qui est un escalier qui permet de distribuer les étages pour ceux qui sont dans les étages. Il y avait des rampes d'escalier qui se qui se joignaient pas en fait il y avait une rampe d'escalier qui descend ensuite dans le virage il n'y avait plus rien et après la rampe reprenait. Mais en fait nous on ne se rend pas compte mais en fait pour les non-voyants les malvoyants, c'est très compliqué ça, puisqu'ils se tiennent à la rampe et d'un coup il n'y a plus rien, donc comment on fait l'autre rampe elle est à combien. Enfin voilà, donc du coup il y a une obligation dans les critères de Tourisme et handicap, que cette rampe elle soit sans interruption. Donc il a fallu choisir une société ça nous a coûté un petit investissement, faire venir une société qui a réaménagé ses rampes pour qu'il n'y ait pas de rupture et que la personne malvoyante puisse descendre de tout en haut jusqu'en bas sans jamais interrompre son cheminement. Ça c'était un des critères il y en avait d'autres c'était dans les toilettes PMR. Il y avait aussi des obligations d'avoir des téléphones avec des grosses touches notamment pour les personnes qui ont un handicap. Voilà donc c'est pareil c'est pas très compliqué mais ça demande quand même beaucoup de travail. Par exemple, on s'est rendu compte en faisant ça qu'il y avait dans les toilettes dites « PMR » le distributeur à salon était trop haut donc quelqu'un qui est en fauteuil il galère quoi ou alors il se fout partout parce que c'est trop haut. Donc on a baissé le distributeur. Et après il y en a encore, il y a ce qu'on appelle l'ADAP ça vous parle ça ? ADAP c'est quelque chose qui est assez ancien je crois que ça date de 2015. L'état a lancé un agenda, un programme pour rendre tous les lieux publics accessibles. Donc notamment nous dans les hôtels on a eu la visite d'un contrôleur qui a tout audité et qui a fait un rapport qui disait « il n'y a pas de clou avant la descente pour indiquer qu'il y a des marches, là il n'y a pas ça, là le webcorner est comme ci, là les toilettes sont trop hautes ou trop basses, pour les urinoirs, il y en a un qui devrait être beaucoup plus bas que les autres ». Donc on avait un rapport très complet et on avait jusqu'à 2020 pour se mettre en conformité sur tous ces points. Il y a eu le Covid au milieu, donc il y a eu un report qui a été accordé par les préfectures et je crois que la fin de la date c'est début 2026. Et donc là aussi ça nous a permis d'avoir un certain nombre d'investissements pour nous mettre aux normes. J'ai encore quelques petits trucs à peaufiner et après on fera repasser un bureau de contrôle qui pourra certifier qu'on répond à toutes les exigences. Voilà. Il y a eu l'engagement du maître-restaurateur. Voilà alors ça c'est un autre une autre distinction. En fait à l'origine, l'Etat voulait revaloriser un peu la profession et valoriser ceux qui font la cuisine artisanale locale, maison, etc. Et donc ils ont créé ce label qui garantit aux consommateurs que lorsqu'ils rentrent dans un restaurant qui a ce label ça garantit une certaine qualité. Ce n'est pas une question de niveau de restauration, on peut être maître-restaurateur sur la cuisine simple tout comme on peut être maître-restaurateur sur la cuisine un peu plus élaborée. Et c'est vrai que moi ça m'est arrivé d'aller dans des villes, en tant que touriste, je vois la plaque maître-restaurateur je me dis « ah il est quand même fort probable que je mange bien dans ce restaurant, en tout cas que ça soit des bons produits ». Donc quand même ça a un impact malgré tout sur la perception des consommateurs. Donc ici c'est un label je pense que se sont appropriés les restaurateurs indépendants. Beaucoup parce que c'est une façon pour eux de rentrer dans un réseau, de se distinguer, de faire partie d'une communauté. Besoin que nous avons moins parce qu'on fait partie d'un groupe et je pense qu'Accor c'est un groupe qui a dix mille restaurants. Et puis on a l'enseigne sur le toit qui nous positionne un peu donc ça n'a jamais

été trop quelque chose qui a été une démarche initiée dans les autres. Donc là oui, le maître-restaurateur c'est pas Accor qui nous l'a soufflé mais c'est une démarche tout à fait individuelle. En fait traditionnellement dans la planète Accor, les hôtels Mercure ont une réputation d'avoir une restauration plus locale, une meilleure restauration. Alors que nos autres les hôtels avaient plutôt leur réputation d'être comme une chaîne d'hôtels très normée, avec des restaurants très normés, donc c'est pas l'hôtel qui décide de sa carte, c'est la direction de la restauration de l'hôtel qui élabore les cartes et qui met la même carte partout. Donc ça ça a duré pendant très longtemps mais ça fait une bonne dizaine d'années, je pense que la tendance est un peu inversée et que les hôtels, ont eu la possibilité d'avoir leur propre concept de restauration. Ce qui s'est passé ici c'était en 2017-2018 mon prédécesseur a complètement transformé cet établissement ici. Donc par exemple ici il a ouvert la cuisine qui était fermée, la cuisine était derrière on ne la voyait pas, le bar était un peu fermé aussi, la réception était plus profonde. Donc il a complètement transformé les lieux pour en faire un lieu beaucoup plus convivial. Là par exemple, le fait qu'on voit la cuisine, ça fluidifie énormément d'abord la relation avec la cuisine, le cadre d'organisation pour le consommateur, pour le client c'est sympa de voir la cuisine travailler, ça inspire confiance. Donc il y a déjà ce travail-là qui a été fait, de s'affranchir des standards très normés de la marque Novotel sur la restauration. L'équipe à l'époque a envoyé une petite équipe projet qui ont fait une sorte de road trip dans l'ouest de la France. Ils sont allés voir des producteurs locaux en Bretagne, en Vendée dans l'Aquitaine dans le sud-ouest en fait l'objectif c'était de créer un concept de restauration avec des produits qui sont sourcés dans des endroits qui sont tous accessibles depuis la gare Montparnasse. Donc, il y a le côté vertueux du train, de se dire qu'on est capable d'aller chercher des produits, ou de se faire livrer des produits du sud-ouest, en train. On ne peut pas dire que c'est une cuisine du sud-ouest, parce que le sud-ouest c'est assez grand, on ne mange pas la même chose aux Pays-Basques qu'en Bretagne, par exemple. Par contre, on va retrouver des produits, par exemple, l'osso-irati, le piment d'Espelette, des sardines de je ne sais pas où, des produits de la mer, des Noirmoutier, etc. Donc, le but c'est d'intégrer ce type de produits qui sont de l'ouest dans notre cuisine. Ça peut être aussi des plats dits « internationaux », de la cuisine du monde, mais avec des produits utilisés dans l'ouest. Donc, ce collègue, mon prédécesseur, a eu l'idée de lancer ça. Du coup, c'était déjà un restaurant qui était un restaurant à part entière, avec une identité propre. C'est pour ça qu'il s'appelle « Halle Quatre », qui a une identité très propre à elle-même. Ce n'est pas Novotel, on ne peut pas deviner que c'est Novotel. On pourrait presque croire que c'est un restaurant indépendant d'hôtel. Et après, moi je suis arrivé en 2019. Pendant plusieurs mois, on a continué à exploiter le restaurant comme ça. Ensuite, est arrivé le Covid. Coup d'arrêt. Et donc, quand on a rouvert en 2020, partiellement, puis on s'est arrêté, puis en 2021, puis à nouveau arrêté, j'ai recruté un nouveau chef qui est arrivé en octobre 2022. Et à ce moment-là, je me suis dit, « bon, il faut qu'on relance un peu une sorte de dynamique dans ce restaurant Halle Quatre, qui a été un peu cassé par le Covid. » Et donc, j'ai dit à mon chef, « écoute, ici, tu as la chance d'être à la tête d'un restaurant où tu peux te faire plaisir et cuisiner ce que bon te semble. La seule chose qu'on pourra continuer à respecter, c'est cette philosophie de se sourcer un maximum de produits qui viennent de l'Ouest de la France ». Et donc, je lui avais dit, je lui avais lancé un petit défi. J'ai dit,

« voilà, aujourd'hui, aucun Novotel n'est maître restaurateur. Ça n'existe pas. » On a deux hôtels Mercure qui sont maîtres restaurateurs. On a un Mercure à Lyon. Le premier, je pense, c'était un Mercure à Lyon. Lyon, capitale de la gastronomie, voilà. Le Mercure est un Mercure qui a une forte réputation dans la restauration, on mange bien. Et il y a eu un

deuxième Mercure, qui est Mercure Paris-Boulogne, qui est un restaurant qui s'appelle le 16-9e, avec un chef très talentueux, voilà, qui s'est lancé là-dedans. Et moi, quand j'ai entendu ça, et que je voyais la qualité de la restauration que j'avais ici, je me suis dit, « ben, lui, c'est le premier Mercure parisien, il y a eu un premier Mercure du réseau Mercure, ben, nous, j'ai dit au chef, on pourrait être le premier Novotel à être maître-restaurateur. » Et ça serait incroyable, en fait, parce que c'est pas du tout dans l'ADN et dans la culture d'un restaurant d'hôtel de se lancer dans un label comme ça, ni d'un restaurant de chaine, du coup. Voilà, ça ne vient pas à l'idée des restaurateurs de chaine et tout ça, parce qu'il y a énormément de choses dans les restaurants de chaine qui ont des cartes assez standardisées, qui sont des produits, quand même, industriels, malgré tout. Si vous achetez des trucs chez Rougier, par exemple, des foies gras, des choses comme ça, c'est sûrement un excellent produit, mais c'est une boîte industrielle Rougier. Parce que là, dans le titre de maître-restaurateur, un des critères, c'est de faire appel à des artisans. La définition de l'artisan, de l'entreprise artisanale, c'est d'avoir moins de X centaines de milliers de chiffres d'affaires et d'avoir moins de, genre, 200 salariés. Si vous avez plus, vous ne pouvez pas être catégorisé comme entreprise artisanale. Ce qui a du sens. Et donc, ça a été un peu compliqué les premières années à partir de l'arrivée du chef, parce que l'équipe a été un peu instable, on a eu du mal à stabiliser l'équipe. Et là, 2024, on s'est dit « bon là, il faut qu'on démarre en 2024, on se lance dans la démarche ». Donc j'avais mis un objectif au chef de se lancer dans la démarche avant fin 2024. Et c'est ce qu'il a fait. Et on a obtenu le label, là, en février. C'est vraiment récent. On n'a pas encore reçu la plaque. Et c'est un label qui est, en tout cas, au niveau de l'hôtel, qui a permis d'avoir un projet commun, qui rassemble bien la salle et la cuisine, qui rassemble l'ensemble de l'établissement, qui donne un grand sentiment de fierté aux chefs, aux équipes, qu'elles soient de la restauration ou pas, d'ailleurs. J'ai réuni le personnel, cet après-midi, quand je leur dis qu'on est le premier Novotel à être maître restaurateur, c'est une fierté. Il n'y en a pas d'autres, ça n'existe pas. Et je pense qu'on va inspirer, ça c'est chouette, de savoir qu'on va inspirer d'autres Novotel qui ont des qualités de restauration excellentes et qui vont sans doute se dire, « peut-être qu'on peut se lancer aussi ». Et je sais que la préfecture est très ouverte à ça. Ils sont très contents de voir qu'il y a aussi des hôtels ou des restaurants comme les nôtres qui s'engagent dedans. Parce que eux, je pense que ça doit stagner un peu en ce moment. À mon avis, si un groupe comme Accor, par exemple, lance un maximum de restaurants dans cette démarche, ça peut inspirer d'autres, ça peut faire grossir un peu ce réseau.

Léo : Est-ce qu'il y a aussi un côté, au-delà de la fierté, un côté peut être financier, sur la fréquence ?

Dominique Grandjonc : Bien sûr, bien sûr, commercialement, forcément, ça ne peut que nous faire du bien. C'est-à-dire que quelqu'un qui passe dans la rue, qui dit, « tiens, mettre un restaurant ici ». Là où avant ils ne regardaient même pas ce qu'ils disaient,
« c'est un Novotel, je vais y aller ». Là, il peut se dire, « tiens, je vais faire un tour, je vais y aller, je vais tester ». Donc ça peut amener quelques clients supplémentaires. Ça peut aussi être un outil d’argumentation commerciale pour les clients hébergés à l'hôtel. Si tu as deux hôtels. Tu dis, « j'ai un hôtel où il y a un restaurant qui a le titre de maître restaurateur », là, probablement, le client va bien manger. Ou les gens peuvent se dire que c'est cohérent aussi avec toute la communication qu'on fait autour de l'hôtel. Quand on parle de produits frais, produits locaux, de circuits courts, et qu'à côté de ça, on est maître restaurateur, il y a une sorte de cohérence et de congruité, en fait, entre tous ces discours. Et ça, je pense que

le client le sent. Il y a une sorte d'alignement des discours, des comportements, etc.

Adèle : Mais du coup, ça va peut-être attirer plus des clients qui connaissent ce label-là, des clients qui n'ont jamais entendu parler. Ils ne vont peut-être pas s'attarder dessus.

Dominique Grandjonc : Oui, peut-être. Alors, c'est vrai qu'il y a des gens qui ne connaissent pas notre restaurateur. Mais ça peut aussi nous attirer des clients qui font leur choix par rapport à ce label et qui, du coup, n'auraient jamais mis les pieds ici, mais qui pourraient le mettre tout d'un coup. Bien sûr, indéniablement. Je suis lucide. Je ne compte pas là-dessus pour générer 10, 20 % de réputation en plus. Ce n'est pas les étoiles Michelin. Moi, je l'ai fait vraiment surtout dans une logique de projet collectif de la restauration. Et puis, moi qui ne suis pas restaurateur, ça me faisait marrer aussi de me dire que je vais être maître restaurateur.

Léo : Oui, c'est vrai.

Dominique Grandjonc : En fait, pour être maître restaurateur, il faut soit des diplômes en cuisine ou en restauration, soit de l'expérience. Moi, comme j'ai un peu d'expérience, j'ai pu justifier de l'expérience au sein d'une entreprise. Du coup, on est proie à avoir le titre de maître restaurateur ici, sachant que le titre de maître restaurateur est associé au restaurant en fait. C'est-à-dire que si mon chef de cuisine s'en va, il ne peut pas aller dans son nouveau restaurant en disant que le nouveau restaurant sera maître restaurateur.

Léo : Heureusement.

Dominique Grandjonc : Donc, c'est vraiment indissociable le couple, l'individu avec le restaurant. Si tu casses ce truc, ça n'existe plus en fait. C'est pour ça qu'on nous a recommandé, le cabinet qui nous a accompagnés, nous a recommandé de ne pas mettre que le chef.

Léo : Oui, forcément.

Dominique Grandjonc : Si le chef s'en va, c'est fini, on perd le titre. Donc là, on pouvait mettre maximum trois personnes. Donc on a mis le chef, le responsable restauration, comme ça il est le couple, salle-cuisine, et moi-même. Par contre, sur la plaque, je n'ai pas mon nom, je mets juste le nom du chef et du responsable restauration. Pour montrer que c'est deux personnes en fait, les deux sont au même niveau.

Adèle : Et du coup, vous avez communiqué sur cette obtention-là ?

Dominique Grandjonc : Alors, pas encore. Pour l'instant, on attend la plaque, on a attendu d'appliquer les équipes, de bien leur expliquer. On leur avait dit déjà avant qu'on était dessus, qu'on a envoyé des éléments de communication à notre groupe. Parce qu'on se dit qu'Accor, on peut peut-être profiter de l'occasion pour communiquer dessus. Pour l'instant, j'avoue, on n'a pas de retour. Il y a eu d'autres projets entre temps qui sans doute ont occupé les esprits, mais je pense que ça ne va pas tarder. Et après, bien sûr, on fera un communiqué officiel, un communiqué de presse. On va sûrement inviter quelques médias spécialisés dans la restauration, notamment parisiennes, pour les faire bien déguster. Mais

oui, il n’a un petit plan de communication prévu.

Léo : Et est-ce que dans le sens de cette mise en œuvre de ces labels, la maître-restaurateur notamment, et sur les autres, est-ce qu'il y a un changement dans la façon dont vous organisez vos équipes, sur comment ils doivent effectuer certaines choses, etc ? Ou est-ce qu'il y a vraiment quelque chose qui a changé, que vous avez peut-être ressenti aussi à travers le retour des équipes, leur feedback ? Est-ce que c'est une chose qui les a dérangés, peut-être la mise en place, ou au contraire, ça les a peut-être motivés ? Est-ce que pour eux, c'était plus un challenge, ou c'était peut-être plus une contrainte pour eux ? Ça fait peut-être plus le travail de faire des choses un peu plus compliquées en cuisine, que de rester là où on était peut-être bien avant. Est-ce qu'ils ont apprécié le fait de monter, ou quelque chose de différent ?

Dominique Grandjonc : Alors, je pense que pour un cuisinier, quand tu lui dis que tu vas travailler des produits frais…. J'ai senti absolument aucune résistance à ce sujet. On a dû faire quelques choix qui coûtent un peu plus cher. Par exemple, quand tu dois acheter le pain chez le boulanger, qui te livre tous les jours, ça coûte plus cher que prendre le pain du petit-déjeuner qui arrive au congelé. En fait, on continue à faire les petit-déjeuner comme avant, parce que ça, c'est hors champ maître-restaurateur, parce que maître-restaurateur, c'est vraiment associé au restaurant, à la carte du restaurant, midi et soir, du lundi au vendredi. Le matin, on n'est pas soumis à cette obligation du titre, ni sur l'offre séminaire. Mais c'est vrai que ça va imposer une certaine rigueur. On ne peut pas recycler des produits qu’on a servis lors des séminaires à la carte du restaurant, si jamais c'était possible, parce qu’il faut que ça réponde aux critères du titre maître restaurateur. Les équipes sont très collaboratives, très engagées, très motivées dans l'ensemble.

Léo : Même pour Clef verte, par exemple, sur la façon dont ils ont procédé, peut-être qu'il y a plus de choses à mettre en place, et aussi une chose qu'ils ont apprécié faire ?

Dominique Grandjonc : Après, les labels comme Clef verte, ça n'a pas vraiment d'impact sur les équipes. Le travail des équipes, lui-même, ne change pas grand-chose. En tout cas, ce qu'on a affirmé, c'est que les équipes accueillent toutes ces démarches en faveur de l'environnement, avec un état d'esprit très positif c'est sûr, plus personne aujourd'hui n'ose critiquer ces aspects-là. Par exemple, on a éliminé le plastique à l'usage unique. Notamment, un gros sujet, c'était d'éliminer les bouteilles en plastique dans les minibars. C'était une grosse crainte. On s'est dit qu'on allait se faire engueuler par les clients quelque part possible.

Adèle : Vous les avez remplacées par des bouteilles en verre ?

Dominique Grandjonc : Pas du tout. Moi, en fait, je me refusais, et ça c'est très personnel, je me suis refusé à remplacer un truc qui n'est pas vertueux, comme les

bouteilles en plastique, par autre chose qui n'est pas vertueux. Et pour moi, mettre des bouteilles en verre, c'est créer du transport supplémentaire, on fait venir des bouteilles en verre pour camions, etc. Et c'est créer en plus des contraintes posturales pour les équipes. C'est absurde. Je ne veux pas éliminer un problème pour en amener un autre. Donc comment je fais pour en amener un autre ? C'est vrai qu'il y a eu des risques ça a été dire, je prends une décision radicale, je remplace la bouteille d'eau par rien, en fait, dans la chambre. Par contre, j'ai investi, j'ai fait installer une fontaine d'eau dans tous les étages. Et avec une offre qui est upgradée, puisque le client peut boire de l'eau tempérée, de l'eau fraîche ou de l'eau gazeuse. Alors qu'avant, il n'y avait que des bouteilles d'eau Evian, il n'y avait pas d'eau gazeuse, par exemple. Donc on a aussi changé un peu les mentalités. Dans notre site internet, on a écrit, « Ici, on a plus de plastique, ramenez votre gourde ». Des clients qui n'en ont pas pour les dépanner, pour les vendre ou leur offrir une gourde au premier prix. Et voilà. Et en fait, en premier on s'est fait un peu engueuler, il y a un peu de remarques mais c'est très marginal. On a beaucoup plus de remarques positives que de remarques négatives. On a énormément de remarques positives. Ils disent, il y a eu ça, il y a eu ça. Par contre, les fontaines d'eau, c'est super, on a de l'eau à volonté, gratuite.

Adèle : Donc il y a cette prise de conscience de la part des clients, aussi.

Dominique Grandjonc : Oui, vraiment.

Adèle : Vous n'allez plus pas refaire machine arrière.

Dominique Grandjonc : Non, là c'est une vraie transformation. On ne peut plus revenir en arrière. Les choses ont évolué partout, aussi. Dans Paris, il y a eu de plus en plus de fontaines proposées par Eau de Paris. Nous, ici, on est aussi point de distribution Eau de Paris. Donc, n'importe qui peut rentrer dans l'hôtel et demander à remplir sa gourde. On lui remplit.

Adèle : Et les gourdes que vous proposez, elles sont logotées Novotel ?

Dominique Grandjonc : Oui, on est logoté Novotel.

Léo : Je reviens sur un point que vous avez évoqué, sur Accor. Notamment sur le fait qu'avant, c'était beaucoup standardisé. Qu'est-ce que vous en pensez, justement, de ce souhait de laisser la possibilité d'innover. Quel est votre avis dessus ? Pourquoi vous pensez qu'ils laissent un peu plus de choix, un peu plus carte blanche ? Parce que maintenant, on se doute que chaque Novotel, maintenant, il commence à avoir un peu une identité, de parler avec le restaurant, parce que dans ce restaurant, on ne le retrouve pas dans un autre Novotel. Pourquoi ils feraient ça ? Et pourquoi ils supprimeraient totalement la standardisation ?

Dominique Grandjonc : Alors, attention, la standardisation n'est pas supprimée. D'ailleurs, on peut dire qu'il y a eu une période où, par exemple, une chaîne comme Novotel, c'est très normé. Vous rentrez dans un Novotel, vous savez vraiment que c'est Novotel. Ensuite, il y a eu un changement de culture dans l'entreprise qui a donné beaucoup plus de culture de responsabilisation. C'est tout un courant qu'il y a eu dans les années 2017-2018 de transformation managériale. Il y a beaucoup d'entreprises, d'ailleurs, pas que Accor, mais

Accor a suivi le mouvement, qui se sont lancées dans la transformation ou la culture managériale de l'entreprise. On a quitté le mode pyramidal. Il y a une décision, elles arrivent, elles partent d'en haut et elles descendent. Et on exécute à toutes les échelles un modèle plus de transformation. On a eu l'occasion, par exemple, de suivre beaucoup de conférences ou des choses comme ça en ligne ou lors des séminaires, etc., de spécialistes de la transformation qui ont donné un peu plus de pouvoir aux hôtels. Un peu plus d'autonomie aux hôtels. C'est un peu ce qu'on appelle l'empowerment. C'est ceux qui sont au plus près du client qui savent ce qu'il faut faire, ce qu'il ne faut pas faire, etc. Ce n'est pas de là-haut pour décider que dans les hôtels ça va se passer comme ça ou comme ça. Il y a eu de gros mouvements qui ont permis de libérer les initiatives, etc., qui ont fait prendre conscience aux hôtels, qui ont permis aux hôtels de prendre des initiatives pour accueillir les clients, par exemple. De sortir du modèle très standardisé : Il faut faire un check-in comme-ci, comme-ça, demander la carte de crédit, etc. Et puis c'est tout. Pour les collaborateurs : pas de piercings, pas de tatouages. C'était assez strict. Ça a été un moment, par exemple, où nous, les directeurs hôtels, on nous a dit, enlevez vos cravates. C'est trop rigide, les cravates. Des gens qui ont des tatouages, ce n'est pas grave. Au contraire, un ou une réceptionniste qui a un gros tatouage sur le bras, ça peut susciter la curiosité et engager une discussion, et on rentre comme ça un peu dans le cœur des gens. Il y a eu toute une vague. J'avais dû vous expliquer, parce que vous avez eu deux fois en cours, c'est ça ?

Léo : Oui, c'est vrai, mais toi, tu n'étais pas là, tu étais en Erasmus.

Dominique Grandjonc : C'est vrai que, ça, je vous avais raconté un peu, tout ce mouvement de transformation qu'il y a eu dans l'entreprise, c'est là qu'on a développé, par exemple, le concept de Heartists. C'est des collaborateurs Accor, on les appelle des Heartists, comme on appelle chez Marriott, les collaborateurs, les associés. Chez Accor, on les appelle les Heartists, c'est la construction du cœur et de l'artiste. Et voilà, c'est comme ça que sont nés des tas d'initiatives qui sont venues des hôtels pour personnaliser la relation. De toute façon, aujourd'hui, on est clairement dans l'ère du marketing relationnel et de la personnalisation de la relation, qui n'était pas possible avant, en fait. Quand vous n'aviez pas les outils digitaux qui permettaient de connaître les gens, c'était compliqué, faire la personnalisation.

Léo : C'était aussi à cause de la standardisation qui bloquait aussi.

Dominique Grandjonc : Oui, oui, aussi, bien sûr. Oui, oui, bien sûr. Oui, c'est vrai. Alors que maintenant, on est plutôt sur une logique de marketing relationnel, la relation avant tout, le one to one, la relation de personnalisation. Donc, moi d'ailleurs, c'est quand j'ai vu l'entreprise se transformer comme ça que ça m'a donné envie de continuer l'aventure chez Accor. C'était un moment dans ma carrière où je me suis posé la question, ça fait longtemps que je suis chez Accor. J'ai l'impression d'entendre toujours un peu les mêmes discours, les mêmes choses, etc. Donc, j'aimerais bien voir ailleurs ce qu'il se passe. J'ai commencé à aller voir ailleurs. Ça n'a pas marché. C'est vrai que quand vous travaillez longtemps dans la même boîte, c'est compliqué pour d'autres de se dire « mais lui, il est quand même très piquousé à Accor, ça va être compliqué de s'adapter à une nouvelle culture, etc. ». Donc, là, les deux tentatives que j'ai pu faire, elles n'ont pas abouti. Je crois beaucoup au destin. Si ça n'a pas abouti, c'est pour une raison. Et en même temps, Accor a beaucoup transformé

ce modèle-là de service, etc. Et ça m'a vraiment donné envie d'aller signer jusqu'au bout chez Accor. Mais je ne regrette pas. J'ai animé plusieurs formations aussi pour expliquer cette nouvelle culture de service. Et on voit la différence aujourd'hui, la manière dont on est accueilli dans les affaires. Ce que le digital nous apporte aussi. On a une énorme base de données qui s'appelle ACDC, Accor Customer Digital Card, qui nous donne une ligne d'information incroyable sur le client qui nous permet vraiment de personnaliser le service. Et puis l'accès aux réseaux sociaux, aux trucs, aux accueils des clients qui sont communs, on est capable d'ajouter de l'information publique dans les réseaux et d'offrir des accueils qui sont très personnels.

Léo : Vous pensez que la qualité d'un hôtel, avant pour les clients, était plus sur les infrastructures, sur le mobilier, etc. Alors que maintenant, c'est plus sur le relationnel, sur comment réagissent les personnes en contact, etc. ?

Dominique Grandjonc : Absolument. Il y a eu une époque où il fallait absolument, pour marquer le client, que l'hôtel soit mieux que chez lui. Quand on arrivait à ça, ça voulait dire qu'on arrivait à obtenir une satisfaction très élevée d'apparition. Le problème, c'est qu'aujourd'hui, souvent, en tout cas pour les clients qui nous fréquentent, chez eux, ils sont beaucoup mieux qu'à l'hôtel. Ils ont accès à un nombre de chaînes télé incalculable par rapport à ce qu'on fait à l'hôtel. Ils ont souvent du Wifi au débit avec la fibre à la maison. Ils ont leur confort. Ils ont tout leur contenu. Ils peuvent mettre leur musique, etc. Aujourd'hui, nous, à minima, on arrive à proposer un certain niveau de confort, bien sûr. Mais là où on va faire la différence, c'est comment on traite la relation avec le client. Surtout dans la relation. Vraiment, ça change tout. Pour avoir un hôtel qui n'est pas au top physiquement mais si vous avez du personnel qui est très sympa... Sympa, ça ne veut pas dire que vous êtes obligé d'être efficace, compétent. Si vous n'êtes pas compétent, ça va quand même brusquer le client. Vous ne pouvez pas être que sympa. Mais si vous maîtrisez parfaitement votre sujet, mais qu'en plus vous êtes facilitateur dans la relation, vous cherchez une solution. Parce que c'est insupportable quand un client arrive à la réception et qu'il se voit opposé des discours très rigides, « non ce n'est pas possible, la règle c'est pas comme ça ». Les gens ont du mal à accepter ça.

Léo : C'est-à-dire qu'aujourd'hui, si vous devez séjourner dans un hôtel 4 étoiles, dans un autre qui n'est pas classé, mais que dans le deuxième hôtel il y a eu plus de contact, moins de rigidité comme vous dites. La prochaine fois, vous irez sûrement dans un hôtel qui n'est pas classé, qui aurait moins d'équipement, qui respecte moins Atout France, ou est-ce que vous préférez un confort d'un 4 étoiles vraiment normé, ou plus retourner dans l'hôtel où ça s'est bien passé?

Dominique Grandjonc : Il faut que le basique soit présent. Je ne pourrais pas choisir un hôtel que parce que les propriétaires sont sympas, très accueillants, etc. et je me sens comme à la maison, si j'ai un confort, je ne serai pas réacteur de ce que j'attends, de ce que j'ai à la maison. J'aurais quand même un peu de mal. Je pense quand même que je privilégierais un hôtel où je sais que tout marche comme il faut, où je viens, où je dors bien, où je mange bien, même si je sais que la réception est un peu froide. Ça ne peut pas tout faire. Il faut quand même assurer un minimum. Une des clés pour la rétention des clients, c'est les programmes de fidélité. Quand vous avez un client qui est membre d'un

programme de fidélité comme All, par exemple, il est garanti qu'une fois qu'il a mis le doigt dans le système, il va tout faire pour rester dans un hôtel Accor. Et pour gagner des points, pour essayer de monter dans les statuts, classique, silver, gold, platinum, diamond et limitless. Et dès qu'il aura l'occasion, il va choisir pour un hôtel Accor. Et après, on a encore plusieurs hôtels Accor, mais il va choisir celui où il se sent comme à la maison. C'est sûr. Et c'est vrai que ça a pris une place énorme en fait, le relationnel. Il y a des clients qui viennent ici, qui souvent vont faire ressortir ça dans leurs commentaires,
« personnels très sympas, comme à la maison ici, ». On a certains clients qui ont noué des relations de proximité avec les équipes. On a certains clients, quand ils sont là, on s'installe avec eux à table, on boit un verre avec eux, parce qu'ils sont devenus une partie de la famille en quelque sorte.

Léo : C'est vrai qu'aujourd'hui, vous avez plus de retours positifs dans les commentaires sur les interactions qu'ils ont eues avec le personnel, que sur le lit été confortable, etc.

Dominique Grandjonc : On va dire que le lit soit confortable, c'est le basique. Ce n'est pas le générateur de satisfaction, c'est le générateur d'insatisfaction si ce n'est pas au niveau. Alors qu'un relationnel de qualité, c'est ça qui va créer la petite étincelle pour que le client va nous mettre 10 sur 10, au lieu de 8 sur 10.

Adèle : Et vous avez des équipes de Guest Experience qui sont là pour créer...

Dominique Grandjonc : Et non, il n'y a personne de dédié. C'est un état d'esprit collectif, en fait. C'est vraiment ça qui est chouette, c'est quand on est capable, quand on arrive à créer cette mobilisation autour du client. Ça passe par la structure managériale de l'hôtel. Si le personnel a la moindre connerie que tu leur tombes dessus, tu les exploses. Ils vont être sur leur garde, ils vont être crispés, ils vont se protéger. Et du coup, indirectement, ils vont malmener le client, en fait. S'ils ont fait un peu trop, par exemple, que tu leur tombes dessus, la fois d'après, ils vont être moins généreux. C'est un équilibre à trouver, bien sûr. Mais bon, je suis vraiment dans cette philosophie-là de travailler sur l'ambiance générale. Je suis persuadé, je l'ai toujours été, depuis que je travaille : que quand on est bien, qu'on est content, qu'on a une relation apaisée avec ses collègues, avec tout le monde, on fait du meilleur boulot, en fait. Ça paraît évident, mais on ne le voit pas toujours, quand même.

Léo : L'ambiance dans les équipes est vraiment primordiale, en fait, si on veut avoir un bon service derrière.

Dominique Grandjonc : Bien sûr. On fait beaucoup de travail sur les équipes, aussi. On les réunit régulièrement, on leur donne de l'information. Quand on les réunit, on peut toujours goûter avec, un truc qui crée du bien. Oui, voilà, par exemple, je donne un petit budget à chaque chef de service pour qu'il puisse emmener son équipe, faire une petite activité à l'extérieur, manger avec eux, voilà, ça crée une petite cohésion. Ça rend fier de travailler ici. Quand on organise des événements, par exemple, la semaine prochaine, on organise une soirée blind test. Ces soirées-là sont ouvertes aux collaborateurs, aussi, de la même façon que les clients. Avant, il y a longtemps, vous n'avez pas connu cette période, mais le personnel passait par une entrée séparée des clients. Vous n'avez pas eu le droit d'aller pisser dans les mêmes toilettes que les clients. Le personnel n'avait absolument pas le droit de venir boire un verre ici, etc. Enfin, c'était toute une histoire. Alors que maintenant, tu es

en repos, tu viens boire un coup ici avec ta famille, ce n'est pas un problème, tu as le droit, quoi. C'est un lieu public, en quelque sorte. Tu auras même un prix, puisque tes collaborateurs, nous autres, nous devons te faire 15 % de malnutrition sur la restauration. Aujourd'hui, 30, d'ailleurs, sur les collaborateurs de l'hôtel. Salut, chef, à demain. Donc, il y a tout ça. On fait des actions, aussi, pour le bien-être des collaborateurs. Il y a des massages, une ou deux fois par an, il y a des journées esthétiques, manucures, il y a des trucs de podologie, il y a des trucs avec le coiffeur, le barbier, c'est tout un ensemble. Et encore une fois, chaque truc pris individuellement, tout seul, ça ne marche pas. Si tu martyrises des gens et que tu leur payes des journées de massage, par exemple, mais que tu les martyrises par ailleurs, ça ne marche pas.

Adèle : Et donc, avec toute cette mise en place faite pour les collaborateurs, vous avez vu une évolution de leur implication et du coup, une évolution des retours positifs des clients ?

Dominique Grandjonc : Moi, en toute honnêteté, il y a des tas de choses qui existent ici, qui étaient déjà existantes quand je suis arrivé. Moi, je n'ai fait qu'entretenir et poursuivre, en fait, cette dynamique.

Adèle : Vous êtes arrivé en quel année ?

Dominique Grandjonc : 2019. Mon prédécesseur avait été un peu en avance, en fait, sur toute cette culture managériale, d'être beaucoup plus inclusif, de concevoir les lieux pour que ce soit les mêmes lieux pour les clients ou les collaborateurs. Vous voyez, les collaborateurs, par exemple, les responsables de restauration, quand ils font un point commercial, ils peuvent s'installer ici. Il y a les clients qui passent, on s'en fout. Avant, on n'est surtout pas, on n'aurait jamais mélangé les deux populations. Donc du coup, ça, c'est quelque chose qui existait déjà. Moi, je pense que ma contribution personnelle, elle a été peut-être davantage sur la qualité client, l'obsession du client, en fait. Moi, ça, c'est mon dada. C'est le client. C'est là où la subtilité n'est pas toujours facile à appréhender pour les gens. Moi, je ne suis pas du tout dans la culture du client droit. Pas du tout. Le client n'a pas tous les droits. S'il dépasse les bornes, je n’en veux pas. S'il n'est pas respectueux, s'il enfreint des règles purement juridiques, légales, comme le harcèlement, il n'a pas sa place ici. Par contre, je suis très attaché à la relation. Et la relation qu'on a avec le client, ça doit être la même qu'on a entre nous. Personnellement, d'avoir à faire un client qui me quitte fâché, je ne suis pas à l'aise. Mais tout comme si je me fâche avec mon épouse, j'ai du mal à m'endormir en sachant qu'elle est fâchée. Le lendemain, je ne me réveille pas bien. J'ai cette philosophie de me dire qu'il faut qu'on règle des problèmes avant de dormir.

Adèle : Oui je suis d’accord.

Dominique Grandjonc : Je ne supporte pas l'idée que quelqu'un ait de l'aigreur à notre égard, pour rien. Ce qui ne m'empêche pas de prendre des décisions qui ne sont pas populaires ou qui peuvent crisper les gens. Mais ça, ce n'est pas grave. Ça, j'assume, ça fait partie de ma responsabilité de devoir avancer. Par exemple, le jour où j'ai dû annoncer que le Covid arrivait, qu'il fallait que tout le monde rentre à la maison, que j'obligeais tout le monde à solder ses congés payés d'abord et après d'aller à la maison, et d'être en chômage partiel, et d'avoir que 90% de mon salaire, c'est difficile. Je sais qu'il y a sans doute des collaborateurs qui ont dû trouver ça dégueulasse, etc. Mais à partir du moment où tu le dis

avec respect déjà, ça je peux accepter l'idée, même si ça ne me fait pas plaisir, que les gens soient un peu crispés. Mais quand tu as un client qui arrive, qui souligne un problème, et que tu lui dis qu'est-ce que vous voulez que j'y fasse, pour moi ce n'est pas supportable. Je ne peux pas, je suis dans la culture de trouver une solution. La solution, ce n'est pas un miracle, on trouve une solution, on discute, on essaie de voir comment on peut faire baisser la pression du client, mais il ne faut pas qu'on se quitte fâché. C'est presque aussi basique que ça. Je ne veux pas que le client quitte l'hôtel avec de l'aigreur. Après ça arrive, mais là c'est pareil, un client qui a quitté l'hôtel, qui réclame, je suis sûr aussi, je suis persuadé que quand tu traites la réclamation intelligemment, avec de l'intelligence émotionnelle et situationnelle, le client souvent il oublie. En fait, c'est des mécanismes psychologiques, on a tous besoin d'évacuer notre frustration, sinon ça nous noircit. C'est pour ça que quand il y a des grands drames, des terrorismes et des trucs comme ça, des attentats, on déclenche des séries de psychologie pour que les gens puissent évacuer tout ce qu'ils ont engrangé comme stress. Pour moi un client qui réclame c'est un peu ça. On lui donne une occasion de gérer la situation, donc il faut saisir cette chance pour s'excuser, pour essayer de voir comment on peut le rendre plus zen, comment on peut lui apporter une forme de compensation. Je ne sais plus pourquoi je vous dis tout ça, je ne sais plus quelles questions vous m'avez posée.

Adèle : Est-ce que vous mettez des choses en place au moment du check-out pour que le client arrive à un point où il soit à l'aise à vous dire ce qui n'a pas été et que vous régliez le problème avant qu'il parte ?

Dominique Grandjonc : On n'arrive pas toujours à régler le problème avant qu'il parte. Comme dans beaucoup d'hôtels, on met en place des QR codes dans toutes les chambres, dans les ascenseurs, tout ça pour donner l'occasion au client de mettre un avis sur vous-même. On dit si vous êtes content, très content, mettez nous 5 étoiles, ce nous ferait plaisir. Mais il y a des clients qui peuvent s'en servir aussi pour dire ce qui ne va pas. Après, c'est sans doute là où on a encore du progrès à faire, c'est dans la gestion de la réclamation du client sur place. Qu'est-ce qu'on fait quand un client vient et dit qu'il n'est pas content, que sa chambre ne lui convient pas, etc. Je pense que les équipes ont l'autonomie de dire « on doit vous changer de chambre ». Ils ont l'autonomie aussi de donner des points de compensation sur les programmes de fidélité. Ils ont une certaine autonomie, par exemple, d'offrir le petit déjeuner si ça permet de compenser un peu. Là, il y a une vraie responsabilisation des équipes et je leur donne de l'autonomie là-dessus. Ils ne sont pas obligés d'appeler le chef responsable pour savoir s'ils peuvent faire ça ou pas. Vous voyez le schéma que j'ai en tête que je trouve horrible. Il y a un client qui réclame, qui dit « il y a ça, il y a ça ». Et la personne va voir un chef, un responsable. Et l'employé et le responsable parlent du client presque devant lui mais à la troisième personne. Et le client, du coup, il pourrait dire « je suis là, vous pouvez me parler à moi directement ». Ça ne vous est jamais arrivé cette sensation-là ? Moi, je trouve ça détestable. En tant qu'organisation, en tant qu'établissement, magasin, etc. En plus, souvent, quand le manager se trouve devant le client, le client il baisse d'intérim. Quasiment systématique. C'est très rare que le client continue sur le même temps qu'avec l'employé. Ce qui souvent frustre les employés. Oui, c'est vrai que malheureusement, c'est des mécanismes aussi temporels. Il y a un moment entre l'instant T et les 5 minutes. Tu es redescendu un peu. Forcément, tu n'es pas sur le même énervement qu'il y a 5 minutes.

Adèle: Est-ce que vous avez la même gestion sur les deux hôtels? Par rapport à la qualité ou autre?

Dominique Grandjonc: J'ai la même philosophie, mais je me suis rendu compte qu'on ne peut pas gérer les choses de la même façon. On ne peut pas arriver avec des recettes qui marchent ici et puis lui dire je vais appliquer les mêmes là-bas. Non, ça ne marche pas. Là aussi, ça t'oblige en tant que dirigeant à fixer un cap, à dire ce que tu veux atteindre, d'expliquer le pourquoi, le quoi et après le comment, ce n'est pas ton affaire. Il faut laisser les acteurs gérer leur comment. Mon rôle, c'est de dire le quoi et le pourquoi et les équipes doivent prouver le comment, comment ils font. Donc non, je n'arrive pas à gérer de la même façon. Par contre, une de mes grandes fiertés sur les deux sites, quand je suis arrivé septembre 2023, l'hôtel devait être à 82 et 4 de RPS, alors que nous, ici, on était à 85, 84 et demi, quelque chose comme ça, 84 et demi. Je m'étais fixé deux ans pour que le Mercure arrive aux mêmes score qualité que le Novotel. En fait, en moins d'un an, en un an, on a fini l'année 2024, les deux hôtels mêmes sports, à 84, 70. Donc voilà. Mais l'objectif a été atteint, pas tout à fait comme il a été atteint ici. Ce n'est pas aller à la même vitesse. C'est un peu comme si je gère les deux hôtels, comme si j'avais deux enfants. Donc un frère et une soeur, ou deux frères et deux soeurs. On est de la même famille, donc on a les mêmes valeurs, les mêmes trucs, mais par contre, chacun grandit à sa vitesse, à son rythme. Et je ne peux pas tout le temps tout faire la même chose pour les deux. Je suis obligé de faire en fonction de la personnalité de l'un, de la personnalité de l'autre, des appétences de l'un et des appétences de l'autre. Voilà. Mais bon, ça m’a pris du temps pour comprendre ça.

Léo: Et vous avez évoqué le RPS. Est-ce c'est pour vous l'indicateur qui reflète le plus la qualité d'un hôtel ? Est-ce que vous pensez que c'est quelque chose de vraiment important et vraiment de significatif, ou quelque chose qui ne peut pas être vraiment le cas ? On pourrait parler de 84, est-ce que pour vous, ça devrait être plus ? Pour les clients, c'est peut-être moins, je ne sais pas. Qu'est-ce que vous en pensez de ce RPS ?

Dominique Grandjonc: Ce que je sais déjà, c'est que moi, en tant que consommateur, je cherche des restaurants qui sont notés au-dessus de 4,5. Au-dessus de 4. Moins de 4, je n'y vais même pas. Même si j'en ai entendu parler que je vois 3-8, c'est quand même pas bon signe. Alors quand c'est une institution, quand c'est un truc, ok, je vais bien y aller. Mais sinon, non. Moi, personnellement, je choisis les établissements avec lesquels je vais quand ils ont une bonne note. Si je vois un restaurant qui est noté 4,8 ou 4,9 sur Google, j'y vais quasiment les yeux fermés. Ce qui ne m'empêche pas d'être déçu parfois, de me dire, franchement, c'est un peu pour les clients qui ne sont pas exigeant. Donc ça, ça m'est arrivé. Donc je me dis que si moi, je pense comme ça, la majorité des gens pensent comme ça. Donc oui, c'est important. Si l'hôtel est noté sur All.com à 4, que je vois à côté un hôtel sur All.com à 4,4 ou 4,5, j'aurais tendance à aller sur l'hôtel à 4,4 ou 4,5. Ça rassure, on va dire.

Léo: Pour vous, c'est vraiment un indicateur très significatif. Et que vous pouvez aussi contrôler, je suppose, souvent, regarder. Et est-ce que vous faites aussi des choses pour l'améliorer ? Vous avez mis des QR codes, etc. Est-ce qu’autre chose qui vous vient en tête, qui fait que vous pouvez augmenter ce RPS ? Ou ça se fait naturellement ?

Dominique Grandjonc: Non, il faut piloter ça. Si vous laissez juste les choses se faire

naturellement, le Mercure par exemple, une des choses qui a permis cette mobilité beaucoup plus rapide, c'est le pilotage des avis. C'est-à-dire que si tu mets aucune possibilité aux gens de mettre un avis, que dans ton discours, il n'y a jamais une incitation à dire aux clients de mettre un avis, le RPS ne monte pas. Parce que rien faire tous les jours ne va pas améliorer la qualité des prestations, etc. On peut la maintenir, mais on ne va pas inventer tous les jours un truc pour que les clients perçoivent que c'est extraordinaire. Il y a énormément de choses qui se jouent dans le pilotage. Le RPS et l'incitation à demander aux clients, les inciter à mettre des avis, c'est un peu comme si on investissait dans une campagne publicitaire. C'est une façon de se faire de la publicité gratuitement. Donc, un client qui vous dit qu'il a passé un super jour, bravo, etc., tu peux dire, on ne dit rien. On va voir s'il poste quelque chose. Si 7 choses sur 10, il ne poste rien, par contre, si il dit, vous savez, ce qui nous fait vraiment plaisir, vraiment la meilleure manière de nous remercier, c'est de mettre un avis sur Google. Là, le client va le mettre. On pourrait se dire, oui, mais on a forcé la main. En fait, ce n'est pas naturel. Donc, est-ce que ça vaut ? Est-ce que ça ne vaut pas ? Je vais dire, on s'en fout. Ce qui est important, c'est que tous les autres voient. Si tout le monde voit que vous êtes le bonhomme, ça crée une sorte de dynamique. C'est un peu l'essentiel du restaurant plein. Dans un restaurant plein, tu dis, c'est forcément bon, donc tu rentres. Et ainsi de suite. Dans un restaurant vide, tu ne rentres pas. Ce que tu dis, ce n'est sûrement pas bon, parce qu'il n'y a personne devant. Et ça aggrave, c'est un cercle vicieux. Donc, les avis Google, par exemple, c'est un peu ça. Plus tu vas avoir de bons avis, et plus ça met l'hôtel aussi dans une dynamique où il doit récupérer des bons avis. Et moi, je rassure toujours tout le monde. Si le client vraiment n'est pas content, il ne mettra pas un bon avis. S'il met un bon avis, c'est vraiment qu'il a eu un service qui méritait qu'il mette un bon avis. On pourrait dire qu'il y a une forme de complaisance. Si c'est un client qui est habitué à tout ça, qui aura passé un séjour très moyen, mais qui va nous mettre une très bonne note, ça arrive. Pour moi, c'est quand même relativement marginal ça. Je suis convaincu que si les clients mettent un 5 étoiles, c'est qu'ils auront vraiment passé un bon séjour. Mais c'est vrai que le petit supplément dans le discours, c'est d'inciter les clients qui sont vraiment contents à mettre 5 et pas 4. Chez les clients français, par exemple, mettre 4, c'est très bien. Ils peuvent dire que j'ai mis une super note. 4, c'est 80 %. C'est emmerdant. Si on n'a que des 4, c'est la cata. Il faut absolument que les clients mettent des 5. C'est ça l'enjeu. C'est comment on arrive à leur donner des 5 étoiles. Si tu ne mobilises pas le personnel, si tu ne les incentives pas un peu là-dessus... On a lancé des challenges aussi. Il y a un moment, par exemple, chez Mercure, on a lancé un challenge à un moment où on leur a demandé de constituer des équipes et de faire ce qu'on appelle des sparkles. Vous avez parlé des sparkles?

Adèle: Oui.

Dominique Grandjonc:C'est de faire des surprises dans les chambres, de faire un accueil personnalisé, mais avec un effet waouh. Les équipes devaient prendre en photo tout ça et se faire citer. Le client cite un prénom. C'est vrai qu'il y a très longtemps, je n'étais pas fan de ce genre de pratique. Je ne voulais pas mettre de challenge où les personnels se faisaient citer. Je me disais que c'était trop facile. Je disais aux clients de

me citer dans un commentaire et je vous offre un coup à boire. Tu pourrais dire que c'est de la triche, mais quelque part, s'il y a un 5 étoiles, c'est bon, j'ai atteint mon objectif. Même si on n'a pas le droit de filer quelque chose contre un 5 étoiles. C'est interdit par la loi.

Léo: Un petit pot de vin.

Dominique Grandjonc: Mais bon, je ne suis pas dupe, ça peut arriver. Ça se pilote. Peut-être qu'un jour ça s'arrêtera, cette course à l'étoile. Pour l'instant, c'est comme ça que ça va.

Adèle: Vous pensez que ça peut être remplacé ?

Léo: En fait, tous les 5 étoiles, c'est du bouche à oreille digital. Le bouche à oreille, ça existe depuis la nuit des temps. C'est vrai que... Est-ce que ça peut s'arrêter un jour ?

Léo:Ça peut évoluer.

Dominique Grandjonc: Je ne sais pas dans quel sens, mais ça évoluera probablement. On commence à noter de plus en plus. C'est vrai que... Je vois que tout se note. L'autre jour j'ai percuté que mon profil Uber en tant que client était noté. Je ne me rappelais plus de ça. Je suis moins bien noté que moi je note.

Léo: Peut-être que dans l'avenir, ce sera plus les clients qui vont donner la légitimité qu'un hôtel soit de qualité que des organismes externes comme Atout France, etc. C'est déjà le cas en soi aujourd'hui, mais peut-être encore plus…

Dominique Grandjonc: Oui et non parce que figurez-vous qu'il y a eu une période chez Accor, où la direction de Accor avait dit qu'on ne fait plus d'audit parce que ça ne sert à rien puisqu'on est audité tous les jours par des milliers de clients. Donc ça avait du sens. Et aujourd'hui, on a un balancier qui revient un peu au milieu parce que Accor a relancé, remis en place des audits avec Clients Mystères et audite selon des SOP.

Léo: C'est depuis quand ça ? Récemment ?

Dominique Grandjonc: Cette année. L'an dernier, je crois. Ça avait déjà repris l'an dernier, mais là, cette année, on change de prestataire. Mais oui, il y a une volonté des marques du groupe Accor, notamment Hôtel, Mercure, Ibis, etc. de remettre des standards opérationnels. Donc il y a une vraie volonté de dire attention, il faut que les clients puissent retrouver quand même les mêmes standards opérationnels d'un hôtel à l'autre. Après, on peut changer des tas d'éléments de déco, etc. Mais il faut surtout veiller à une certaine cohérence, à un certain niveau de qualité, qu'il y ait un certain nombre de services qui soient disponibles et que ça ne soit pas à la carte chez les hôtels.

Léo: Oui, donc vous ne pouvez pas faire n'importe quoi, entre guillemets. Est-ce que c'est une chose que vous pourriez imaginer ? C'est une chose que vous accepteriez ? Ou au contraire, vous aimez toujours regarder un peu quelqu'un au-dessus du siège qui vous dit que vous gardez ça et qui vous aide là-dessus ? Ou au contraire, innover, improviser c'est des petites choses qui vous plaisent ? Et rester plutôt comme ça, ou imaginez qu'on vous

donne vraiment carte blanche et que vous pouvez tout refaire ? Est-ce que c'est une chose qui serait dans votre viseur ?

Dominique Grandjonc: J'ai envie de dire que les deux. Moi, ça me rassure de faire partie d'un réseau, de faire partie qu'il y ait des tas de choses qui soient pensées dans une logique collective, etc. Mais ce qui me plaît c'est qu' on a un peu d'autonomie pour mettre en œuvre les activités qu'on peut. C'est vrai que quand l'hôtel a été transformé ici, je pense que le directeur a sans doute pu donner son avis sur les choix, etc. Il n'y a pas de réponse dans un sens ou dans l'autre. Il y a peut-être des directeurs qui sont plus à l'aise d'un coup de créer comme ça ce que tu dois faire. Moi, j'aime bien quand même être dans un cadre. Alors, ça c'est ma personnalité. Je pense que, partir de zéro, partir d'un hôtel, de fonctionner à un hôtel, c'est moi qui vais décider tout ce que je dois faire. C'est pas moi à choisir que les mûrs soient bleus, ou verts, etc. C'est pas mon domaine préférentiel, personnellement. Je préfère travailler sur les habitudes, le comportement, la relation.

Adèle: Et vous travaillez avec quels audits ?

Dominique Grandjonc: C'est Accor qui a référencé une société qui s'appelle Ecosure. C'est une division de Ecolab.

Adèle: Et il y a des visites ministères tout les combien de temps ?

Dominique Grandjonc: Une fois par an.

Adèle: Et est-ce que vous avez noté un changement de taux d'occupation, ou une augmentation du chiffre d'affaires depuis les différents labels que vous avez? Ou ça n'a pas eu d'impact ?

Léo: Même dans les commentaires? Enfin, je sais que c'est dur à mesurer. Même des retours clients à l'oral à la limite.

Dominique Grandjonc: Non. Ça va toujours être avec le personnel, c'est un contact. Ce n'est pas tant qu'on soit clément ou pas, mais les clients vont remarquer qu'on a des fontaines. Mais ils ne vont pas dire que c'est grâce à Clef verte. Ils vont dire que l'hôtel est engagé. Mais ils vont le voir plus par des actions ou des discours que par un label. Par contre, sur certains marchés, notamment le MICE, les corporate, etc., si vous n'êtes pas capable de prouver votre engagement, donc la manière de prouver un engagement, c'est via un label. Mais si vous n'avez pas ce label, vous risquez d'être coupé, en fait, d'opportunités de business. Parce que comme c'est un système où tout le monde se challenge, nous, nos partenaires, ils doivent avoir le label. Nous, on doit avoir le label vis-à-vis de nos clients. Vous voyez, c'est un truc de... Tout le monde se tient par la barbichette. Et s'il y en a un qui n'y a pas, il sort du système. Donc ça ne nous ramène pas, mais ça peut nous faire perdre beaucoup si on n'est pas dedans.

Adèle: OK. Et peut-être un dernier point. On a une partie sur l'improvisation de service.

Dominique Grandjonc: Alors qu'est-ce que tu appelles l'improvisation de service ?

Adèle: Alors ça peut être, par exemple, la gestion de crise. Je pense au Covid. Des choses que vous avez dû mettre en place assez rapidement. Ou même une improvisation avec un client sur un moment T. Un exemple d'une action que vous avez dû faire par rapport à un client, à une demande, ou quoi que ce soit. Comment vous formez vos équipes ou est-ce que vous avez des exemples ? C'est une question assez large. Est-ce que vous avez des exemples d'improvisation ?

Léo: Est-ce que ça se fait peut-être plus sur la personnalité de chacun ou c'est quelque chose qu'on peut aussi apprendre à son personnel ? Ou c'est quelque chose d'inné qu'on ne peut pas changer ?

Dominique Grandjonc: Moi je pense que dans ce genre de choses, c'est plus l'aménagement par l'exemple qui va s'appliquer. Si ton équipe te voit faire d'une certaine façon, ça peut leur donner, leur envoyer le message qu'ils peuvent faire comme ça. En fait, j'essaie plus par mon action que par mon comportement, d'inspirer les collaborateurs. Après, il y a un certain nombre de sujets quand même qui peuvent faire l'objet d'une formation. C'est le cas par exemple de la gestion de crise. On a des formations, des modules de formation qui sont obligatoires à tous les collaborateurs des hôtels sur comment identifier une crise et comment la gérer. Par exemple, on a un module de sensibilisation sur l'exploitation sexuelle des enfants. Donc ça on peut dire que c'est une sorte de situation inhabituelle. Donc dans cette formation, ça t'apprend à détecter les signaux qui doivent t'alerter. Par exemple, un monsieur qui est tout seul, il est sur le check-in avec une enfant et que tu vois le comportement de l'enfant qui a le regard fuyant, c'est des petits trucs comme ça que t'apprends, qui doivent te faire poser des questions. Donc là, c'est un process un peu de comment tu dois faire. Donc il y a quand même un petit arsenal de formations disponibles pour t'apprendre à gérer un certain nombre de situations. On a tout un manuel aussi qui s'appelle “Alerte”. Un manuel en papier ou en électronique qui recense toutes les situations qui peuvent arriver dans notre vie: le décès d’un client, un suicide... Et après t'as des fiches d'action qui t'expliquent tout ce que tu dois faire. Tu dois prévenir tel numéro, si tel numéro répond pas, je vais téléphoner à tel numéro. Je dois prendre telle information, telle information, telle information. Interdiction de parler aux médias. Je dois alerter tel cellule.

Léo: C’est marrant que vous en parliez, j suis en plein dedans sur ça pour les hôtels. Je fais ça, c'est très complexe.

Dominique Grandjonc: C'est sûr. Après, il y a des cas où on improvise. J'avais dû vous raconter un client qui s'était fait voler son sac à dos dans le hall de l'hôtel. Je vous ai pas raconté ça?

Léo: Non, je crois pas. Un autre client ou c'était quelqu'un d'extérieur ?

Dominique Grandjonc: Non, c'est quelqu'un d'extérieur. C'est jamais un client de l'hôtel qui vole un sac à dos. J'ai jamais vu ça. Quand quelqu'un qui vient dans l'hôtel s'est volé son sac à dos, c'est quelqu'un qui est venu de l'extérieur qui a piqué un sac qui s'est barré. Donc là, il y a un client qui venait du Bangladesh qui prévient la réception, qui m'appelle et dit “je viens de me faire voler mon sac. Et dans ce sac, il y avait 8000 dollars et un passeport”. Et je me suis dit “encore un mytho pour me faire croire qu'elle avait 8000 dollars d'espèces”. Je

me suis dit “d'abord faut être con”. Ma première réaction, c'est ça. Je regarde. Je regarde la caméra. Je vois comment ça s'est passé. Je descends voir le client. Ça, c'est ma pratique. Elle n'est pas dans les manuels.Je filme avec mon téléphone ce que je vois à l'image. Je vais lui montrer comment ça s'est passé. Et après, je le montre au client. Je ne l'emmène pas dans mon bureau pour regarder la caméra. Pas que je vois tout le système, toutes les images et tout. Parce que ça par contre, c'est interdit de montrer les images d'un tiers à une personnes. Mais quand j'identifie la scène, je filme que la scène. Et comme ça, ça me permet d'arriver avec le prévient en disant voilà ce qui s'est passé. Donc, c'est la transparence. Tout de suite, ça rassure le client. Ça peut baisser tout de suite la pression. Parce qu'il se dit l’hôtel est transparent. Et souvent en plus, ce qu'on montre les images, c'est que le client est responsable. C'est que c'est lui qui a merdé. Quand le mec met sa valise, son sac à dos sur le manche de la valise, il sort fumer une clope, il fait des cent pas, il y a un mec qui arrive, hop, en une fraction de seconde, il prend le sac, il s'en va, il regarde.Ça se passe sous son nez. Et je lui dis, “c'est un espace public. Ici, vous êtes à l'hôtel, mais c'est un espace public. Donc, il n'y a pas d'indemnisation possible. Il n'y a rien du tout”. Mais tout ça, avec gentillesse, le client devait prendre l’avion. Là, je lui dis d’aller porter plainte, il en aura sûrement besoin pour les assurances. Mais bon, je comprends aussi qu'il y a plein de pays étrangers où les assurances, c'est pas comme en France. Nous, on est assurés pour tout, quasiment. Mais là-bas, si t'as pas souscrit à une assurance spécifique, voyage, machin, on peut toujours te brosser pour récupérer ton produit. Mais bon, je lui dis, “allez prendre votre avion, allez à l'aéroport, vous allez au commissariat là-bas, et puis là, vous déposez”. Bon, OK, il s’en va. Il m'appelle de la route. Il était en route vers l'aéroport. Il me dit, “je viens de me rappeler que j'ai un airtag dans mon sac. Et je suis en train de regarder et je localise mon sac. Donc, je fais demi-tour, je reviens à votre hôtel et il faut m'aider à trouver le sac”. Donc moi, qu'est-ce que je vais pouvoir faire à l'hôtel? OK, je préviens la police. Il vient à l’hôtel. Je lui demande de m'envoyer la dernière localisation. Et le client arrive, alors je lui dis “j'ai prévenu la police”, il y a une patrouille, donc moi mon contact de police il est ici dans le 15ème, il est un policier de la BAC, les gars d'anticriminalité. Donc eux ils préviennent un service dans leur commissariat, qui prévient leurs homologues le 18ème et le 20ème, ce service là prévient une patrouille qui va patrouiller, et tout s'enchaîne. Et puis le client me montre, il voit le sac, il me dit “mais je ne peux pas aller avec la police pour essayer de localiser”, je lui dis “on est pas au cinéma ici, on est en France, ça ne marche pas comme ça, c'est impossible de monter dans la voiture de la police, vous êtes obligé d'attendre que la police nous dise si ou pas il faut le faire”. Et puis quand même, dans ma tête je me disais “ça me fait chier, d'imaginer qu'on sait où est le sac et qu'on attend là comme des cons”. En fait j'étais animé par l'image de Paris, l'image de la France, l'image de l’hôtel, je me dis je ne peux pas dire au client d'attendre qu'on va aller dans la voiture, je prends ma bagnole, je vais venir monter avec moi. Donc il me guidait, il avait son téléphone, et moi je mettais sur le GPS les adresses qu'il me donnait, en même temps j'appelais la police pour dire attention le sac bouge. Du coup à un moment, le policier qui était en 18ème lui a appelé, il a dit “écoutez le descriptif qu'il m'avait donné de la police, il y en a beaucoup qui ressemblent à Clichy”. Il me dit “est-ce que vous avez pas quelque chose, vidéo, tout ça?”, alors je lui envoie la vidéo par Whatsapp, et après il m'appelle quelques minutes après, il me dit “vous savez quoi, je crois qu'on a votre gars”. Il me dit “j'étais en train de regarder la vidéo, je finis de la regarder, je lève la tête, et arrive en face le mec qui ressemblait à la vidéo, incroyable, je l'ai reconnu parce qu'il avait enlevé son blouson, mais il avait un polo avec des liserés bleu blanc rouge”. Donc ils l'ont interpellé, et avec le client on est arrivé à des lieux, et puis on a cherché le sac, avec le téléphone. Et

puis ils ont finalement retrouvé le sac. Et effectivement il y avait beaucoup d'espèces dedans.

Adèle: Il n'était pas vidé ?

Dominique Grandjonc: Le voleur avait dépensé un peu d'argent pour acheter des jeux à gratter. Tout ça pour vous dire que, c'est vrai que ça, c'est pas du tout dans les manuels. Voilà, mais pour moi, ça, a fait le tour de l'hôtel, c'est un objectif, mais c'est une manière de montrer un engagement total pour le client. Et c'est vrai que là où le client pourrait repartir avec une frustration énorme, en disant “c'est pas normal, je me suis fait voler mon sac, c'est un pays de merde, une île de merde, un hôtel de merde”, et bien il est reparti, je suis sûr, avec un souvenir inoubliable de ça. Et donc je suis persuadé qu'en faisant des petits gestes comme ça, tu donnes un signal aux équipes que le client c'est important. Moi ça m'a aussi donné le sourire de me dire j'ai résolu, le client n'a pas pu récupérer son sac tout de suite, parce que d'abord le gars était en commissariat pour faire une procédure de garde à vue etc, et comme le voleur a avoué son forfait, et bien le client a pu récupérer son sac. Et si le voleur avait pas avoué, il aurait entré dans un processus judiciaire, là il ne pouvait pas récupérer son sac, ça serait resté comme pièce à conviction, sinon il n'aurait pas récupéré son sac. Donc voilà, c'est comme ça que j'agis ici pour inciter les équipes.

Léo: Oui, d'où le management d'exemple.

Dominique Grandjonc: Oui c'est ça. Voilà jeunes gens.

Adèle: Vous avez répondu à toutes nos questions.

Léo: Oui c'est hyper intéressant. On adore. Non c'était hyper intéressant, franchement on a plein de nouvelles ouvertures etc, des actes sur lesquels se pencher, donc c'était franchement super. Merci encore pour votre temps.

Dominique Grandjonc: J'espère. Bon c'est bien.

Léo: Merci encore.

Adèle: Merci beaucoup.

Dominique Grandjonc: Avec plaisir. C'est quoi la prochaine étape ?

Adèle: Eh bien on continue les entretiens.

Dominique Grandjonc: C'est bon vous avez réussi à en décrocher quelques-unes ?

Adèle: Oui, là on va en faire deux au Sofitel Le Scribe.

Dominique Grandjonc: Ah oui très bien.

Adèle: Étienne Cadet qui est responsable qualité. Et Corinne Pelois qui est DRH.

Dominique Grandjonc: D'accord, très bien.

Adèle: On cherche toujours d'autres personnes avec qui s'entretenir. Donc si vous avez des contacts qui peuvent nous aider, on serait preneurs.

Dominique Grandjonc D'accord.

Léo: Là on est sur la route, on est en en plein dedans. C’est du travail mais c’est intéressant.

Dominique Grandjonc: Je préfère être à ma place qu’à la vôtre.

Adèle: Il faut passer par là pour y arriver!

C. Corinne Pelois-Bonnamour, Directrice des Ressources Humaines au Sofitel Le Scribe Paris Opéra.

Le mardi 15 avril 2025 à 17h

Adèle: Pouvez-vous vous présenter ainsi que décrire votre parcours professionnel?

Corinne Pelois-Bonnamour: Moi je suis Directrice Talents et Culture de l'hôtel Scribe, j'occupe ces fonctions depuis 2006. Je suis arrivée dans le cadre d'un remplacement au départ de projet maternité, voilà, qui s'est prolongé pour finalement devenir un transfert “définitif”, puisque depuis 2006 on peut dire qu'il a duré. Donc c'était dans le cadre d'une réorientation professionnelle, j'ai une formation école de commerce spécialisation ressources humaines. Dans le cadre de mon stage de fin d'études, j'ai fait un stage au sein de la direction des ressources humaines du groupe Accor, et en fait il n'y avait pas d'opportunité tout de suite à l'issue de mon stage, mais c'est en tout cas moi un secteur que j'ai découvert, l'hôtellerie restauration, que je ne connaissais pas, j'ai adoré et j'ai tout fait pour entrer dans le groupe. Donc j'ai pris d'abord un poste opérationnel qui avait rien à voir avec ma formation, et parfois dans la vie professionnelle et dans les parcours on est au bon endroit au bon moment, et il se trouve que le siège est venu s'installer dans l'hôtel où je travaillais, j'ai croisé mon ancien maître de stage, “Corinne que faites vous là, c'est quand même dommage des études que vous avez faites, voilà, écoutez passez me voir j'ai peut-être quelque chose à vous proposer”. Il réorganisait la direction des ressources humaines, à l'époque c'était Sofitel Pullman périmètre européen, et c'est comme ça que j'ai intégré en 94 le groupe Accor. J'ai fait dix ans de fonction RH au niveau des sièges, toujours dans l'hôtellerie, du quatre, cinq étoiles du Mercure, Novotel, Sofitel, Pullman, et puis au bout de dix ans j'ai eu envie d'embrasser la fonction RH dans sa globalité sur le terrain. C'est comme ça que je suis arrivée au Scribe, pour une mission de remplacement au départ, finalement là aussi, heureux concours de circonstances, la personne que je remplace à une opportunité en province, le directeur de l'OPAC est plutôt satisfait, très satisfait de notre collaboration, n'a pas forcément envie que je parte, et donc comme on dit, ça s'organise bien, et j'intègre le Scribe en 2006. C'est au moment des précédentes rénovations, donc j'aurais connu deux rénovations, puisque notre établissement s'est à nouveau rénové en 2018-2020, et je n'ai pas vu le temps passer.

Léo: Quelles sont vos principales missions liées à la gestion de la qualité dans l’hôtel?

Corinne Pelois-Bonnamour: Alors pour la partie qui me concerne, si on raisonne qualité, les responsabilités au niveau d'une DRH, elles vont être surtout liées, alors il y a deux points. Il y a le recrutement, où effectivement on va, que ce soit dans les exigences et descriptifs de poste, en tout cas profil, on va avoir en tête le niveau de qualité attendu dans un établissement cinq étoiles. Que ce soit en attitude, en apparence, en élocution, selon les niveaux de poste, en raisonnement, en mentalité, d'être en lien avec ces objectifs de qualité. Qualité je pense vous voyez dans du recrutement, être attentif à des gens, en fait à la recherche de personnes qui vont être attentifs au sens du détail, qui vont être attentifs, alors chez Sofitel on a le service Cousu Mains, qui vont être sensibles à ce service tout particulièrement, plus qu'attentionner à nos clients. Donc partie recrutement et puis je dirais la formation bien sûr.Pour pouvoir former nos équipes, en lien avec ces objectifs de qualité, il va y avoir diverses formations. Mais je dirais que les deux angles liés à la qualité sont la

partie recrutement et puis la partie formation. Après je dirais que dans le travail au quotidien, les ressources humaines elles vont être le garant que justement en termes d'organisation du travail, d'outils de travail, nos collaborateurs ait le nécessaire pour justement atteindre les objectifs qualité. Alors on pourrait citer tout ce qu'on a fait sur les outils de travail, c'est en lien avec la QVT (Qualité de Vie au Travail), alléger la pénibilité pour justement pouvoir se concentrer sur les aspects qualité des métiers, je pense aux chariots motorisés en bagagerie, les chariots motorisés aux étages. Pour qu'une femme de chambre elle se concentre à 100% sur son opération de nettoyage, il faut qu'on lui ôte le plus de pénibilité possible. Aux étages c'est aussi le vapodil, on a supprimé tous les produits je dirais chimiques, pour faire du nettoyage avec de la vapeur, on va dire que ça y contribue. Voilà tout ce qui est lié à l'ergonomie, aussi quand on a rénové l'hôtel, vraiment le travail vous l'avez vu, alors Léo il l'a plus encore vu que vous Adèle parce qu'il était en service support. C'est vraiment tous les investissements qu'on a fait sur les bureaux, vraiment on a eu à coeur, on a rénové l'hôtel dans un objectif de monter en gamme, monter le prix moyen, monter la qualité, mais on y a aussi mis les moyens et pour ça c'est ok le côté client, mais c'est aussi la partie back office, les vestiaires, la cafétéria, les bureaux. Vous voyez qualité c'est qualité du travail, on a renouvelé le parc informatique, on a équipé tous les services supports en ordi portable, double écran. Qualité de vie, qualité de vie au travail, on va développer le télétravail. Donc voilà c'était ça l'objectif aussi, gagner en rapidité parce qu'on avait les vieux coucous qui étaient des irritants, voilà et ça, ça a beaucoup apporté en confort de travail. Je pense que voilà tout ça contribue si on doit un peu trois grands thèmes comme ça, je les citerai dans cet ordre: le recrutement, la formation et puis bien sûr la vie au travail, donc plus une partie back de tout ce qu'on apporte en confort pour les équipes. Tout n'est pas parfait, il y a des marges de progression, mais pour justement leur montrer qu'on leur apporte la même attention que celle qu'on va apporter à nos clients et que le niveau d'exigence qu'on a dans ce qu'on leur demande. Je pense qu'Adèle, vous ça vous parle, vous qui avait été notamment sur la partie accueil, alors justement un exemple où là c'est un travail, on a des progrès, je pense au back office de la réception, on n'a pas pu tout transformer dans l'aréna, malheureusement les espaces on peut pas pousser les murs, c'est vrai que là on n'a pas pu faire de miracle, par contre il y a quand même un sujet de rangement, il y a des améliorations qui peuvent être apportées. On a déporté un peu des postes en libérant des espaces à d'autres endroits, il y a toujours des moyens d'essayer de s'améliorer. Après on a pu créer des bureaux au septième étage, ils n'existaient pas, on était tous un peu serrés, c'est hyper important, vous voyez, c'est une rénovation, d'attacher la même importance aux espaces clients et aux espaces collaborateur. On passe du temps dans un hôtel, beaucoup de postes, on quitte l'hôtel, on ne ferme pas la porte, clic, clac, et tout est terminé, donc il faut quand même que l'espace de travail soit agréable. C'est les uniformes, les uniformes très important, on peut aussi parler de ça, c'est important, on a un niveau d'exigence, ok, qu'est-ce qu'on donne comme moyens. Avoir des uniformes dans lesquels on est bien, dans lesquels on est fier. On a augmenté la prise en charge, justement le nettoyage, il n'y avait pas les chemises, on va maintenant en prendre en charge les chemises, je pense notamment aux hommes, mais ça pouvait être aussi pour les femmes. Et vous voyez pareil, pour le personnel qui n'est pas en uniforme, ça c'est une chose qu'on a mis en place avec Monsieur Pesty depuis 2022. On autorise le nettoyage pour le personnel qui n'est pas en uniforme, par exemple trois pièces par semaine, on a un niveau d'exigence, il y a un groupe de grooming, il faut donner les moyens aux gens pour pouvoir respecter cela. Il y a vraiment cette notion de, on a un niveau d'exigence, qu'est-ce qu'on donne comme moyens pour être légitime, notamment quand on va faire des remarques, voir une

sanction, parce que si on estime qu'on n'est pas au niveau...

Adèle: Ok, c'est très complet comme réponse ! Alors on vient au cœur du sujet, quels sont les impacts des labels et la classification sur l'organisation du personnel et la RH en général?

Corinne Pelois-Bonnamour: Alors effectivement, dans tout label, je vais vous parler de ceux que j'ai expérimenté à l'hôtel, il y a une partie qui concerne notamment le personnel, et là effectivement, mon service a contribué à la rédaction du cahier des charges, ou le dépôt d'un dossier de candidature. Et on va retrouver en fait les thèmes que je vous ai exposés. Mon action, celle de mon service, elle va essentiellement être sur des besoins de formation, ou en tout cas des formations obligatoires, dont il faut attester que nos collaborateurs aient suivi. Et ensuite, selon les labels, on va être plus sur des actions liées à la QVT, où on doit, je pense notamment, tout ce qui est lié au RSE, former notre personnel, qu'on l'informe, qu'on organise des journées sur des thèmes, où on les sensibilise au sujet. Donc moi, les classifications ou labels sur lesquels j'ai travaillé, donc effectivement, le premier, ça a été la classification 5 étoiles. Ensuite, ça a été Clef verte, donc ça qu'on a obtenu post-Covid, appelé aussi Green Key, il y en avait de deux sortes en France, il y avait ou le Green Key, ou l'autre m'échappe, il y en a une deuxième, Clef verte, Green Key, c'est la même. Ma petite belle fille, quand elle travaillait au Novotel Les Halles, eux, ils étaient sur l'autre, si vous recherchez sur internet, vous trouverez. Donc en tout cas, chez Accor en France, on nous a recommandé de plutôt candidater pour Clef verte. Et l'année dernière, dans le cadre des Jeux Olympiques, en fait, notre établissement ayant eu la chance d'être privatisé pendant les JO, sur les deux périodes, et les JO et les Paralympiques. En fait, la société Sanofi a privatisé entièrement l'hôtel, et donc Accor avait donné comme consigne aux établissements privatisés qu'on devait se faire labelliser tourisme et handicap. Donc ça a été le label sur lequel on a travaillé l'année prochaine, et vous voyez, tout revient, puisque l'année prochaine, 2026, hop, on est reparti pour la classification 5 étoiles. Donc après, on maîtrise bien notre sujet, et on va venir dans les différents. Alors, ce n'est pas du label ou de la classification, mais sachez qu'on est amené un peu sur les mêmes sujets de formation, où je suis amenée à apporter des attestations, alors, je pense à mon collègue de la Direction Technique et Sécurité, ça, par contre, c'est cette année, c'est très important, c'est la commission de sécurité. Ce n'est pas une classification, ce n'est pas un label, il faut quand même savoir que cette commission, si vous ne la passez pas, on vous ferme l'hôtel. Donc voilà, donc ça, c'est celle de cette année, là-dessus, j'ai essentiellement des éléments de formation à transmettre, assurer, qu'on a informé le personnel sur la sécurité incendie, on fait les formations extincteurs, voilà, tout ce qui est lié à la sécurité. Donc, les impacts, c'est, en premier lieu, effectivement, des formations qu'on va devoir dispenser à nos équipes pour ces différents labels. Alors, ce qui me vient à l'esprit, vous voyez, par exemple, sur la classification 5 étoiles, il y a une formation très particulière, c'est former notre personnel à l'accueil du personnel en situation de handicap. Ça, c'était le premier dossier que j'ai mené avec Pascal, parce que, vous voyez, si on remonte, je pense que c'est 2015-2016, en tout cas. Donc, voilà, la formation à laquelle je pense pour la classification, c'est celle-ci, on a aussi classification, il y a la maîtrise des langues. Donc, on doit prouver que les salariés parlent un certain nombre de langues. Donc ça veut dire que c'est, et dans le recrutement, vous devez recruter des gens pour répondre à cela, ou alors, engager des programmes de formation pour pouvoir respecter les critères. Sachant que, là, sur les langues, on a quand même une aide précieuse depuis plusieurs années, en tout cas, on incite nos collaborateurs

à utiliser leur compte CPF, car beaucoup ont des montants inutilisés, et donc, on les incite beaucoup à utiliser cela. Sur le Green Key, alors là, vraiment, ça a été un gros travail, il y avait des aspects de formation, je vous le disais, des aspects de sensibilisation. Donc ça a voulu dire, lors de nos réunions en général d'informations, faire spécifiquement une présentation sur le RSE, les engagements du groupe, les objectifs de l'hôtel Scribe, là où on en est, les projets à venir, l'animation de journée sur ces thèmes-là, des ateliers. Vous voyez, l'année dernière, on a organisé, pour la Journée de la Terre, un atelier sur comment faire ces produits ménagers soi-même, et comment faire ces produits de beauté soi-même. C'est organisé des journées, nous, on a un partenariat avec une école d' ostéopathie, sur le thème bien-être, soins, qualité de vie au travail, diminuer la pénibilité, on a pu faire cela. Sur le RSE, on a une collaboratrice qui a suivi la formation de formatrice, et qui va pouvoir animer à l'hôtel des journées de sensibilisation. Tout au long de l'année, vous avez des dates tout au long de l'année, la semaine de ceci, la journée de cela. On a fait des quiz, on organise avec des petits lots à gagner. Voilà, donc sur Clef verte, vraiment, il y avait pas mal, pas mal de choses sur lesquelles, au niveau RH, on était concerné. Sur Tourisme et Handicap, c'était beaucoup moins long, c'était la fameuse formation, accueillir la clientèle en situation de handicap. Mais on a eu une campagne par Accor, là, ils nous ont bien aidé, on a fait de l'affichage de la com sur 3 ou 5 typologies de handicap, et avec de la communication, des affichages qu'on a fait. Alors, là, c'était la clientèle en vue des paralympiques, mais moi, l'idée, ce que j'ai voulu faire, c'est le faire aussi pour développer le regard de nos collaborateurs, si demain, j'ai un collègue avec un handicap. Alors, c'est vrai que, dans nos métiers, et notamment sur les métiers opérationnels, c'est pas forcément évident, bien qu'on ouvre une majorité de nos postes à du personnel handicapé, je dois dire que c'est un vrai sujet. Vous allez entendre dans les médias, à la télé, à la radio, le personnel, ne trouvent pas de travail, nous, on diffuse des offres, mais on n'a pas de CV. Il y a quand même un sujet de l'offre et de la demande qui ne se rencontrent pas, mais en tout cas. Pour ce label tourisme et handicap, ça va tourner au travers de la formation, de la communication RH et de la sensibilisation, selon les labels, surtout en lien avec la RSE, je dirais. Effectivement, la classification 5 étoiles, on est sur des critères comme la taille de la chambre, et là, on pourrait faire le lien, c'est peut-être une ouverture pour vous, moi, j'ai pensé à ça. Ou justement, au travers, pour mesurer notre qualité, on est audité tous les ans, notamment le contrat qu'on a avec LQA, et là, ils mesurent vraiment, il y a les standards, mais ils mesurent vraiment les basiques et surtout ce fameux “Emotional Rating”. Et pour nous, là, c'est le plus, en tout cas, c'est en plein dans l'ADN de la marque, c'est le plus humain, c'est l'émotion, et il est vrai que ça, ça nous permet d'aller plus loin sur ces sujets. LQA, là, vraiment, c'est ce qui nous permet de progresser dans ce domaine. Ces classifications, je vais essayer de me mettre dans la peau de la consommatrice et de la cliente, elles ont quand même une importance aux yeux des clients, en tout cas la clientèle étrangère. Regardez même nous, sans aller à l'hôtel, on veut réserver sur Airbnb, on va chercher le super hôte, on va chercher le haut, les super commentaires. Il y a des choses très techniques, il n'y a pas que l'émotion, l'idéal, c'est d'accumuler les deux. Vous avez aussi des établissements qui ont conservé leurs classifications. Sauf qu'aujourd'hui, on fait TripAdvisor, les Google, les commentaires, et ça, ça figure dans le commentaire. Donc, je dirais qu'en tant qu'expérience client, on peut quand même comparer tout ça et essayer au mieux de se rassurer avant de faire une réservation. Mais il y a beaucoup de choses de vraies et peut-être que la classification 5 étoiles évoluera. La comparaison qui est faite avec les étoiles Michelin, on peut être tout à fait d'accord avec, sauf avec la dernière décision de Michelin, comme je vous le disais, d'accorder une étoile au gagnant Top Chef. Mais voilà,

que va valoir l'étoile si demain, on gagne un jeu télévisé et on l'a ? Finalement, on pourrait vraiment faire des parallèles.

Léo: Et vous, quand vous choisissez un hôtel, vous regardez quoi en premier ? C'est les étoiles ou les avis clients peut-être d'abord ? Est-ce qu'il y a une hiérarchie ?

Corinne Pelois-Bonnamour: Une hiérarchie ? Alors, si je vais à l'hôtel selon la destination, alors déjà, je n'y vais pas énormément selon la destination. Alors, vous voyez, France ou étranger, France, je vais plus être adepte de, pas forcément Airbnb, mais Abritel, voilà, parce que souvent, c'est de la location en famille avec des couples d'amis. Donc, on a plutôt été à la recherche pour des vacances de grandes maisons. Donc, voilà, on passait plutôt par ce type de plateforme, Airbnb plus récemment. L'hôtel, très bon exemple. Cet été, j'ai dû rechercher un hôtel pour la fin de notre séjour en Corse. Et là, c'est vrai que j'ai tapé, en me disant au départ, bon, c'est cinq nuits, on essaye de se faire plaisir. Parce qu'une semaine avant, on aurait fait tour de la Corse en moto. C'est le cadeau groupé de nos quinze ans de mariage. Donc, du coup, je me suis dit, on va se faire plaisir sur ces cinq nuits. Alors la Corse, ce n'est pas donné. C'est vrai que j'ai tapé hôtel de luxe en Corse. Bon, j'ai un peu revu par la suite, parce que j'ai dit quand même 3 000 euros pour cinq nuits. Je veux bien qu'on se fasse plaisir, mais là, bon. Après, j'ai fait effectivement 5 étoiles, 4 étoiles. Et en fait, après, les commentaires. Et j'ai finalement choisi un hôtel, je crois qu'il a un label, 4 étoiles, ce qui m'a plu dans les commentaires, “équipe familiale”, “un accueil chaleureux”. C'est un petit hôtel. On n'a pas la super piscine, on est très bien situé. On a un petit couloir de nage pour se détendre. Mais déjà, les chambres, on a eu un petit bout de terrasse avec une vue mer. C'était vraiment ça que je voulais. Et après, de toute façon, on va être toute la journée de sortie. Donc, voilà. Mais c'est vrai que j'ai fait en premier, “hôtel de luxe”. En me disant, ce n'est pas tant parce que je travaille dans un hôtel 5 étoiles. Et moi, sur la route des vacances, un Ibis, c'est super. Je trouve que c'est un super rapport qualité prix. Novotel aussi, ce que j'ai fait avec mes enfants et qui est plus jeune. On faisait du Novotel. C'est plus qu'aujourd'hui, on est deux donc, on se dit, on peut se faire plaisir. Voilà, c'est une question de budget aussi. Je pense que la classification, quelqu'un qui cherche un palace, il va regarder un palace. Du 5 ou du 4. Mais vous voyez, je pourrais tout à fait aller dans du 3. Ce n'est pas tant les étoiles, c'est vraiment les avis, l'expérience. Mon mari travaille dans la restauration, on est des fins gourmets. Donc, si on veut un restaurant, on va regarder ça aussi. Effectivement, les avis clients. Alors, normalement, ils sont vérifiés. Mais ce n'est pas parce que je vais voir deux mauvais commentaires, si la globalité est bonne, qu'on va se dire, bon ben là, on élimine. Nous, on a de par nos métiers, on connaît la part d'attention des commentaires. Je pense qu'on est peut-être moins critiques. On va dire, bon ben, on tente quand même. Mais je dois dire, je pense que vous l'avez expérimenté, on ne s'est jamais trouvé à l'opposé de ce qu'on avait vu dans une expérience. Plus de restaurants, c'est ce qu'on va faire plus communément.

Adèle: Donc, vous n'allez pas forcément rechercher un label.

Corinne Pelois-Bonnamour: Honnêtement, non. Alors, par contre, moi, non. Moi, je vais avoir 55 ans cette année. Je pense que la nouvelle clientèle, et on le voit dans nos jeunes recrues, le sujet RSE est hyper important. Il est, je pense, important pour vous. On le voit dans des recrutements. Les jeunes nous interrogent sur ce qu'on fait en termes de RSE. Donc, moi, c'est plus par rapport à ma tranche d'âge. Effectivement, je ne vais pas choisir

un hôtel par rapport à ça. Je ne vais pas choisir un hôtel par rapport à ça. Par contre, je vais remarquer des choses qui vont me choquer. Et ça, par contre, on voit que ça y est, on est éduqués, déjà, on le fait à la maison. Mais c'est vrai que ça ne va pas être mon critère de choix. La Clef verte, le... Non.

Adèle: Ok.

Corinne Pelois-Bonnamour: Interroger des trentenaires, ils n'auront sûrement pas la même réponse que moi.

Léo: Et dans cette continuité, il y a plusieurs hôtels maintenant, de plus en plus, qui ne veulent plus être classés, plus d'étoiles et tout.

Corinne Pelois-Bonnamour: Mais comme des chefs.

Léo: C'est ça.

Corinne Pelois-Bonnamour: Ils ont rendu leurs étoiles. Alors, pour l'étranger, je sais que par exemple, les étoiles du Michelin, vous voyez, on vous dira en France, la clientèle japonaise, chinoise, ils regardent le guide rouge. Ça a son importance. Je pense que la clientèle étrangère, elle regarde cette classification. Et je pense qu'en tout cas en France, ça change beaucoup. Peut-être sur des plus petits établissements dans des villes où vous n'êtes pas forcément non plus en concurrence, on va plus regarder. Vous interrogez une DRH, je pense qu'il faudrait interroger aussi un directeur commercial. Ça, ce serait hyper intéressant. Parce que Pauline, notre directrice commerciale que vous connaissez, va vous dire, “ sans notre classification, on n'aurait jamais tel contrat. Peut-être les Tauck Tour, les vikings et tout ça, qui nous font vivre pendant quatre mois de l'année. Alors oui, si on n'aime pas 5 étoiles, on les a pas”. En fait, c'est tout un équilibre. Et je pense qu'il serait très intéressant de discuter avec ou un directeur du revenu, ou un directeur commercial. Là, je me pose en tant que cliente, mais une cliente individuelle. Je pense que ça, vous pouvez coller ma réponse à de la clientèle individuelle. Pour de la clientèle groupe, du corporate, ils ont des grilles. On peut aller dans tel hôtel à tel prix, ils ont des budgets. Tout ça va avec des classifications. Demain, le scribe est tellement connu que même s'il n'était pas 5 étoiles, ce serait pareil, non c’est faux. Mais au final, mais à part les audits, il y a toutes ces sociétés qui se sont créées, qui sont les audits. Si demain, la classification 5 étoiles, elle mesure ça, bon, il y aura toujours les audits pour nous entraîner. Nous, LQA, c'est effectivement pour nous entraîner, pour être au niveau. Ça manque sûrement que la classification, elle pourrait s'améliorer parce qu'il n'y a pas qu'une taille de chambre ou quoi, ou une déco qui compte, c'est vrai. Après, on a différents outils à notre disposition. Alors, nous, on est un gros groupe, on négocie des contrats. Je comprends que le petit hôtel 4 étoiles de Saint-Jean-de-Luz, lui, il ne va peut-être pas pouvoir se payer LQA, il ne va peut-être pas pouvoir faire autant. Tout ça est une question aussi de budget pour améliorer l'expérience cliente.

Léo: Parce que LQA, c'est payant…

Corinne Pelois-Bonnamour: Oui, c’est un abonnement. Oui. On a tenté le label Forbes l'année dernière. Ça nous a coûté, on a appelé les formations. C'est vraiment un gros

budget, plus de 15 000 euros qu'on a payé sur notre formation. On voulait être « Highly recommended » et finalement on n'est que «Recommended ». Il y a tous ces labels aussi, vous savez, rattacher les « Hotel Collection » Il y a tout ça aussi. Pour classification, ça serait intéressant de creuser cette partie-là. Parce que ça, je sais qu'elle vous permet d'avoir les groupes d'entertainment, notamment. C'est pour ça que nous, le Sales & Marketing, on a beaucoup oeuvré. Forbes aurait été bien. On va entendre d'autres choses. Vraiment interroger un directeur commercial, ça serait très enrichissant pour votre mémoire.

Léo: Les labels, les classifications, les groupements, les profils influencent-ils le recrutement et les profils des candidats recherchés?

Corinne Pelois-Bonnamour: On y a un peu répondu, bien évidemment.

Adèle: Comment les formez-vous pour respecter les standards ?

Corinne Pelois-Bonnamour: Alors là, je dois dire qu'on est bien lotis. Parce que le groupe a construit notamment l'organisation, la maison à laquelle nous appartenons, qui regroupe Sofitel et M Gallery, on a mis des formations en place. Par contre, il a fallu qu'on forme des volontaires, des formateurs internes. Donc, M. Pesty, notre directeur général, a été le premier formé. Et Étienne Cadet, qui est désormais notre directeur qualité expérience client, assure le déploiement en interne. Et en fait, c'est un gros programme qui s'appelle « I love, I live, I lead my brand ». Voilà. Et ça, c'est vraiment le gros focus depuis l'année dernière qui se poursuit cette année. Toutes les équipes sont formées, ceux qui arrivent le e-learning « I love ». Tous nos collaborateurs suivent des sessions « I live » d'une journée. Et tous les chefs de services assistants le suivent le programme « I lead », c’est plusieurs modules en plusieurs demi-journées et c'est vraiment sur le thème de la qualité. Et ça, c'est vrai que chez Accor, quand même en termes de formation, on est gâtés. Parce que vraiment, on nous donne les moyens. Alors, on est du personnel en interne, pour ça, il faut avoir du staff. Je dois dire qu'au Scribe, on ne se plaint pas. On a vraiment monté l'effectif dans l'objectif de qualité. Vouloir monter le niveau de qualité, c'est effectivement avoir aussi un staff. Vous avez un absent, ce n'est pas tout de suite la cata où tout le monde doit changer son planning, on a un petit peu de marge de manœuvre, mais ça inclut. Dès que vous avez un peu des baisses d'activité, c'est challenging, parce que, comme dirait notre ancienne DAF, la bête est lourde. C'est-à-dire qu'en termes de payroll, on pèse aujourd'hui à plus de 190 salariés pour 201 chambres. Vous voyez, en termes de mesure, pour un 5 étoiles, on est à presque un collaborateur par chambre. C'est beaucoup. On a, par exemple, Adèle vous le savez, 6 Guest Relations. On est les seuls à Paris. Nous, on s'est donné les moyens, on en voit le résultat, qualité 2024: Plus de 93 % pour un objectif à 92. On termine le premier trimestre à plus de 94. C'est vrai qu'on fait des super performances, avec des super commentaires. Mais ça demande des moyens.

Adèle: Pensez-vous que la quête de ces labels peut freiner la créativité et la singularité de l’hôtel?

Corinne Pelois-Bonnamour: Bien au contraire, je pense au dernier, je pense à Cléverte, et même sur la classification 5 étoiles avec la formation sur l'accueil de la clientèle en situation de handicap. Cette formation n'existait pas chez Accor. On était un des premiers hôtels qui

demandaient le label. Donc, c'est moi qui ai trouvé, en faisant des démarches, et on n'avait pas Internet découpé comme ça, autant à l'époque, j'ai trouvé un organisme de formation qui dispensait ce type de formation. Et ensuite, l'Académie Accor, ce que j'ai vraiment sollicité, en me disant, “mais demain, on va être plein d'hôtels à vous demander”, du coup, ils ont monté la formation. Vous voyez, ça a été l'opportunité de développer. Moi, je trouve qu'au contraire, ces labels, ces classifications, c'est l'opportunité de lancer de nouvelles démarches, de travailler sur des outils de travail. Je ne trouve pas du tout que ce soit un frein.

Léo: Avez-vous remarqué des différences de motivation ou d’engagement après l’obtention d’un nouveau label ?

Corinne Pelois-Bonnamour: Je dirais qu'au moment de l'obtention, il y a une fierté. On est content, on a monté un dossier, on est super fier. C'est comme quand on dépasse les objectifs, on vient d'avoir le client mystère. Objectif, justement, cette année, calculer Basic Luxury à 80 %, on a fait 83,56. Les équipes sont hyper fiers parce qu'on a fait les formations, on est tous les jours à répéter les standards, les entraîner et au bout du compte, il y a la récompense. C'est une fierté, on communique, il y a les réseaux. Pour moi, c'est un facteur de motivation et encore plus de fierté.
Il y a ce côté valorisant. On perdrait la classification 5 étoiles, je pense que ce serait un drame. Moi, j'ai vécu un restaurant étoilé perdre l'étoile, j'ai même connu deux et on en a perdu une. Je peux vous le dire, comme dirait mon collègue de Marseille, sur un autre angle, l'OM a perdu tout le personnel était en deuil pendant 3 jours. Je peux vous dire que j'ai vécu ça, c'était des moments très forts. J’en pleurais, on avait l'impression que l'hôtel avait fermé ses portes. Il y avait une telle fierté, d’avoir une restauration étoilée, ça aussi, ça évolue beaucoup. Mon mari était responsable du restaurant quand ils ont eu les deux étoiles ici, au Scribe. Je connais bien le sujet. On fait aujourd'hui des restos qu'on appelle de la bistronomie, on mange super bien, il n'y a pas besoin de l'étoile. Je pense que dans le domaine de la restauration, il y a vraiment une nouvelle vague. Dans l'hôtellerie, alors oui, les boutiques hôtels ou en province, des établissements, des domaines qui n'ont pas besoin d'être 4 ou 5 étoiles, mais comme je le disais, parce qu'il n'y a pas 100, 200, 300 hôtels. Dès lors qu'aussi, vous êtes nombreux, comment le client se retrouve ? Il fait par classification, je ne pense pas que c'est prêt à disparaître.

Adèle: Comment les RH peuvent-elles accompagner les collaborateurs dans l’innovation en matière d’expériences clients ?

Corinne Pelois-Bonnamour: Je le vois au travers des outils, on a parlé du Vapodil, qui améliore aussi la qualité de nettoyage, donc si on peut faire un lien. Après, c'est le support que nous, on va apporter pour former nos équipes et sensibiliser aux Cousu Mains. On a, avec notre directeur mis en place depuis un peu plus d'un an maintenant, les gens ont vécu comme une contrainte au départ, et aujourd'hui, c'est la course. On les récompense, parce qu'il faut avoir un niveau d'exigence, mais il faut savoir remercier. En fait, tous les services de l'hôtel ont un objectif de cousu mains réalisé par moisi, vous pouvez vous en souvenir. Au début, chacun l'a vécu comme une contrainte, on n'est pas sur un service opérationnel, on ne voit pas les clients. Aujourd'hui, tout le monde est au top, c'est super bien animé par nos maestros Cousu Main aussi, là aussi on va donner des moyens. On fait des challenges, il y a des week-ends à gagner, des cadeaux, donc ça motive, et c'est devenu quelque chose

de naturel, et moi ce que je trouve super en tant que DRH, c'est qu'on l'a développé entre Heartist. Vous voyez là, on a fait un Cousu Main, il y a une quinzaine de jours, rien à voir avec le travail, Julien de mon équipe participait à un trial, on a fait faire un t-shirt, siglé Scribe, j'ai fait signer tous les gens de l'hôtel avec qui j'en avais parlé pour l'encourager pour son épreuve. D'ici demain, ils vont faire un petit tour à la grande récré, trouver un petit cadeau pour un collaborateur qui va être en congé demain soir, mais parce que sa petite fille qui a eu de gros soucis à la naissance, à se faire opérer, c'est une opération lourde, donc on voudrait un petit jeu musical pour l'hôpital. Vous voyez, ça c'est devenu naturel dans les services, et ça, ça contribue au bien-être au travail, à la bonne ambiance, à l'engagement. Voilà, c'est le cercle vertueux, et tout le monde apporte sa pierre à l'édifice, donc je dirais que peut-être, en tout cas d'innovation dans la relation entre nous, au travers de ce service, si je pouvais citer ceux-là.

Léo: Avez-vous un exemple d'un collaborateur ayant proposé une idée innovante qui a été mise en place par la suite ?

Corinne Pelois-Bonnamour: Je suis sûre qu'il y en a plein, mais qu'est-ce qu'il y avait comme pertinent ? Un exemple d'un collaborateur qui a proposé une idée innovante, je sais que vous allez voir Étienne, c'est Étienne qui va vous répondre, il va vous en proposer. Je suis sûre qu'il y a au niveau du service technique, son adjoint me dit qu'il y a toujours 12 000 idées à laquelle on n'a pas pensé, mais Étienne va pouvoir, je pense, vous en illustrer.

Adèle: Comment on prépare les équipes à gérer des imprévus ?

Corinne Pelois-Bonnamour: Alors vous voyez, c'est le mot imprévu qui m'a interpellée. Je dirais pas tant qu'on les prépare, c'est plus qu'on leur donne tous les moyens pour faire face à une situation, effectivement inattendue, imprévue, on l'appelle comme on veut, qu'ils aient tous les outils, ou les relais. Parce qu'en fait, c'est pas forcément Adèle qui se trouve à ce moment-là au desk qui va pouvoir donner la réponse. C'est donc déjà dans la formation, ça c'est du basique, on peut ne pas avoir la réponse immédiatement, mais “je comprends, je vais me renseigner, soit je vous rappelle, soit est-ce que vous sortez, vous passez dans l'après-midi, on vous appellera ce soir”, selon le degré d'urgence, déjà temporiser, de savoir à qui on peut demander se faire épauler. Et je dirais qu'il y a aussi un maître mot, c'est la prise de recul, deux secondes de prise de recul, parce qu'avec l'imprévu, il y a la notion d'urgence, et justement, l'idée, c'est qu'on prend deux petites secondes de recul, on donne un avis. On le voit notamment le week-end, c'est toujours le week-end qu'il arrive des trucs, mais il y a moins de responsables présents, il y a la personne de garde. Essayer de ne pas tomber dans le stress, se faire entourer, se faire conseiller, il n'y a jamais de mauvaise réponse ou de mauvaise initiative, la faire valider, si on n'est pas sûr de soi. Je dirais presque plus que c'est, à la fois, sans exagérer, je dis préparation mentale un peu, mais surtout, qu'ils aient les outils, et ça pour ça, Étienne a beaucoup travaillé, avec son ancienne stagiaire qui est maintenant apprentie, sur la partie qualité, vraiment sur des process, sur des, je dois dire, on a une bible sur laquelle les uns et les autres peuvent, non pas se reposer, mais aller chercher de l'info. Ca c'est un peu la partie théorique, et pour être très pratico-pratique, on a mis en place ce qu'on appelle des crush teams, donc avec des groupes whatsapp sur la base de volontariat, parce que quand c'est les téléphones personnels des salariés, c'est sur base du volontariat. Par service, c'est un peu multi-service, dans la journée, Fanny appelle, “3 départs, pas parti, des arrivées, c'est des

VIP, est-ce qu'on peut venir nous donner un coup de main". Et ça notamment, on l'a mis en place pendant les JO, quand en fait, tous les 2-3 jours, on se remplissait, on se vidait, on se remplissait, on se vidait, on se remplissait, donc là, on a fait des task force, et on est allés aider, débarrasser des chambres, des buffets. Ca a hyper bien fonctionné, donc on a mis aussi en place des choses très très pratiques. L'imprévu, c'est pas forcément le client qui est en colère au desk, en fait, c'est le petit déjeuner, toujours pas débarrassé, on a le déjeuner à 13h, task force pour monter les tables, et en une demi-heure, 10 personnes sont venues aider des services. Voilà ce qu'on a mis aussi en place, et qui fonctionne très bien, et qui a aussi contribué, état d'esprit, d'équipe, émulation, on s'entraide, on comprend mieux le travail de ses collègues. Ca va être les cross-training aussi, comptage de fer sur les postes opérationnels lors de l'intégration, ça c'est hyper important pour être sensibilisé justement aux imprévus que les collègues peuvent avoir dans leurs services respectifs.

Adèle: Et donc ça, depuis les JO, vous l'avez entretenu ?

Corinne Pelois-Bonnamour: Tout à fait.

Léo: L'improvisation est-elle une compétence clé pour les collaborateurs ?

Corinne Pelois-Bonnamour: C'est un peu le contraire de ce que je viens de vous dire. L'adaptation, si je fais un petit peu de sémantique, l'improvisation, il y a quand même, ça passe ou ça casse. Donc non, je ne dirais pas l'impro, on fait quand même beaucoup de formation, beaucoup de préparation, on s'entraîne, on fait des exercices, on fait des mises en situation. Je dirais effectivement, savoir gérer l'imprévu, la situation de stress, l'improvisation, parce qu'impro veut dire qu'on n'est pas préparé, ça on évite. Je ne dirais pas que ça fait partie, non.

Adèle: Selon vous, comment les labels et classifications peuvent évoluer pour mieux répondre aux enjeux actuels en hôtellerie ?

Corinne Pelois-Bonnamour: La partie émotionnelle, et on le voit dans les auditeurs, elle est quand même hyper subjective, vous accrochez ou pas, avec aujourd'hui, nos clients, ils aiment la proximité. La proximité, c'est-à-dire qu'ils vont accepter une blague d'un réceptionniste, d'un bagagiste, il y en a d'autres, d'autres qui ne vont pas du tout accepter, on ne va pas élever les cochons ensemble, on a encore des clients comme ça, et en plus, dans 5 étoiles, j'imagine dans les palaces, on est quand même avec une génération qui est bien plus friendly, donc il y a ça à gérer. Je trouve qu'il n'est pas évident, justement, le niveau d'exigence, vous voyez, on a refait notre charte Grooming, pourtant elle nous paraît claire, elle n'est pas facile à déployer au quotidien, parce que c'est de l'interprétation, et puis parce qu'il faut se moderniser. Mais dès lors qu'on va se moderniser, être moins exigeant, c'est la porte ouverte, et pas parce qu'il y a une intention de mal faire, je le vois, je le constate, j'ai même pu le voir dans mon équipe, c'est un sujet de règle ou d'éducation qu'on a eue ou pas eue, ce n'est pas du tout un jugement de valeur, de code qu'on n'a pas forcément eu, et on ne pense pas faire mal, c'est un vrai sujet, c'est un vrai sujet dans notre hôtellerie haut de gamme. Donc moi je trouve très bien qu'on se soit mentalisé, modernisé, parce que moi j'ai connu le repositionnement de Sofitel en 2008, chignon, moustache interdite, pas de tatouage, pas de piercing. Mais l'équilibre du coup n'est pas évident, ce n'est pas évident de faire la remarque aux gens sur ces sujets, c'est très personnel, c'est un

autre sujet.

Adèle: Donc encore une fois, ça revient sur l'adaptation, que ce soit pour les collaborateurs ou pour les clients.

Corinne Pelois-Bonnamour: Oui, savoir, c'est toute la difficulté, on établit des règles, on établit des standards, mais il faut savoir s'adapter, ne pas improviser, mais s'adapter, gérer au mieux. Après la DRH vous dira, mais avec toujours l'optique, il faut qu'on reste juste, ce ne sont pas des traitements de faveur, moi je suis là pour dire, attention, ne vous disez pas qu'on n'est pas juste. Mais, que ce soit ces standards, ces critères, vraiment, pour avoir le recul au Scribe, ça nous a beaucoup beaucoup aidé à progresser, et à en être là où, vraiment. On va dire c'est le squelette, c'est la base, après, il faut qu'il y ait les bonnes personnes, il faut que vous ayez les moyens, en termes de formation, en termes d'outils, en termes d'équipe de nos collaborateurs, et il faut aussi que la direction, elle soit impliquée. Moi j'ai eu la chance de connaître différents directeurs dans cet hôtel, et aux différentes étapes de vie de cet hôtel, de différents rénovations, je pense avoir eu les bonnes personnes, qui ont eu les compétences et l'énergie nécessaires, selon les sujets qui étaient d'actualité à l'époque. Vous voyez la directrice avec laquelle j'ai mené le dernier programme de rénovation, m'avait dit, "Corinne, je sais que vous pouvez, peut-être qu'il y aura des opportunités de bouger, je serais ravie pour vous, si on fait la rénovation ensemble, je m'engage, vous aurez les moyens sur les parties back-office, on n'oubliera pas", et c'est ce qu'on a fait, et c'est vrai que je suis hyper fière d'avoir participé à ce programme, parce qu'on a fait des choses bien pour les équipes, ce n'est pas le cas dans tous les hôtels. Les palaces, quand même, ils ont été rénovés, il y a des super choses, et vous allez avoir des hôtels où on vous demande sur la scène d'être au top, et puis vous êtes dans des vestiaires où il y a de la moisissure, avec des douches qui fuient, des toilettes bouchées, c'est pas possible, ça existe encore, je pense. Ou des bureaux, oui, sans lumière du jour, on le sait, dans des petits espaces, quand il faut donner un cadre de travail, on passe du temps à notre travail. En région parisienne, je pense encore plus, les transports, les difficultés, on arrive des fois déjà ici, on s'est fait une heure et demie de transport, si c'est pour se retrouver dans un contexte de travail pas adapté, ça ne contribue pas à gérer des imprévus ! Est-ce que ça répond à peu près ?

Léo: Oui, c'est très complet, très clair, il y a plein de petites pistes à explorer en plus.

Corinne Pelois-Bonnamour: Après, si vous avez besoin d'illustration, sur des choses, vous n'hésitez pas. Notamment sur la classification Clef verte, là on a juste le renouvellement à faire, on n'aura pas de visite, on a des mises à jour à faire, mais tout est fait, tout est classé, si vous avez besoin, vous me demandez, n'hésitez pas.

Adèle: C'est très gentil.

Léo: Merci d'avoir pris le temps, de réfléchir aux questions, c'était top.

Corinne Pelois-Bonnamour: Je vous en prie.

Adèle: Ça nous a permis d'avoir des réponses complètes.

Corinne Pelois-Bonnamour: Vous avez rencontré qui comme professionnels jusqu'à maintenant ? Vos premiers entretiens ?

Adèle: Alors, vous êtes le troisième, on a rencontré Dominique Granjon, qui est directeur général, et il était également notre professeur à l'ESTHUA.

Léo: Anastasia Milot, mais elle travaille chez Louvre Hôtel.

Corinne Pelois-Bonnamour: D'accord, c'est intéressant, c'est pour ça que je vous ai donné d'autres marques aussi, Anne au SO, c'est très intéressant, c'est un hôtel ouvert depuis peu, Anne Grégoire, si elle peut vous accorder un temps, je pense que ça serait super. Catherine Léonard, parce qu'au Pullman Tour Eiffel ils font plein de choses, regardez sur Linkedin, ils sont très dynamiques. Catherine, c'est la DRH qui m'a accueillie dans mon programme de reconversion, c'est elle qui m'avait accueillie quand elle était à la Défense, et voilà, c'est une super pro, elle connaît très bien. Et quant à Sylvie Quintin, au Peninsula, c'est une amie personnelle, elle a fait un palace, ça serait très intéressant si elle peut vous accorder du temps, parce que là elle va être sur une période de congé à mon avis, après elle peut peut-être déléguer à quelqu'un de son équipe, mais voilà, je crois que c'est les trois que je vous ai donnés, je trouvais que c'était intéressant si vous avez la possibilité.

Léo: Et on peut les contacter de votre part ?

Corinne Pelois-Bonnamour: Oui, c'est ce que je vous ai dit. Donc voilà, Léo vous dit de tous les deux que vous avez été stagiaire au Scribd, Léo dans mon équipe, et que je me suis permis de donner leurs coordonnées, idéalement si elles pouvaient vous consacrer un petit entretien Teams d'une heure en envoyant des questions, et sinon de répondre après, de toute façon à la limite c'est plus facile de répondre aux questions, c'est vous qui faites le boulot après de rédaction.

Adèle: Merci pour tout, merci pour votre temps.

D. Yuna Dorval, Chargée de Projets Qualité - Hôtel du Collectionneur

Le mercredi 16 avril 2025 à 17h30

Adèle: Alors, du coup, je me permets de nous représenter un petit peu avant de commencer l'entretien. Donc, moi, je suis Adèle Valverde. Je suis en deuxième année de master hôtellerie à l'ESTHUA à Angers et actuellement en stage de fin d'études au Meurice dans le service qualité.Et donc, je suis avec Léo pour le mémoire. Les mémoires à l'ESTHUA sont en duo. Donc, voilà, on partage le même mémoire et le même sujet. Léo, je te laisse te présenter, si tu veux.

Yuna Dorval: Ok.

Léo: Donc, moi aussi, Léo Riffé. Donc, je suis en stage comme Adèle dans un groupe hôtelier qui s'appelle Chapitre 6. Et je suis assistant de direction des opérations et du développement. Donc, j'interviens sur des ouvertures d'hôtels, notamment, les opérations et plein d'autres choses. Là, pour vous dire, là, alors si vous m'entendez mal, c'est que je suis en déplacement, justement, sur un de nos hôtels qu'on va bientôt ouvrir. Donc, là, je vais prendre le RER. Donc, je vais me muter de temps en temps. Donc, c'est un peu compliqué. Si vous m'entendez mal et tout, mais enfin, je suis quand même là, j'entends. Mais voilà. N'hésitez pas à me dire si vous m'entendez mal, derrière.

Yuna Dorval: OK. Non, aucun souci. En tout cas, enchantée. Donc, moi, je m'appelle Yuba. Donc, je travaille à l'hôtel du collectionneur dans l'interview de qualité. Et je suis, finalement, récemment diplômée. Donc, il y a un an dans Master. Voilà.

Adèle: OK. Et vous étiez dans quelle école ?

Yuna Dorval: L'école Vatel. Je ne sais pas si vous connaissez.

Adèle: Si. À Paris ?

Yuna Dorval: Non, à Nantes. Moins connue. Et c'est votre école à Angers, elle est spécialisée en hôtellerie, c'est ça ?

Adèle: Alors, donc, c'est une fac de tourisme et d'hôtellerie. Donc, les spécialisations se font pendant le Master. Et sinon, il y a aussi événementiel, restauration. C'est assez divers, on va dire.

Yuna Dorval: OK. OK, super. Je ne connaissais pas du tout.

Adèle: Donc, comme on vous a dit, notre mémoire se tient sur la gestion de la qualité en hôtellerie. Notamment, l'impact des labels et des classifications, que ce soit Atout France ou autre certification, sur l'hôtel en lui-même, la gestion RH, l'impact sur la perception des clients, etc.

vraiment ressembler à un label et qui va permettre aux clients de s'identifier peut-être un peu plus à cet établissement. Après, je trouve que c'est des bonnes choses. Atout France a réussi, en tout cas sur l'hôtellerie, pleinement son job. Je trouve que tout le monde aujourd'hui quasiment recherche ses hôtels par rapport à une classification 1 étoile, 2 étoiles, 3 étoiles, 4 étoiles, 5 étoiles ou palace.Par contre, il y a des labels qui, selon moi, s'ils ne sont pas connus, n'ont pas fortement leur importance peut-être en termes de marketing ou peut-être beaucoup plus de la part des employés, mais pour des clients, ça va être un peu plus compliqué de s'y référer et l'impact. Et je ne sais pas à quel niveau, pour être totalement franche.

Léo: Vous pensez auquel par exemple ? Vous pensez à quel label justement qui ne soit pas connu par les clients mais peut-être plus par les employés ?

Yuna Dorval: Alors déjà, moi je trouve que j'ai découvert un label, il n'y a pas longtemps, qui existe partout. Et je n'étais pas du tout au courant. Par exemple, c'est Qualité Tourisme. Et c'est vrai que c'est quelque chose qui, à mes yeux en tout cas, n'est pas du tout mis en avant et qui, par exemple, peut peut-être un peu plus parler à des employés qui vont se retrouver parce que c'est vraiment les mêmes types d'établissements. Ça va être plus des villages-vacances, ce genre d'endroits. Surtout les employés vont peut-être se retrouver parce que c'est un mode d'hôtellerie qu'ils aiment et dans lequel ils se retrouvent. Mais en tant que client, moi personnellement, je ne connaissais vraiment pas du tout. Après par contre, pour les clients, je trouve que la clés vertes, elle est très reconnue. Elle a un vrai impact sur le tourisme. Et à l'inverse aussi, il y a tourisme et handicap, j'ai découvert il n'y a pas si longtemps que ça. Et qui, pour moi, a en plus un impact aussi du côté des employés parce qu'on sait que dans ces endroits-là, on accepte ce type de clientèle et du coup, forcément, ce type de personnel. Et donc, pour des personnes spécifiques, ça va être un moteur un peu de recherche ou de motivation pour rejoindre un endroit.

Adèle: Et est-ce que vous pensez que pour la vision client, je veux dire, ces labels-là, que ce soit clés vertes ou tourisme handicap, ça attire dans toutes les générations ou c'est peut-être plus, par exemple, pour les plus jeunes générations qui vont être plus sensibilisées à l'écologie, au développement durable et à l'inclusion de tout le monde, c'est peut-être plus ces générations-là qui vont rechercher des hôtels avec ces labels ou vous pensez que c'est vraiment intergénérationnel ?

Yuna Dorval: Moi, je pense que malheureusement, notre génération n'est pas encore assez renseignée et à vraiment conscience de ça. Moi, je parle plus des trentenaires qui, à mes yeux, ont beaucoup plus un tourisme écologique, un tourisme responsable. Je pense, par exemple, je ne sais pas si vous connaissez la chaîne Okko Hotel, qui est vraiment une société à mission. Ils vont tout faire pour essayer, par exemple, d'être super écologiques, etc. Et toutes leurs équipes sont fondées à partir de gens qui ont ces réelles convictions. Et à mes yeux, on peut en connaître des gens entre 30 et 40 ans, des parents qui veulent revoir leur manière de voyager, leur façon de consommer, mais qui, aujourd'hui, sur une génération plus jeune de notre âge, n'a pas encore conscience, je pense, de ces effets. Peut-être de plus en plus, mais ce n'est toujours pas assez évident. Je dirais, oui, moi, à mes yeux, c'est vraiment plus des jeunes cadres dynamiques entre 30 et 40 ans.

Adèle: Ok. Est-ce que vous pouvez nous décrire un petit peu vos missions, votre poste

actuel ? Quel est le lien, du coup, avec, peut-être, par exemple, la grille qualité dont vous parliez tout à l'heure ?

Yuna Dorval: Oui. Alors, du coup, moi, je suis la chargée de qualité à l'Hôtel du Collectionneur. Mes missions principales, aujourd'hui, c'est de vous y résumer. On va vraiment s'attarder sur les contrôles qualité dans les chambres, dans les couloirs, dans les lieux publics, etc, restaurants, une room service, petit déjeuner, service du soir, voilà. C'est vraiment essayer de suivre au maximum tout ce qui se fait sur le terrain et essayer de mettre en place aussi des choses pour améliorer les conditions de nos salariés et qui peuvent expliquer derrière l'arrivée de certaines plaintes. Voilà, essayer que ce soit optimisé au maximum. Et moi aussi, j'ai la charge de contrôler, c'est une application qui s'appelle Room Check-in. Je ne sais pas si vous connaissez, mais c'est une plateforme sur laquelle toutes les demandes clients vont passer. Et donc, on suit ça de très près pour essayer de répondre au plus vite et au maximum aux demandes clients dans l'anticipation d'une éventuelle plainte. Et en fait, même sur cette application, tout est en fonction de notre grille qualité. C'est-à-dire que notre gré qualité, si elle nous dit, donc, que les demandes clients doivent être traitées dans les 15 minutes, on va tout faire en sorte pour que la demande soit traitée dans les 15 minutes. Si la demande client, par exemple, elle se fait par téléphone, on va s'assurer qu'en trois sonneries pour notre part, que l'appel soit pris dans les trois sonneries au standard. Et en fait, on va contrôler comme ça à partir de notre grille de qualité le travail qui se fait dans chacun des services.

Adèle: Et cette application, elle est développée par Preferred ou c'est vraiment deux choses différentes et vous les avez un petit peu codées pour qu'elles correspondent à la grille qualité ?

Yuna Dorval: Non, ça n'a absolument rien à voir. Preferred n'est pas l'origine de cette application. Je ne sais pas si vous connaissez, c'est la personne qui a créé Hopper, qui est vachement plus connue que ce qu'il y a aujourd'hui. En fait, à la base, son premier logiciel, c'est Room Checking. Et grâce au succès de Room Checking, il a décidé de créer une application qui est aujourd'hui bien plus développée d'ailleurs et bien mieux que Room Checking. Room Checking est voué à disparaître avant la fin de l'année. Et du coup, ça n'a pas été forcément codé, mais ça a été rattaché à notre PMS, à Opera. Et du coup, toutes les informations d'Opera apparaissent sur Room Checking. Et inversement, toutes les informations de Room Checking quasiment apparaissent sur Opera et donc permettent de créer facilement le lien et de suivre hyper facilement toutes les demandes clients. Par contre, sur Room Checking, il n'apparaissent pas du tout les critères de la grille qualité. Donc c'est vraiment juste nous, à force de les connaître et de les pratiquer au quotidien, on peut superviser toutes ces demandes grâce à nos gris qualité, mais qui ne sont vraiment pas intégrées sur l'application.

Adèle: OK. Et sur cette application Home Checking, est-ce que vous avez aussi le profil client, ses préférences, etc.?

Yuna Dorval: Non plus. Donc ça, c'est vraiment ce qu'on va retrouver sur Opera. Je dis bien qu'on essaye d'avoir au maximum à jour. C'est un peu compliqué sur un gros porteur comme le Collectionneur, qui est l'hôtel 5 étoiles le plus grand de France. Donc c'est

vraiment deux choses distinctes. Par contre, on va retrouver vraiment les informations principales. Donc par exemple, si le client est flagué VIP, ça on va le voir sur l'application. Nom, prénom, numéro de chambre et le code associé à sa réservation. Donc clients VIP, clients… Toutes nos classifications de clients qu'on peut retrouver et qui nous permettent donc de juger la priorité de la demande. Si par exemple, il y a 5 demandes qui sont en même temps et 2 clients VIP, on va favoriser le client VIP en premier.

Adèle: Ok. Et par rapport à Preferred, vous avez des audits externes pour vérifier, j'imagine, la qualité, si vous correspondez bien à la grille ?

Yuna Dorval: Oui. Alors, je ne dis pas de bêtises. Normalement, c'était deux fois par an, sauf si l'établissement excelle au contrôle qualité, qui a été notre cas au mois de décembre. Et dans ce cas-là, le prochain contrôle qualité aura lieu dans un an. Donc, il y en a un de moins parce que justement, on avait passé un certain score au contrôle de décembre.

Adèle: Et c'est via des clients mystères ? Vous êtes vraiment au courant des audits qui vont arriver ?

Yuna Dorval: Alors, pas du tout. C'est du coup des clients mystères qui restent généralement deux nuits à l'établissement. Nous, après, on va anticiper. On sait très bien que ces clients mystères, entre guillemets, sont des clients très exigeants sur le papier. Mais du coup, c'est des gens qui vont forcément poser beaucoup de questions, qui vont vraiment passer du temps à poser beaucoup de questions. Notamment, dès la réservation, ils peuvent tester de faire soit en ligne ou soit par téléphone. Mais quand c'est par téléphone, les clients qui posent énormément de questions sont directement notés et transmis après aux équipes pour dire « Attention, ce client-là, il a posé vraiment beaucoup de questions. C'est probable que ce soit un client mystère. » Et sur la nuit, on va peut-être en avoir 100 qu'on a mis en potentiel client mystère. Et au final, à la fin, il n'en reste que deux. Mais on essaie de faire quand même attention à ça. Il reste deux jours à l'hôtel. Il teste vraiment tous les services. Et c'est à la fin de son séjour, au moment du check-out. Ou à la fin du check-out, il se présente en tant que client mystère, mais qui appartient vraiment à Preferred. Il demande à rencontrer la directrice. Et ils font le point ensemble directement à la fin du séjour pour débriefer son séjour.

Adèle: Ok. Et du coup, est-ce que vous pensez que ce système de client mystère, c'est vraiment représentatif parce qu'il y a finalement une subjectivité de sa part ? Après, je sais que c'est généralement comme ça que ça marche pour ce genre de gris qualité, que ce soit Preferred, LQA ou Forbes par exemple. C'est souvent des clients mystères. Mais du coup, est-ce que vous pensez que ce n'est pas un système qui peut être biaisé par la subjectivité de ce client mystère ?

Yuna Dorval: Étonnamment, j'en ai pu penser au début. Mais c'est vrai que, par exemple, pour avoir assisté à celui au contrôle qualité que nous avions en descente, vous avez généralement surtout les chefs de service qui sont alarmés sur le fait que potentiellement, c'est un client mystère.Et d'autant plus si on a repéré un potentiel client mystère. Mais en fait, finalement, ces informations ne sont que très peu transmises aux équipes. Parce que, comme je vous disais, sur la ligne, on va en pointer 100 de clients mystères. Donc, en fait, il y a des loupés. Ce n'est pas toujours transmis aux équipes. Et c'est vrai que j'ai été très

étonnée. Mais effectivement, malgré le fait que le résultat était très bon, il y a quand même eu un nombre d'erreurs qui restent quantifiables sur le séjour de la personne. Et en fait, il suffit que le jour où ça a été annoncé aux personnels où ils étaient en repos, vous n'avez pas eu l'information. Et donc, vous vous agissez totalement normalement face à ce client-là, comme si c'était n'importe qui. Et en plus, en hôtellerie, il y a beaucoup de turnover, malheureusement, et aussi beaucoup d'extras. Et nous, c'est vrai que c'était quelque chose aussi sur les contrôles qualité de décembre où, dans plusieurs situations, c'est des extras qui se sont retrouvés face aux clients, des gens qui ne connaissaient en plus pas forcément très bien l'hôtel.

Adèle: OK. Donc, si je comprends bien le fait que ça soit sous le système d'un client mystère, ça n'impacte en aucun cas la qualité, le résultat qui va en découler. Ce n'est pas parce que c'est le client mystère A que votre résultat sera meilleur ou moins bien qu'un client mystère B, par exemple.

Yuna Dorval: Ah oui, je n'avais peut-être pas bien compris le sens de la question. Ah oui, vous voulez dire que, suivant le client mystère, le score puisse avoir une différence qui ne soit pas forcément la même en fonction de qui vient faire la notation, c'est ça ?

Adèle: C'est ça, par rapport justement à la subjectivité de la personne qui vient auditer.

Yuna Dorval: Ah OK, de la personne qui vient auditer. Ah oui, je ne pense pas non plus, parce que c'est comme, par exemple, vous qui travaillez au Meurice, vous devez tous avoir la même excellence et la même formation au sein de l'hôtel, et vous devez tous représenter l'établissement vis-à-vis des clients, vous devez tous essayer d'être excellent pour avoir la meilleure satisfaction client possible. Et je pense que ces clients mystères qui appartiennent à Preferred doivent aussi représenter l'excellence du groupe, de la marque qui le représente en tant que client mystère, après, derrière, sur l'établissement. Il y a forcément toujours des petites différences, ça c'est une certitude, mais je pense qu'elles sont minimes, parce que ça reste, eux, leur travail, ils représentent leur marque, ils représentent LQA, Forbes, peu importe, et ils doivent représenter l'excellence. Donc à mon avis, je pense qu'ils sont tous relativement durs, après, il y en a peut-être qui sont un petit peu plus sympas que d'autres, mais je pense que de manière générale, la différence est moindre, peut-être sur un service, un aurait été plus laxiste, alors que sur l'autre, c'est l'inversement. Je pense que ce qui pourrait être à la rigueur intelligent, c'est de faire un autre mystère avec deux clients mystères au même moment, qui séjournent dans la même chambre, et qui sont peut-être un peu plus impartiales, je ne sais pas.

Adèle: Ok, oui, ça peut être une solution, on saura. Et du coup, comme vous n'avez pas d'autres labels, enfin, vous n'avez pas de labels à part cette gris qualité Preferred, est-ce que vous pensez que vos étoiles, donc les 5 étoiles d'Atout France suffisent à vous démarquer au niveau de la qualité par rapport à d'autres hôtels ?

Yuna Dorval: Alors, peut-être pas. Enfin, j'ai envie de dire, historiquement, à Paris, les hôtels vraiment très historiques sont les plus connus, et de toute façon, rien ne permettra réellement de concurrencer ces établissements-là. Mais à mes yeux, aujourd'hui, en tout cas, c'est très personnel, moi, je ne regarde pas du tout les labels quand je pars, quand je voyage, quand je vais à l'hôtel, ce n'est pas du tout quelque chose que je regarde. Et donc,

oui, c'est plus, en tout cas, dans ma façon de consommer, ça va être plus de regarder, justement, la catégorie d'hôtel. Après, un palace sera toujours meilleur qu'un 5 étoiles, mais voilà, après. Imaginons que j'ai été au Collectionneur, j'ai adoré l'expérience, en fait, je vais regarder, je vais découvrir qui appartient à Preferred, je vais regarder les autres hôtels du groupe, etc. Mais dans ma façon, je pense, de consommer, les labels n'interviennent vraiment pas du tout dans la prise de décision, et je pense qu'il y en a beaucoup qui sont dans la même situation.

Adèle: Aujourd'hui, Atout France, on base ses critères sur des choses vraiment techniques, par exemple la superficie de la chambre, etc. Tandis que d'autres labels, ou par exemple Preferred, comme vous disiez, vont aussi s'attarder sur l'expérience client, l'émotion qu'on va donner dans le service. Est-ce que vous pensez qu'à tout France, c'est toujours aussi impactant aujourd'hui, justement parce que dans l'ère où les clients cherchent aussi l'attention personnalisée, eux n'en tiennent pas compte dans leurs critères ?

Yuna Dorval: Alors oui, ça m'approche, je suis totalement d'accord qu'Atout France, c'est quand même très limité. En fait, à tout France, on va délimiter les bases de l'hôtel, on sait à peu près à quoi s'attendre quand on arrive sur, on va dire, un 5 étoiles, on sait que derrière, sur leurs critères, il y a eu des choses qui sont nécessaires à ce que ça devienne un 5 étoiles, donc on va retrouver un minimum de critères communs à d'autres établissements 5 étoiles. Après, c'est vrai que ni l'émotion, ni l'expérience client. Bon, déjà, ces deux choses-là n'apparaissent pas du tout dans les grilles d'Atout France. Alors moi, j'ai déjà fait des établissements, par exemple, je pense, j'espère ne pas dire de bêtises, mais des établissements 5 étoiles qui n'avaient pas de grille supplémentaire, à ma connaissance, en tout cas, c'était peut-être pas du tout mis en avant, ou voilà, et spécifiquement sur le site Internet, etc., et où l'expérience était vraiment dingue, une vraie expérience d'hôtel 5 étoiles, mais sans forcément appartenir à Ford, LQA, il y a aussi des groupes aujourd'hui qui ont leur propre grille qualité en interne et qui s'en tiennent à ça.

Adèle: OK. Vous avez des exemples de groupes qui ont cette grille en interne directement ?

Yuna Dorval: Alors je pense, sans vouloir dire de bêtises, mais que Hayat possède sa propre grille qualité, après, pour leurs établissements de manière générale. Pour en revenir à Okko Hotel n'appartient à aucun label qualité, mais ont leurs propres grilles, qui ne sont peut-être pas hyper développées, mais ont leurs propres grilles qualité, leurs objectifs internes. Et je pense, sans vouloir m'engager, je ne sais pas du tout, mais je pense que des groupes comme Hilton, Accor, ont, sur certaines gammes d'hôtels, leur propre grille, sans forcément appartenir à Forbes, LQA, Preferred ou autres.

Adèle: Oui, ok. Et du coup, est-ce que vous pensez que la réputation d'Hôtel du Collectionneur suffirait sans la partie Atout France, et sans les 5 étoiles ?

Yuna Dorval: Non, pas du tout. Non, vraiment non.

Adèle: Ok, donc vraiment, tout se base, enfin tout, entre grosses guillemets, se base sur la certification Atout France. En tout cas, c'est un gros impact sur les ventes que vous pouvez faire, et la réputation et la perception du client.

Yuna Dorval: En fait, à mes yeux, oui, étant donné qu'on attire une clientèle en étant vraiment, je pense, sincèrement honnête, à mon avis, on n'a rien à attirer des labels, et qui ont un mode de consommation qui est totalement déconnecté de la réalité. Voilà, on a vraiment une clientèle assez particulière, je trouve, à l'Hôtel du Collectionneur, et ce qui fait qu'aujourd'hui, je pense que très peu sont au courant déjà qu'on appartienne à Preferred, pourtant c'était mis en avant, mis dans leurs chambres, voilà, ce n'était pas caché. Mais pour vous dire, il me semble, j'en ai assez pour vous dire, Forbes est un projet et ou déjà validé à l'hôtel, et je pense que ça fait un moment que c'est validé, que c'est mis en place, et il n'y a aucune communication qui est faite autour de ça, et les clients viennent vraiment parce que c'est un hôtel 5 étoiles, c'est un très grand hôtel surtout, qui peut attirer vraiment beaucoup de monde. Donc on reçoit beaucoup de délégations, d'ambassades, de gros clients, plus que de la petite clientèle de loisirs, après ce que les personnes qui sont à l'origine de ces gros groupes qui viennent chez nous, peuvent être en impact sur les grilles, etc. Mais de ce que je vois, c'est vraiment bien plus pour la taille de l'hôtel, le fait de pouvoir privatiser des étages, le nombre de salles de réunion, qui ont bien plus en impact que les grilles derrière.

Adèle: Et la majorité de vos clients, c'est des groupes ou c'est des individuels ?

Yuna Dorval: En fait, ça va vraiment dépendre des périodes, il y a des périodes où on va recevoir, en ce moment on peut recevoir toutes les semaines des ambassades différentes, on peut avoir des équipes de sport qui sont toutes, par exemple, quasiment en même temps, et pendant ce temps-là, notre Taux d'Occupation à l'hôtel est très bas. Mais on peut aussi, on a aussi beaucoup de clients, après on travaille aussi avec plein de groupes, vous savez, les croisières, et quand ils viennent en France, donc soit au départ ou soit au retour de la croisière, ils ont des partenariats avec les hôtels pour les gens qui souhaiteraient prolonger un peu l'expérience. En fait, on travaille beaucoup avec des partenariats, ce qui fait qu'on a de la clientèle peut-être groupe qui est venue une fois, et qui va revenir après de manière individuelle, mais je dirais quand même qu'on a une très grande partie de notre clientèle qui provient de groupes.

Adèle: Ok. Et tout à l'heure, vous disiez que Forbes était un peu dans les projets, ça va remplacer Preferred, ou vous allez vraiment travailler les deux en simultané ?

Yuna Dorval: Moi, de ce que j'ai compris, oui, c'est pour avoir les deux en simultané. En fait, Preferred, sur les grilles de qualité, vous voyez, il y a justement des grilles de qualité qui vont vraiment prendre en compte l'émotion, l'expérience du client, etc. Preferred est quand même très limité, pour être honnête, sur les grilles. Ça ne va pas chercher non plus très, très loin sur des trucs qui sont importants de base, dont un hôtel 5 étoiles. Des choses où on ne peut pas se foirer dessus, entre guillemets, mais ce n'est pas poussé à l'extrême. Et c'est une des raisons pour lesquelles, une fois que ces grilles Preferred sont vraiment bien ancrées dans notre personnel, que tout le monde les connaisse parfaitement bien et que, par exemple, notre prochain contrôle par des clients ministères soit aussi excellent que les derniers, qu'à partir de ce moment-là, on saura que tout est bien maîtrisé de la part des équipes, des chefs de service, que tout est mis en place. À ce moment-là, pouvoir avoir une grille aussi qui prend bien plus en compte une expérience bien plus importante, type Palace.

Adèle: Et du coup, pourquoi vous avez choisi Forbes plus qu'un autre, par exemple LQA ou

d'autres que je ne connais pas forcément ?

Yuna Dorval: Alors, je ne pourrais pas vous dire, je ne suis pas du tout à l'origine de cette décision, mais je pense que, comme l'Hôtel Saxe qui a ouvert à Paris récemment, en fait, il y a la possibilité, même en étant un hôtel 5 étoiles, de prendre une grille 4 étoiles, de ce que j'ai compris de la subtilité chez Forbes. Et en fait, ce qui permet d'augmenter soi-même au fur et à mesure, d'avoir ancré les bases de grille d'hôtel 4 étoiles Forbes à l'hôtel, et une fois qu'elles sont bien, pareil, de retour assimilées par toutes les équipes comprises, monter d'un cran. Or, je pense que LQA, de ce que j'ai compris, mais je ne suis pas sûre, c'est vous êtes un hôtel 5 étoiles, c'est la grille d'hôtel de 5 étoiles. Peut-être que la décision s'est jouée là-dessus ou pas, mais moi je n'ai pas du tout participé à cette prise de décision, donc je ne pourrais pas vous le dire.

Adèle: Ok. Et du coup, ces labels-là, ou ces grilles de qualité comme Forbes et Preferred, vous trouvez que ça a un impact sur les collaborateurs, sur leur motivation, l'organisation, etc.?

Yuna Dorval: Eh bien, si, il y a quand même une certaine, je ne dirais pas motivation, mais par exemple, moi en tant que chargée de qualité, c'est vrai que d'avoir une grille, d'avoir un support, de savoir exactement à comment tenir typiquement, ça permet d'avoir un travail qui est bien plus organisé, qui ressemble bien plus à quelque chose que juste vous travailler dans un hôtel 5 étoiles, vous faites de la qualité, mais vous devez juste vous assurer que ça soit quali, mais vous ne savez pas sur quoi vous basez, par exemple. Donc, ça permet déjà de structurer un peu peut-être la manière de travailler ou de voir les choses, voir ses missions au sein de l'hôtel. Il y a une part aussi de cohésion, je pense au moment des contrôles, ministères, si on se rend compte que c'est un client de ministères, que tout le monde soit soudé envers ça, mais après derrière l'impact, je trouve assez minime en tout cas chez nous à l'Hôtel du Collectionneur. C''est vrai que par exemple sur le score qu'on a eu, il n'y avait pas peut-être d'incentive vis-à-vis des équipes, il n'y avait aucune perspective financière, quelque chose qui motive malheureusement beaucoup aujourd'hui les équipes. Donc, je dirais que oui, ça mobilise les équipes ensemble, mais à faible échelle.

Adèle: Et est-ce que vous, dans vos missions, vous vous occupez aussi de tout ce qui est réputation, enfin e-réputation justement, les avis, Internet, Google, TripAdvisor, etc.?

Yuna Dorval: Alors nous, on prépare tous les matins, par exemple là mercredi, on va préparer tous les avis qui sont sortis entre hier matin et ce matin au sein de l'hôtel. On va les répertorier, on fait ensuite au morning avec les équipes qu'on va présenter les avis qui sont sortis. Et ensuite, par contre, nous, on ne répond pas. C'est l'assistante de direction qui va y répondre et nous, on n'intervient pas à ce moment-là. Mais par contre, nous, on se sert de ces avis pour, par exemple, je vais prendre un exemple qui nous est arrivé il n'y a pas longtemps, on avait beaucoup d'avis qui revenaient sur le room service, c'était catastrophique, le club sandwich, il était dégueu. Nous, vu qu'on regarde les avis tous les matins, on prend note, on les regroupe et on va, en fonction des avis qu'on a vus, essayer d'intervenir et d'avoir pris des process, essayer de comprendre pourquoi ça ne va pas et prendre en considération ces retours-là et donc essayer d'améliorer la qualité vis-à-vis de ce qu'on a lu sur les réseaux, sur la e-réputation.

Adèle: Et justement, est-ce qu'en parlant des plaintes clients, vous avez eu une plainte client non pas, je dirais, a posteriori via internet, mais sur le moment et vous aviez dû trouver une solution, faire un changement d'organisation du service, etc. ou autre d'ailleurs, mais vraiment improviser sur le moment pour résoudre cette plainte?

Yuna Dorval: Alors ça, je pense que ça arrive au quotidien, mais c'est vrai que nous, tout est vraiment très distinct à l'hôtel et c'est vraiment les duty managers qui s'en occupent et c'est vrai que malheureusement, de par leur quantité de travail, nos services sont quand même très peu en binôme, on va dire. Et en fait, nous, on va vraiment intervenir plutôt après. Malheureusement, la plainte, eux, interviennent pendant, essayent de trouver des solutions, après c'est vrai que des fois, ils peuvent nous contacter et on peut intervenir pour les aider, mais ça reste, franchement, ça reste très minime.

Adèle: Et donc, vous avez déjà mis en place des choses pour, par exemple, alors je ne sais pas forcément de votre sort à vous, mais en tout cas, en général dans l'hôtel, si, imaginons, il y a du turnover ou un manque de personnel, pouvoir mettre des choses en place pour combler ce manque. J'imagine, à d'autres membres, d'autres services qui peuvent venir aider vraiment sur le moment.

Yuna Dorval: Oui, oui, par exemple, c'est vrai que ça nous arrive, ça, des fois, le matin, voilà, on passe souvent dans les services pour dire bonjour, etc. Voilà, on va arriver, je ne sais pas, au room service, il va nous dire qu'il en manque de staff aujourd'hui. Moi, après, quand je vais aller faire mon tour dans les couloirs pour faire un contrôle de la qualité que je vis quotidiennement, je me rends compte qu'il y a énormément de room service dans les couloirs. Je vais aider, je vais ranger, je vais m'en occuper, que ce soit moi ou que ce soit d'autres personnes. Oui, ça, c'est un réflexe qui est plutôt, plus généralement, ancré à l'esprit d'équipe dans l'hôtel, oui.

Adèle: Mais du coup, c'est une volonté sur le moment, il n'y a pas forcément d'organisation sur...

Yuna Dorval: Ah non, aucune organisation, non. Ok. Oui, non, c'est plus sur le moment, voilà, on ne va pas prendre le rythme que ça puisse entacher, enfin, voilà, ça puisse amener plein de clients, que ça puisse entacher sur la qualité de l'hôtel. Donc, si c'est un problème, nous, on agit tout de suite, mais il n'y a rien de défini, je vois, c'est vraiment juste un problème, une solution, on ne réfléchit pas et voilà, on essaie d'agir pour éviter une mauvaise vie, une réputation, des plaintes.

Adèle: Ok. Et du coup, directement après votre master, vous avez commencé à l'Hôtel du Collectionneur, c'est ça ?

Yuna Dorval: Non, en fait, alors, à la sortie de mon master, j'ai eu un poste de responsable qualité pour un hôtel de la famille Costes à Paris. Malheureusement, je ne me suis pas trop reconnue dans le management de la famille, justement, qui est un peu particulier quand même. Et voilà, en plus, en tant que manager, moi, j'avais du mal à concevoir des choses vis-à-vis des équipes que je manageais, donc j'ai pris la décision de partir en attendant de retrouver un poste dans la qualité. J'ai fait du guest relation, voilà, et après, je suis arrivée ici, dès que le poste a été ouvert, j'ai postulé, j'ai été recrutée.

Adèle: Et est-ce que, du coup, de par vos autres expériences, vous aimeriez mettre en place des choses à l'Hôtel du Collectionneur qui ne sont pas encore existantes, mais que vous avez pu tester dans d'autres établissements et qui marchaient, ou en tout cas qui vous plaisent ?

Yuna Dorval: Oui, j'avais beaucoup de choses sur, notamment, faciliter le travail des équipes dans les étages, par exemple, les robots aspirateurs, voilà, plein de choses là-dessus, vous savez, les chariots de linge qui sont robotisés aussi, etc. Malheureusement, ici, ce n'est pas leur volonté de dépenser beaucoup d'argent sur ce genre de projet, donc, en fait, au Collectionneur, la qualité n'est pas énormément développée parce que le budget n'est pas alloué pour développer. Ce n'est pas du tout une priorité de la part de l'hôtel, malheureusement.

Adèle: Mais donc, ça, forcément, ça pose des problèmes au long terme, on va dire. Si vous voulez mettre en place des projets, mais qu'à chaque fois, on vous dit problème du budget, problème financier, vous allez vous retrouver devant un mur, à un moment, non
?

Yuna Dorval: Oui, c'est probable, oui, c'est probable. Oui, c'est un peu ça, ce truc-là.

Léo/ Surtout qu'en plus, si vous avez, entre guillemets, une mauvaise qualité, après, c'est aussi commercial, c'est vraiment si le collectionneur peut perdre sa réputation, etc. Même derrière, vous allez avoir peut-être moins de demandes, moins de clients, et du coup, moins d'argent. Donc après, oui, ils n'ont peut-être pas de budget maintenant pour débloquer, mais en effet, ce serait peut-être aussi nécessaire de débloquer ce budget-là, justement, pour amener de nouveaux services, de nouvelles innovations, faire peut-être développer encore plus le service dans lequel vous êtes, encore plus les guests, etc.

Yuna Dorval: C'est un combat quotidien.

Léo: C'est ce que je comprends. Je voulais revenir juste sur les étoiles, sur Internet notamment. Est-ce que vous pensez, juste vraiment votre avis personnel, est-ce que vous pensez que maintenant, ça va devenir, ou ça l'est peut-être déjà actuellement, vraiment la première chose qu'on regarde? Je sais que dans l'ancienne génération, les gens préféraient plutôt regarder le nombre d'étoiles d'un hôtel, et par exemple, un hôtel 5 étoiles, on sait qu'il va être de bonne qualité, alors que maintenant, en tant que jeune, etc., on va en premier lieu, sûrement regarder peut-être plus les avis sur Internet. Est-ce que vous êtes d'accord avec ça ? Est-ce que vous, vous le faites aussi quand vous recherchez un hôtel ? Est-ce qu'il y a une influence dans votre recherche ?

Yuna Dorval: Après, moi, c'est vrai que je regarde principalement, on va dire en premier, le nombre d'étoiles, mais ensuite, mon second critère, ça va être l'expérience, et cette expérience, elle se mesure aujourd'hui à plein de niveaux, les réputations, que ce soit les avis, mais que ce soit aussi aujourd'hui les réseaux sociaux. Ça, pour moi, ça ne sert à rien d'aller dans un hôtel 5 étoiles qui est noté 3,8 sur Google. Je trouve que ça ne sert à rien de dépenser son argent. Après, aujourd'hui aussi, les réputations, malheureusement, moi, j'ai vu beaucoup d'établissements aussi mentir, faire des faux avis sur Google. Donc aussi, c'est

une histoire de bouche à oreille. En plus, en travaillant dans le monde de l'hôtellerie, on a la chance de connaître un peu les établissements, de connaître des gens qui ont travaillé à tel endroit, etc. Donc, c'est un vrai avantage aujourd'hui de travailler dans ce secteur. Mais oui, sinon, je suis totalement d'accord avec vous.

Léo: Justement, en parlant des faux avis, je trouve ça intéressant, je sais qu'il n'y a pas que des faux avis, heureusement, mais est-ce que les avis sur Internet seraient plus crédibles, voire plus légitimes que certains labels, même pour la classification Atout France dont on parle depuis le départ ? Est-ce que finalement, les avis clients seraient vraiment l'indicateur clé de la qualité d'un hôtel ? Je ne sais pas si vous trouvez qu'il y a certains labels qui sont un peu bullshit, un peu pas très utiles. Il y a deux questions dans la question. Est-ce que vous trouvez certains labels qui sont un peu bullshit, qui ne servent un peu à rien ? Et est-ce que, dans une autre question, est-ce que vous pensez que les avis clients sur Internet sont crédibles et ont toute leur légitimité ? Est-ce que la note sur Internet est vraiment représentative de la qualité de l'hôtel ?

Yuna Dorval: Je n'ai pas retenu la question.

Léo: Il n'y a pas de soucis. La première, c'était sur les… J'ai oublié aussi vous voyez. Est-ce qu'il y a certains labels que vous trouvez inutiles, voire qui ne servent un peu à rien ? Par exemple, est-ce que pour vous, Clef verte a un sens ou pas ? Ou est-ce que c'est vraiment plus un aspect commercial, une volonté de faire peut-être plus d'argent, etc. ? Ou vraiment, est-ce que vous pensez que c'est une démarche qui est faite pour certains hôtels, vraiment dans une démarche RSE ou pas du tout ?

Yuna Dorval: Moi, sans me mentir, j'ai du mal à me reconnaître personnellement très dans les labels. Oui, je trouve la plupart un peu bullshit parce qu'aujourd'hui, le problème, c'est justement ça, c'est que c'est des gages de qualité, oui, mais jusqu'à où ? On arrive toujours à mentir, à passer outre. Oui, c'est un gage de qualité, mais pas que. Sur du long terme, je ne sais pas. Ça, je ne sais pas. Oui, effectivement, à 100 %, on va aller.

Léo: Et pour la deuxième question, c'était pour les avis sur Internet, donc sur Google, TripAdvisor, Booking, etc. Est-ce que vous pensez qu'ils sont légitimes, vrais et représentatifs ? Comme par exemple, si on trouve un hôtel qui a 4,8 étoiles, est-ce que, quand vous regardez, est-ce que vous pensez que ça les vaut vraiment ou pas ? Ou est-ce que vous pensez qu'il y a toujours une part un peu, une part pas aléatoire, mais une part variable qui peut changer d'un client à l'autre, par exemple ?

Yuna Dorval: C'est totalement variable. Moi, ce n'est pas forcément représentatif de la réalité. Moi, je peux avoir passé un super moment dans l'établissement. Je suis française, je vais dans un établissement en France, je suis super bien entendue avec le personnel. J'ai passé un trop bon moment. Mais je ne sais pas, un Américain qui va venir et qui ne parle pas le français, le personnel ne parle pas le français, il s'est senti abandonné, démuni à l'hôtel, il n'a vraiment pas laissé de bonnes notes.

Léo: Très bien. Je ne sais pas vous, niveau temps, si vous êtes encore large ou pas, mais on a déjà pas mal d'infos. Je ne sais pas si vous avez déjà un avis sur la discussion qu'on a eue. Pour résumer, on a bien incarné votre point de vue. On a essayé de vous amener plus

sur votre ressenti sur les labels, leur intérêt, etc. On l'a eue, donc on est très contents pour ça. C'était peut-être une remarque ou autre. Et également, on souhaitait voir si vous connaissez peut-être des personnes dans votre réseau qui seraient un peu dans le même cadre que vous, dans la qualité, etc. Vous pourriez nous conseiller à interviewer pour notre mémoire. Et si vous n'en avez pas, il n'y a pas de souci également. Si vous n'avez pas en tête, il n'y a pas de souci.

Yuna Dorval: Non, mais en tout cas, vous avez un très beau sujet de mémoire. Je trouve que c'est quand même un sujet qui est vraiment d'actualité. Oui, absolument. En fait, les postes de qualité, ils sont surtout en train de se créer maintenant. Et c'est qu'il y a un réel besoin. Je ne sais pas, de la part des clients et des employés aussi, que ces postes existent. Donc, il y a un vrai besoin et c'est vraiment d'actualité. Par contre, je pense que ça ne devrait pas être facile d'obtenir tout ce que vous voulez justement pour votre recherche. Je pense qu'on n'a pas beaucoup aujourd'hui de travail en qualité. Sur Paris, je ne sais pas exactement où vous cherchez. Mais oui, ça doit être très intéressant, en tout cas, à rechercher. Vous avez réussi à interviewer beaucoup de gens depuis que vous avez commencé?

Léo: Pour l'instant, là, on est sur nos premiers entretiens. Là, je crois que vous êtes la cinquième personne. On a encore des personnes prévues. On arrive quand même à trouver. Alors, il faut les chercher, mais on les trouve par des mots clés, etc. Surtout qu'il y en a beaucoup qui ont l'étiquette qualité, mais qui ont une autre dénomination. Il y en a beaucoup qui sont clients, etc. Ou même direction des opérations, etc. Donc, il faut un peu jongler avec les postes. Mais au final, on s'y retrouve. C'est vrai que même au niveau de la documentation, on est assez limité. Comme vous l'avez dit, c'est un sujet qui arrive maintenant. Même les postes s'ouvrent maintenant. C'est vraiment un sujet qui est d'actualité. On arrive à trouver quand même, heureusement. Sinon, on serait en galère. Mais on arrive quand même à trouver. On est assez sereins pour ça. Pour trouver les infos, on a interviewé 4 personnes avant vous. C'est 4 avis qui sont complètement différents de l'un à l'autre. Il y en a qui vont préférer ça, il y en a qui vont préférer ci. C'est vraiment une confrontation d'idées et de réflexions. C'est super intéressant que vous ayez cette réflexion-là. Par exemple, hier, on a vu une autre personne qui était dans une autre réflexion, etc. C'est vraiment intéressant de pouvoir confronter les idées. Même selon les générations, c'est toujours intéressant de voir. Merci pour ça, d'ailleurs.

Yuna Dorval: Avec plaisir. Vraiment, c'est super intéressant. Je pense que vous allez pouvoir vous démarquer de vos collègues pour des sujets un peu plus basico-basiques.

Léo: C'est ça. C'est ce qu'on voulait, de base. C'est démarquer avec un sujet un peu outsider. On est contents. Ça va bien se passer pour la suite.

Yuna Dorval: Je réfléchis comme ça. Je ne vois personne d'autre qui parle sur la qualité, mais je réfléchis parce que ça doit bien exister. Si jamais je trouve ou j'y pense, je vous enverrai un message sur LinkedIn pour vous recommander quelqu'un à interviewer.

Léo: OK, top. Merci. Il n'y a aucun souci. Vous n'inquiétez pas. C'est super gentil d'être rendu disponible pour ça. Merci encore.

Yuna Dorval: Avec plaisir. J'espère que j'ai répondu à vos questions de la meilleure manière possible**.**

Léo: On n'en a plus donc je pense que vous avez réussi.

Yuna Dorval: OK.

Léo: Merci encore. Bonne continuation. Merci encore.

Yuna Dorval: N'hésitez pas à me l'envoyer si vous avez envie. Ça va être plaisir que je vous le lirai.

Adèle: Merci beaucoup. Merci. Bonne soirée.

Yuna Dorval: Merci à vous aussi.

Adèle: Au revoir.

E. Lola Deslandes Deslandes, Chargée de Projet des Services d'Accueil & Qualité– Sofitel Paris Le Faubourg

Le vendredi 25 avril à 17h

Léo : Du coup, on se présente. Je m'appelle Léo et je suis actuellement en stage dans un groupe qui s'appelle Chapitre 6. Je suis Assistant de Direction et des Opérations de développement. Je suis actuellement sur une ouverture d'hôtel et un peu sur le fonctionnement de tous les hôtels du groupe. C'est très prenant et passionnant comme stage donc c'est très intéressant.

Adèle : Donc moi je m'appelle Adèle Valverde, je suis dans la même fac et la même classe que Léo. Et actuellement je suis en stage au Meurice dans le service qualité.

Lola Deslandes : Ah super, ça marche. Tu retrouveras sûrement des petites choses mais je suis vraiment curieuse aussi de voir ce que vous faites dans les autres hôtels. Mais trop bien, ok. Ecoutez, s'il vous plaît que je me présente aussi. Avec plaisir. Vous avez peut- être dû voir sur LinkedIn. Moi c'est mon premier poste, j'ai fait un bachelor et un master à l'IM, une école d'hôtellerie. Et en stage de fin d'études, je l'ai fait au Sofitel Paris-Le- Faubourg en tant que plutôt Assistant de Direction Hébergement. Et il y avait toute cette partie qualité. Et pendant mon stage, on a développé pas mal de missions et la direction s'est rendue compte qu'elle avait peut-être besoin. Donc après mes études, ils m'ont proposé d'ouvrir le poste et que ça soit vraiment spécifiquement dédié à la qualité. Avec bien sûr des petits projets à côté. Et donc voilà, j'ai commencé en juillet 2024 et ça va bientôt faire un an en juillet. Et ça se passe très bien, j'adore. C'est très intéressant. Mais du coup c'est super. Et vous, votre mémoire, rappelez-moi c'est sur quoi ? Sur la qualité en général dans l'hôtellerie ?

Adèle : Alors oui, le thème c'est la gestion de la qualité. Nous, on va aussi surtout se baser sur les labels et les classifications. Voilà. Léo, t'avais un truc à rajouter ?

Léo : Non, c'était parfait. Parce que c'était comme ça. Et du coup, nous on est à l'école qui s'appelle l'ESTHUA. Du coup, ça à Angers. C'est une école qui couvre un peu tous les spectres du tourisme. Quoi que ce soit l'hôtellerie, restauration, événementiel, etc. C'est assez large. Et nous, nous avons accès du coup sur l'hôtellerie.

Lola Deslandes : Ok, d'accord. Ok, ça marche. Oui, donc après pour les labels, je vous expliquerai un petit peu. Mais c'est vrai que je ne sais pas si vraiment je vais répondre à vos questions. Je ne sais pas comment vous voulez qu'on commence.

Adèle : Alors déjà, est-ce que vous pourriez présenter votre rôle et vos missions vraiment le plus précisément possible ?

Lola Deslandes : Oui, carrément. La qualité, je pense que vous l'avez sûrement un peu compris, c'est extrêmement général, global. La qualité, c'est pour tous les services. En interne, en externe, il y a beaucoup, beaucoup de choses. Moi, à l'hôtel, je le divise un peu

en deux parties. Vraiment pour les missions qualité. Il y a toutes les missions de suivi en fait des résultats vraiment qualité avec les KPIs. Donc là, c'est vraiment faire le suivi sur les retours clients qu'on a. Donc, ça va être via les commentaires ou via face à face les clients, les retours qu'ils nous font. Et en fait, on a un score RPS. Je ne sais pas si vous voyez ce que c'est. En fait, on a ce score RPS et c'est vraiment le moyen qui nous permet de voir notre performance. Donc, on le suit de très près parce qu'après, on a aussi nos scores par service. Dans notre questionnaire de satisfaction, les clients peuvent aussi donner une note par service. Et donc, tout ça, en fait, on le regarde. On regarde aussi le score, la note que vont nous donner nos clients quand ils sont membres parce qu'on a notre programme de fidélité All. Et donc là, pareil, on va essayer de faire en sorte que nos membres soient encore plus satisfaits qu'un client qui n'est pas membre. Donc, on a plusieurs KPIs. Et l'idée, c'est que je veille qu'on ait des bons retours positifs. Forcément, il y a la réponse aux commentaires. Ensuite, on a tout un peu un dispositif où à la suite des commentaires, on va un petit peu faire un suivi avec les chefs de service ou les équipes. Si on a eu un retour négatif, pour comprendre ce qui s'est passé, comment on peut s'améliorer, on a vraiment beaucoup de suivi. On a aussi, tous les jours, on prépare, on appelle ça un peu une minute qualité. Et on va donner le score RPS actualisé, les scores par service, les collaborateurs qui ont pu être nommés dans des commentaires, on va les mettre en avant. Vraiment sur le retour client, on essaie de communiquer au maximum pour que les équipes soient engagées, les équipes connaissent, savent ce que c'est le RPS. Ils me demandent aussi, alors on en est où, alors j'ai vu ce mauvais commentaire. Vraiment, le but, c'est d'en parler pour qu'ils comprennent, parce qu'on a forcément appris à avoir des objectifs, des choses comme ça. On en parle au briefing, on a un rapport aussi mensuel. Vraiment, il y a toute cette partie un peu, je veux dire, pas expérience client, mais retour client, tout ça. Et ensuite, il y a toute l'autre partie où là, peut-être que les labels vous intéresser sur les standards. Donc, veillez à la conformité de l'hôtel aux standards. Nous, on a trois catégories de standards. Donc, on a les standards LQA, je ne sais pas si vous connaissez. On travaille aussi avec LQA, qui nous audite plusieurs fois par an. Et on a aussi les standards du groupe, donc on a des standards propres à Accor, et on a aussi des standards propres à la marque Sofitel. Donc, en fait, on travaille avec ces trois standards, donc ça fait beaucoup de standards. Et voilà, c'est un peu le deuxième objectif que j'ai, c'est d'aider les équipes déjà à les savoir, à les comprendre, à les connaître. Donc, on a pour eux un parcours d'intégration où ils font le point avec leur chef de service et les ressources humaines. Et on a aussi un moment où je prends du temps avec chacun des nouveaux collaborateurs pour leur expliquer les standards. C'est un moment d'échange aussi. Et en fait, à la suite de ça, on fait des immersions, des audits internes pour s'entraîner. Mais c'est vraiment avec de la bienveillance. Le but, c'est vraiment de s'entraîner. C'est vraiment bien pris par les équipes à l'hôtel. Et l'idée, c'est de s'améliorer, c'est de voir où est-ce qu'on a des difficultés et tout ça. Qu'est-ce que je fais d'autre ? J'avais pris des petites notes parce que parfois on oublie un petit peu. Ah oui, on a aussi, pour qu'il regroupe un peu toute la qualité, on a des réunions qualité toutes les deux semaines. En fait, là, on va un petit peu changer parfois de format. On va avoir un format plus avec les chefs de service où on va parler en disant, nous, on a toujours ce problème de standard. Qu'est-ce qu'on peut faire ? Plan d'action, qu'est-ce qu'on peut mettre en place ? On a aussi ces petites réunions un peu plus thématiques où on va inviter des collaborateurs et on va faire plus des jeux de rôle ou plus des formations. Parce que globalement, certaines équipes ont des standards qui reviennent, qui sont parfois communs. Donc, on a aussi des moments de formation parce que je pense que ça, c'est vraiment important. Ça, c'est vraiment pour tout ce qui est conformité pour les

collaborateurs, donc la formation. Et on a aussi tout à mettre en place. Le groupe Accor, la marque Sofitel aussi, nous demande d'avoir des choses un peu plus standardisées. Par exemple, tout ce qui est notre « Art of Sleep ». On a un type de lit spécial à avoir, on a des procédures spéciales à avoir en chambre, des étiquettes, des choses comme ça. Tout ça, il faut le mettre en place, il faut faire des commandes, il faut voir avec les équipes comment on peut l'implémenter, tout ça. Donc, il y a aussi toute cette stratégie derrière d'implémenter ce que nous demande la marque. Ça, ça fait partie, en tout cas, de mes missions. Pour rester toujours sur la verticalité, on a, et Expérience Client aussi, on a en fait, entre tous les Sofitel parisiens, on a en fait des ateliers qualité. Et en fait, on partage entre nous des best practices. On va dire, on a un défi sur ça, il faut que la prochaine fois, on évoque tel sujet. Et voilà, on va aussi faire entre nous des audits, parce qu'on reste encore incognito pour le moment. Donc, ça aussi, c'est pas mal. Ça, c'est plutôt pour tout ce qui est qualité. Et ensuite, dans mon titre, parce qu'il faut vraiment expliquer le poste, j'ai projet des services d'accueil. Bon, en réalité, ça s'étend un peu plus qu'aux services d'accueil. En fait, je vais avoir aussi tout ce qui est plutôt expérience client. En fait, mon poste est rattaché à l'équipe des relations clientèles. La Directrice de l'Expérience client a la particularité, donc moi, toute seule. Et après, il y a les Guest Relations. Et donc, tout ce qui va être implémentation de projet, par exemple, pour le logiciel Opéra, ou on a un logiciel Duve pour communiquer avec les clients, tout ça, je m'en occupe. Ou si on a un changement de charte graphique, il y a beaucoup de projets qui se font sur une courte période qu'il va falloir que je mette en place pour les services d'accueil. Et ça peut être aussi pour la restauration en soi, s'il y a besoin. Donc, en général, c'est commun. C'est global, par exemple. Et puis après, bien sûr, s'il y a besoin, vu que je suis rattachée aux Guest Relations, s'il y a besoin de rencontrer un client, un suivi de plaintes à faire, tout ça, je suis aussi tout à fait capable. Et ça va aussi avec la qualité de l'expérience. C'est pour ça que c'est vraiment très global, énorme la qualité. Je ne veux pas dire que ça veut tout et rien dire, mais ça englobe tout. Donc, il faut quand même un peu catégoriser. Mais je suis beaucoup aidée de chaque chef de service. Moi, je ne connais pas chaque métier. C'est juste de leur dire, on a tel standard, comment on peut faire ? C'est vraiment toujours un échange, un partage d'idées entre nous. Je ne sais pas si c'est clair pour vous, si c'est ce que vous voulez.

Adèle : Oui, c'est très complet.

Léo : On a déjà plein de questions, je pense.

Lola Deslandes : Allez-y, je vous écoute, je vous écoute.

Léo : C'est une question que j'ai déjà, qui est un peu, on va dire, pour entrer dans le bain, dans l'idée, qui est un peu assez large. Tu as parlé des autres Sofitel de Paris, notamment. Pour la petite histoire, moi et Adèle, on a fait notre stage au Sofitel Le Scribe, qu'on connaît bien. Donc, on connaît Etienne.

Lola Deslandes : Moi aussi, très bien.

Léo : Par rapport à ça, les Sofitel, ils ont les mêmes standards Sofitel, ils ont les mêmes standards Accor. Est-ce que le Faubourg, est-ce que Baltimore, est-ce que le Scribe, comment il y en a qui va être meilleur, comment il va se démarquer, en fait, sur, est-ce que c'est par rapport à son personnel, ses labels en plus, ses projets que tu les modèles,

justement. C'est un fait ouvert comme question.

Lola Deslandes : Je pense que, non, non, mais c'est une très bonne question. En réalité, je pense que déjà, chaque Sofitel a vraiment sa propre identité. Vous avez dû le voir avec le Scribe. Je ne sais pas si vous avez eu l'occasion d'aller dans d'autres hôtels, mais chacun a son identité. Déjà, de par sa localisation, on ne va pas du tout avoir la même clientèle au Scribe ou au Faubourg, par exemple. Donc, il y a ça. Et ensuite, on n'a pas du tout le même produit. Par exemple, le scribe, il a un super produit, enfin, rénové plus récemment, en tout cas, que le Faubourg. Nous, on a un produit qui commence à être vieillissant. On a des travaux qui sont prévus. Donc, voilà, nous, nos retours, l'expérience de notre client, elle va être un petit peu plus impactée sur le produit. Par contre, on a vraiment un retour très positif sur les équipes. Enfin, vraiment, ce qui ressort, c'est les équipes. Enfin, voilà, on a peut-être ce côté familial. Je ne sais pas comment ça se passe vraiment au Scribe. Là- dessus, j'imagine qu'ils ont aussi des très bons retours et ils sont d'ailleurs très performants. Donc, voilà. Après, chacun a son identité. Et je pense que chaque chef de service, chaque collaborateur qui va délivrer son service ou voir l'idée d'un projet en particulier va faire aussi l'identité. Nous, on a pas mal aussi de clients habitués qui reviennent. Et je crois que c'est aussi le cas beaucoup à l'Arc de Triomphe. Donc, c'est vrai que ça change un peu beaucoup. Mais je ne pense pas que les labels ou de toute façon, on a les mêmes, changent les clients dans leur décision. Ça va être la localisation, leurs habitudes. Moi, je pense que ce serait ça.

Léo : Parce que du coup, pour toi, les clients en général, ils ne regardent vraiment que la localisation ou peut-être qu'ils regarderaient également autre chose. Peut-être les étoiles de l'hôtel ou les avis de clients peut-être sur Internet.

Lola Deslandes : Oui, complètement. Après, ça va être aussi… On a beaucoup de clients qui vont nous dire « Mon ami était venu » ou « Ma famille était venue », etc. Donc, oui, il va y avoir l'emplacement parce qu'ils veulent telle ou telle chose. Mais après, ils vont regarder soit les avis, soit ils vont regarder les prix. Forcément, les prix jouent aussi beaucoup. Mais je pense que les avis, oui. Le bouche-à-oreille, ça aide aussi.

Léo : Et du coup, tu penses qu'ils regardent quoi en premier, les clients ? Et même en plus, toi, là, c'est plus une question personnelle, mais même toi, dans ton choix d'hôtel, si tu es amené à être en vacances, qu'est-ce que tu regardes en premier ? Est-ce que tu regardes les avis ?

Lola Deslandes : Oui, clairement. Après, ça dépend des générations. En tout cas, les nouvelles générations ou peut-être les générations de nos parents vont regarder les avis. Peut-être pas les anciennes, mais pour moi, aujourd'hui, c'est hyper important et c'est pour ça aussi qu'il faut répondre aux commentaires parce qu'on a parfois des clients qui sont frustrés ou pas contents. C'est important de répondre parce que ça laisse aussi une bonne image.

Léo : Quand tu fais ton choix d'hôtel, est-ce que tu... Étant donné que tu es chez Accor, chez Sofitel, est-ce que tu restes quand même à faire un choix plus dans une chaîne, où il y

a quand même des standards, où tu préfères peut-être aller dans des choses qui sont un peu plus innovantes ou des petits hôtels de groupe qui n'ont pas vraiment de standards

Lola Deslandes : C'est une super bonne question. En fait, je pense... Après là, je parle vraiment pour moi. Je comprends les clients qui aiment bien un côté standardisé, rassurant, parce qu'aux États-Unis, j'étais dans un Sofitel, je ne serais pas déçue. Mais personnellement, moi, je vais regarder les avis. Je ne sais pas, je vais mettre Google Maps, un rayon et voir tous les hôtels qui ont tant d'étoiles. Et ensuite, voilà. Mais je pense peut-être que c'est générationnel aussi. Je suis plus dans la recherche d'expérience ou d'avoir un souvenir, je ne sais pas, une petite auberge, un petit hôtel, sans que ça soit vraiment un gros porteur ou un hôtel cinq étoiles. Ça peut être un trois étoiles, mais où je vois qu'il y a vraiment des bons retours. Mon choix, oui, il se mettra plus dessus. Donc, c'est pour ça que c'est vraiment les avis, je pense, pour moi. Après, oui, pourquoi pas aller chez Accor
? Je sais que je serais bien lotie. Mais oui, les avis, oui.

Adèle : Et du coup, tu ne regardes jamais le nombre d'étoiles, les labels que les hôtels ont?

Lola Deslandes : Le nombre d'étoiles, si. Si j'avais une hésitation entre un trois ou un quatre étoiles, par exemple, je ne vais pas me dire que je prends le quatre, c'est mieux. Il y aura sûrement un autre facteur qui fera que je choisirais un des deux, mais ce ne sera pas le nombre d'étoiles. Après, je regarde toujours, mais je ne pense pas que c'est ça qui va vraiment me l'aider. Et après, pour les labels, parce qu'après, quand vous parlez de labels, juste donnez-moi des exemples pour qu'on soit sûrs qu'on parle de la même chose.

Adèle : Clef verte, qualité tourisme, des choses comme ça.

Lola Deslandes : OK. Non, non, non. Honnêtement, je ne pense pas.

Adèle : Du coup, tu parlais d'expérience tout à l'heure que tu voulais que l'hôtel t'apporte une expérience. Pourtant, Atout France, du coup, qui dessert les étoiles, ne prend pas en compte cette expérience client. Donc, est-ce que ce n'est pas un petit peu contradictoire de vouloir chercher une expérience dans un hôtel en regardant également ces étoiles, alors que finalement, certains labels vont eux valoriser cette expérience client et cette expérience personnalisée donnée au client en offrant ce label à cet hôtel-là, mais que toi, tu ne recherches pas ?

Lola Deslandes : Oui. Complètement. Je suis complètement bon. OK. Mais par contre, je trouve quand je disais un petit peu vos questions, moi, j'étais plus sur la certification LQA. Dans LQA, vous savez, il y a les standards d'intelligence émotionnelle. Et je trouve que ça, c'est intéressant parce que parfois, les standards, c'est un petit peu… il faut appliquer ça, il faut appliquer ça. Bon, OK. Et après, le fait qu'il y ait les standards d'intelligence émotionnelle, ça permet aux collaborateurs aussi de pouvoir être un petit peu plus eux-mêmes, de délivrer l'expérience qu'ils veulent, s'ils veulent connecter avec le client, s'ils veulent faire un service spécialisé parce que j'ai eu une connexion avec tel ou tel client. Enfin, je trouve que ça aide beaucoup ces standards d'intelligence émotionnelle pour un peu sortir et justement se démarquer. Vous aviez mis une question où c'était comment vous aider vos collaborateurs pour des situations difficiles à réagir. Mais en fait, dans les

standards, ils disent qu'ils ne vont pas enlever des points si le collaborateur a eu une situation difficile. C'est plutôt comment il va réussir à la gérer. C'est plutôt là-dessus qu'on va les aider, en fait, à savoir comment réagir. On va faire des formations. On va leur dire, si vous n'avez pas la réponse, vous pouvez toujours demander de vous renseigner. Vous ne perdrez jamais de points tant que vous gardez votre bienveillance et la connexion que vous avez avec le client. Ne vous paniquez pas. En fait, ça aidera. Donc là-dessus, heureusement, les standards aident à faire en sorte qu'on crée une expérience personnalisée. Ça, ça aide. Oui, peut-être pas les labels, effectivement.

Adèle : Et du coup, est-ce que tu penses qu'Atout France devrait inclure l'expérience cliente dans ses standards et que du coup, ça aurait un impact sur le nombre d'étoiles des établissements ?

Léo : Qu'ils pourraient faire une réforme du classement comme ça a été fait il y a quelques années, de refaire encore une nouvelle grille avec justement une partie plus qualité ? Quand on parle d'intelligence émotionnelle, peut-être plus d'expérience client.

Lola Deslandes : Peut-être, peut-être. Enfin, on a parlé un petit peu des nouvelles générations. C'est pour ça que je parle de génération parce que je pense qu'on recherche peut-être plus maintenant une expérience. Donc, oui. Après, j'avoue, je n'ai pas en tête… Je ne connais pas du tout les critères Atout France, si je peux être tout à fait honnête avec vous. Donc, s'ils n'y sont pas, oui, pourquoi pas après avoir sous quelle forme ça prendrait. Mais oui, je pense que de toute façon, c'est le futur pour se démarquer complètement. On peut délivrer un service parfait aux normes, par exemple, dans un hôtel, dans une rue. Voilà. S'il y a un hôtel qui a vraiment eu une expérience particulière, le client, il se souviendra de cet hôtel-là, même si tous les autres ont été excellents dans leur service, ils ont fait bien tout ce qu'il fallait. Si tu as eu une expérience, celle de cet hôtel-là, même s'il a manqué des critères ou des choses comme ça, il se souviendra parce que j'ai aimé ce collaborateur-là, parce que j'ai aimé que dans ma chambre, il y ait eu une petite attention, parce que j'ai aimé qu'on s'est souvenus de moi. Enfin, c'est des choses toutes bêtes. Donc, oui, pour moi, c'est primordial.

Léo : Du coup, pour toi, ce qui devrait définir, on va dire, la qualité, entre gros guillemets, d'un hôtel, ça serait plus les clients ou un organisme comme Atout France qui délègue les étoiles. Est-ce que pour toi, c'est plus les clients maintenant qui devraient vraiment dicter quels sont les meilleurs hôtels ou est-ce que c'est vraiment des personnes, on va dire, de bureau qui disent « OK, cet hôtel remplit tel critère, tel critère, c'est un hôtel de qualité »?

Lola Deslandes : Après, tout est une question de point de vue. Je ne sais pas si on peut demander vraiment à la clientèle de noter, mais je pense qu'il faut prendre en compte un petit peu tout, effectivement. Après, je ne sais pas comment ça se passe. Pour Atout France, c'est des personnes, des particuliers qui viennent ou c'est vraiment des personnes qui travaillent chez Atout France ?

Léo : En fait, c'est des entreprises privées, c'est des propriétaires d'audits qui sont missionnés par les hôtels et qui suivent l'accueil Atout France.

Lola Deslandes : Oui, comme pour LQA, OK.

Léo : Oui, c'est ça. OK.

Lola Deslandes : Non, après, je pense que c'est bien aussi de garder un peu le côté auditeur parce que c'est des professionnels, c'est leur métier. Après, il faut aussi, si on a un hôtel, je ne sais pas, 4 étoiles, qui a vraiment des très mauvais résultats et qui reste 4 étoiles tout le temps, effectivement, peut-être se poser des questions. Mais je ne sais pas s'ils regardent les commentaires. Ils ne regardent pas les commentaires du tout ? Atout France, non ?

Adèle : Je ne crois pas que ça soit dans les standards, non.

Lola Deslandes : OK.

Adèle : Mais après, je reviens sur la question de Léo. Ta question, c'était, est-ce que maintenant, ça doit être les clients qui doivent donner cette réputation-là à un hôtel ? Ce niveau de qualité à un hôtel, plutôt que des organismes. Mais si, comme la plupart des gens et comme toi, Lola Deslandes, le premier critère, c'est les avis et la e-réputation, finalement, indirectement, les clients donnent déjà le niveau d'un hôtel suivant leurs avis. Ce n'est pas clair.

Lola Deslandes : Si, si. Après, on peut avoir un hôtel qui a, je ne sais pas, 4,8 et qui a 5 étoiles et un hôtel, je ne sais pas, 3 étoiles avec 4,8. Donc, je pense qu'il y a aussi, ils prennent en compte d'autres critères, forcément, que les clients, parce que, je ne sais pas, je sais que dans les 5 étoiles, tu dois avoir au minimum, je ne sais pas, tel ou tel service. Donc, après, il faut quand même rester dans les normes, je pense.

Adèle : Donc, tout à l'heure, tu disais que l'expérience client était un petit peu reconnue. Enfin, si un client a eu une super expérience et un service personnalisé dans un hôtel, il va plus facilement retourner dans celui-là plutôt que dans un autre. Et donc, on sait que ces expériences clients sont valorisées dans certains labels. Est-ce que tu penses que, du coup, l'obtention de ces mêmes labels peut être un outil de communication ?

Lola Deslandes : De l'utiliser en marketing, par exemple ?

Léo : Oui, marketing.

Lola Deslandes : Oui. Je sais que, non, on ne le fait pas forcément. Après, oui, j'imagine que c'est une fierté d'être certifié tel ou tel chose. Après, par exemple, pour Clef Vert, oui, c'est bien de le mettre en avant parce qu'on a quand même des clients qui recherchent. Mais oui, je pense que ça peut être un outil de communication. Par exemple, si moi, je recherche des hôtels avec vraiment une expérience, si je vois qu'ils sont labellisés à tel label qui est à fond sur l'expérience client, je serais rassurée. Donc oui, je pense que ça peut être bien.

Adèle : Mais pourtant, la majorité des clients ne regardent pas, n'a pas comme critère les labels obtenus par l'hôtel lors de leurs choix et de leurs réservations.

Lola Deslandes : Attends, reprends.

Adèle : Tu disais que même toi, si tu recherches vraiment une expérience client et que u vois que cet hôtel-là a obtenu ce label-là, tu vas y aller. Pour autant, tu disais tout à l'heure que les labels, ce n'était pas un critère dans tes choix et on a fait d'autres entretiens aussi et c'était le même avis qui revenait. Donc, c'est que tu n'étais pas la seule. Au final, les labels, même s'ils approuvent une certaine expérience client, ils ne font pas partie des critères de recherche.

Lola Deslandes : Oui, malheureusement. C'est important, même si tout le monde ne le regarde pas. Après, j'imagine qu'il y a des gens qui sont intéressés. Oui, tout à fait.

Adèle : Mais alors, du coup, quel est l'intérêt pour les hôtels d'obtenir ce genre de label si ce n'est pas un critère de choix pour les clients et si les clients ne viennent pas pour ces labels-là ?

Lola Deslandes : Ça permet d'avoir le niveau de service où, par exemple, pour Clef Verte, on sait qu'il n'y aura pas de viande sur le menu parce que c'est un choix et on pourra aussi l'expliquer aux clients. On pourra le mettre en avant aux clients, on pourra leur dire qu'on a le label Clef Verte. Mais après, les clients, eux, ils ne savent pas exactement ce que ça signifie. Mais ils seront contents de savoir qu'on est engagé parce qu'on a zéro plastique. Au client, on est certifié hôtellerie 5 étoiles. OK. Mais eux, ils seront contents parce qu'on utilisera leur nom, parce qu'on les reconnaîtra, parce qu'au check-in, on va prendre tant de temps avec eux. Après, concrètement, oui, c'est utile, je pense, pour avoir le niveau, quoi, le niveau de standard ou le niveau de critère qu'implique le label, peut-être, selon moi.

Léo : Mais est-ce que toi, personnellement, depuis l'obtention Clef Verte, est-ce que tu as ressenti un changement dans ta façon de travailler, ton organisation, etc.? On peut peut-être parler d'une certaine fierté, le fait que tu travailles dans un hôtel qui a un label, ça apporte toujours un plus. Est-ce que tu peux peut-être nous parler de ton ressenti, etc., sur ça?

Lola Deslandes : Si, si, complètement. Et c'est quelque chose aussi qu'on évoque en entretien pour un entretien d'embauche. On dit que l'hôtel est engagé pour l'écologie, on a le label Clef Verte, tout ça. On a aussi un engagement RISE, peut-être que vous en avez entendu parler quand vous étiez au Scribe, ou un engagement pour la diversité, tout ça. Si, forcément, c'est une fierté. Fierté aussi de savoir qu'on a tel ou tel résultat pour des audits LQA parce que les collaborateurs comprennent, sont prêts, etc. Donc si, oui, je suis d'accord.

Léo : Et est-ce que ça a impacté, par exemple, il y a certains critères Clef Verte, alors je ne les connais pas, et je pense que toi non plus, mais il y a certains critères qui limitent, par exemple, le fait de remettre à chaque fois une serviette dans les chambres, etc. Est-ce que toi tu as eu des retours au niveau, par exemple, sur les avis clients, des clients qui se plaignaient, qui mettaient des mauvais commentaires, même par rapport à d'autres critères. Alors je n'ai pas tout de Clef Verte, mais je sais qu'il y a des choses qui sont enlevées au détriment de la RSE. Est-ce que tu as pu ressentir certains changements ?

Lola Deslandes : Oui, c'est intéressant. En fait, parfois, peut-être que c'est notre clientèle qui fait ça, mais c'est vrai qu'on a une question dans notre questionnaire de satisfaction. Avez-vous été satisfait des options environnementales, des choses qu'on a mises pour l'environnement à l'hôtel ? En fait, on a beaucoup de clients qui vont nous répondre 100% et qui vont écrire dessous « Mais de toute façon, je n'attends pas ça quand je viens dans un hôtel 5 étoiles. » En fait, on en a beaucoup. Donc, on n'a pas trop de retours dessus. Ou alors, ce sera des retours positifs en disant « Moi, oui, j'ai bien aimé qu'il n'y ait pas de plastique dans la chambre. J'ai bien aimé qu'on ne change pas les serviettes.» Et on a même parfois, par exemple, des femmes de chambre qui vont changer toutes les serviettes alors que c'était bien laissé sur le porte-manteau, alors que normalement, le standard, c'est de laisser. Et on a des clients qui vont nous faire remarquer « Par contre, on changeait mes serviettes tous les jours.» Donc, oui, si, on a quand même un retour dessus positif, mais pas négatif. Je ne crois pas avoir déjà eu un retour d'un client en nous disant « C'est un peu embêtant avec vos actions environnementales. » Parce qu'après, bien sûr, on sait qu'on est dans un hôtel. On a beaucoup de choses à mettre en place, beaucoup d'efforts, tant pour les clients que aussi pour les collaborateurs. On a des choses à faire.

Adèle : Là, ce n'est pas forcément à voir avec le mémoire, mais moi aussi, en ce moment, je travaille sur les réponses des questionnaires de satisfaction sur la partie RSE. Et j'ai beaucoup de clients étonnamment qui s'offusquent qu'on en parle. Je ne veux pas catégoriser, mais généralement, c'est des Américains qui disent « Ne soyez pas politique, laissez ça au gouvernement, ça c'est une question pour les européens qui sont beaucoup plus éduqués là-dessus », mais j'ai été surprise. Et voilà, je voulais savoir, c'est le même, t'as aussi des retours comme ça ?

Lola Deslandes : Pas autant extrêmes, mais oui, je pense que ça saoule certains clients, effectivement, parce qu'on a des clients qui sont très ouverts à ça, et on a des clients qui voyagent depuis loin, qui prennent l'avion, qui sont là pour visiter, qui vont dépenser plein de choses, qui vont dans des boutiques de luxe, donc c'est peut-être pas la clientèle de luxe cinq étoiles à Paris qui va rechercher vraiment un hôtel green, même si c'est ultra important et ça nous démarque aussi d'autres hôtels d'avoir ces certifications, c'est clair. Mais bon, on n'a pas des extrêmes autant, mais on voit bien que certains ça ne les intéresse pas, limite la question est zappée.

Adèle : Vas-y Léo.

Léo : Pour revenir sur les avis clients, est-ce que tu sais, alors la proportion c'est compliqué à savoir, mais la plupart des avis clients, est-ce que tu sais s'ils sont surtout par rapport aux équipements que l'hôtel propose par rapport aux installations, ou plus par rapport au personnel sur le fait de comment le service a été fait, etc. Ou est-ce qu'il y a vraiment, par exemple sur les commentaires négatifs, est-ce que ça va être que sur le personnel ou que sur les équipements, et à contraire Léo, est-ce que sur les avis positifs ça va être que le personnel ou que les équipements, ou un peu un mix des deux. Je sais pas trop si tu vois aussi où je veux en venir, c'est pas très clair. Là vous voulez savoir sur nous comment est construit notre questionnaire, si on a plus de questions sur le service ou sur le produit, vous voulez savoir les réponses, qu'est-ce qui retourne le plus.

Léo : Les réponses, on peut faire les deux à la limite, mais plus pour l'instant sur les retours.

Lola Deslandes : Sur les retours, nous à l'hôtel, comme je vous disais, on a un produit vieillissant, donc on peut être sûr qu'on aura moins d'avis positifs sur le produit. Par contre, on va facilement nous dire « chambre un petit peu vieillissante » ou « moquette abîmée », des choses comme ça. Clairement, on va pas se le cacher, vous pouvez même vous voir vous-même sur Google, vous le verrez. Après, on a des très bons retours sur les équipes et du coup le service qu'ils délivrent. Par exemple, là on a changé récemment le concept de notre restaurant. On va avoir des clients qui vont nous le mentionner et on va avoir des collaborateurs spécifiques qui vont être mentionnés sur leur service ou en conciergerie. L'équipe conciergerie va être nommée, mais on aura aussi, parce qu'ils m'ont aidée avec la réservation en taxi qui était compliquée, où j'ai eu une super recommandation de restaurant, ça c'est sûr. On a aussi des bons retours sur la propreté ou les équipes d'étage, tout ça. Je veux dire, positif, on a sur les équipes, c'est vraiment quelque chose qui ressort pour nous. Et négatif, ce sera sur notre produit.

Adèle : J’ai une question, tout à l'heure tu disais qu'il y a les mêmes labels dans tous les Sofitel, c'est tous les Sofitel du monde ont exactement les mêmes labels ?

Lola Deslandes : Les mêmes standards, non ? Parce que les labels c'est propre à chacun. Ah ok. Ouais, non, on a les mêmes standards, c'est-à-dire que tous les Sofitel du monde auront les mêmes standards Sofitel. Tous les hôtels à corps, on a des standards Accor. Dans un Ibis ou dans un M-Galerie, ils auront les mêmes que nous.

Adèle : J'ai du mal à comprendre.

Lola Deslandes : Non, les labels après c'est propre à chaque hôtel de vouloir les avoir.

Adèle : Ok. Aussi, par rapport, en restant sur les labels, donc ceux que vous avez au Sofitel Le Faubourg, c'est uniquement LQA et Clef Verte ou il y en a d'autres ?

Lola Deslandes : Euh, bonne question. J'avoue que c'est pas trop moi qui travaille dessus, c'est plus notre assistant de direction, mais de ce que j'ai en tête, Label Clef Verte ça c'est sûr. Après je sais pas si LQA on peut vraiment dire que ça soit un label, en plus ça nous donne un niveau de standard mais on va pas vraiment l'utiliser, enfin on passe pas des audits mais on passe pas vraiment une certification. Donc non, ce qui m'est en tête en tout cas c'est Clef Verte, j'avoue que là-dessus je suis désolée, j'ai pas plus d'infos.

Léo : Par rapport aux avis que tu recevais tous les jours sur Internet etc, même par rapport aux enquêtes de satisfaction. Est-ce que t'as un exemple d'un retour client qui revenait assez souvent et d'une chose que t'as pu mettre en place pour pallier les avis négatifs et trouver en fait une solution ? Est-ce que t'as pu mener, tu parlais de projet tout à l'heure, est-ce que t'as pu mener des projets au niveau des clients, que ce soit peut-être des rénovations, des formations peut-être même pour le personnel etc ? Je sais pas si t'as des idées.

Lola Deslandes : Si, il y a plein de petites choses vu qu'on a vraiment un suivi pour chaque commentaire, si vraiment il y avait une grosse plainte, un gros sujet, on va le traiter directement, après on en a aussi beaucoup qui reviennent souvent et on sait qu'il va falloir

qu'on réfléchisse tous ensemble. On a eu des retours pendant une période où c'était par exemple nos équipes room service qui avaient la barrière de la langue et l'anglais c'était compliqué, donc on a fait une session en reprenant la grille des standards mais aussi en leur donnant des phrases simples, des mots simples, on a repris comment on dit de la confiture, comment on dit du beurre, donc on a fait des formations avec les équipes room service vraiment en petit comité pour qu'après ils puissent juste un minimum déjà comprendre et pouvoir répondre et du coup être aussi conformes aux standards, ça vient dans un second temps, déjà il faut avoir la compréhension, mais on avait fait des formations room service. Et après pour tout ce qui est produit, on actionne directement si on a un retour d'un client qui va me dire qu'il y avait un problème de pression dans la douche ou que la chaise était cassée, des choses comme ça et que malheureusement ils ne l'ont pas informé au départ ou pendant le séjour, on a un logiciel interne qui nous permet de tout de suite faire une panne pour que le service technique intervienne et on rectifie directement. Donc il y a des petites choses et après il y a plus grande échelle, soit des formations, soit revoir aussi des procédures, on a refait beaucoup de procédures, par exemple en réception il fallait parler du welcome drink digital, des choses comme ça, les clients me disaient qu'on ne m'avait pas donné mon avantage de mon voucher pour aller au bar pour boire ma boisson, là on est arrivé avec les équipes, une procédure, des choses comme ça. Il y en a sûrement d'autres.

Léo : Est-ce que tu t'occupes, par exemple, je sais qu'à Sofitel il y a les formations « I Love, I Live et I Lead » je crois, est-ce que tu t'en occupes, est-ce que tu t'animes des fois à ces formations ?

Lola Deslandes : Oui, il y a un nouveau format qui a été lancé auquel je participe et en fin de journée j'interviens sur la partie Cousu Main, expliquer un petit peu aux équipes, on fait des jeux, j'explique aussi un petit peu le RPS, nos objectifs, la visite mystère, vraiment simple parce qu'il y a toutes les équipes qui participent aux formations, ça et ensuite on parle d'intelligence émotionnelle, la définition, c'est quoi les émotions, c'est quoi l'écoute active, comment on gère nos émotions en face des clients, il y a pas mal de petites choses, c'est vrai que j'avais oublié de le préciser, mais je m'en occupe aussi.

Léo : Justement par rapport aux cousu mains, on sait ce que c'est, est-ce que vous en faites également entre vous, est-ce que vous en faites également en interne, entre collaborateurs, la réception qu'ils ont fait à la cuisine, c'est des choses que vous n'avez pas mis en place ?

Lola Deslandes : En toute honnêteté, depuis que je suis arrivée, on a mis beaucoup de brand markers en place à l'hôtel, on a eu le rituel des bougies qu'il a fallu qu'on remette en place, le lobby PR aussi.

Adèle : Le Loby PR je ne vois pas ce que c’est ?

Lola Deslandes : Sofitel demande à des heures précises d'affluence dans le lobby, dans le hall, qu'il y ait une personne de la direction qui soit présente, on crée un planning en fonction de l'activité qu'on va avoir, si on a un groupe d'hébergement qui arrive, on va demander à des personnes de la direction si elles sont disponibles pour rester dans le lobby, c'est juste de la rencontre client. On avait ces deux gros projets à remettre en place avec les équipes, faire des procédures, la mise en place, les ajustements, récemment, depuis deux semaines, on a retravaillé sur les Cousu Main, à l'hôtel on en faisait, il y a beaucoup de collaborateurs

qui ne savent pas ce que c'est, ils ne savent pas comment faire, ils pensent que c'est juste les Guest Relation. Dans le cadre du relancement des Cousu Mains, on va essayer de dynamiser, de faire une boîte avec, je ne sais pas si vous étiez là quand on parlait de bank emotional account, de donner une petite attention à chacun, pour expliquer ce qu'est le Cousu Main pour un client, et ensuite on va aussi développer, de dire tous les mois il y a une boîte, chacun peut mettre un mot gentil, ça aussi c'est un Cousu Main, vous pouvez aussi vous faire des petites attentions entre services, déjà cousu main, clients c'est bien, et après on verra le reste. Je sais qu'il y a les deux, et c'est super que ça soit dans les deux sens.

Léo : Tu penses dans quel intérêt on fait ça, quand on en reçoit un Cousu Main c'est super, et quand on en fait aussi c'est une super sensation, mais est-ce que tu peux voir au-delà, à la direction, quand ils encouragent à faire des Cousu Main, c'est un aspect pour remplir des objectifs, ou peut-être plus pour autre chose ?

Lola Deslandes : Je trouve que l'idée du Cousu Main, parce qu'on parle aussi de sparkles, ça peut être une attention, mais qui peut être délivrée à tout petit client, c'est super d'avoir des ballons pour son anniversaire, on peut le faire à plein d'autres clients. Le Cousu Main c'est un moment que tu as partagé avec le client, suite à cette discussion, je décide de faire telle ou telle attention, ce n'est pas mon collègue, ce n'est pas le client derrière la queue, c'est ce client et moi. La direction aime bien entendre les petites histoires de chacun, on n'a pas d'objectif sur les Cousu Main, c'est personnel, hier on avait un collaborateur qui faisait un Cousu Main, il a fait son truc, on sent l'engouement, on a envie de marquer le souvenir, que le client se souvienne de nous, mais ce n'est pas pour avoir un commentaire sur Google, pour moi c'est juste un moment partagé ensemble, il n'y a pas de pression derrière, on veut redynamiser les Cousu Main, pas parce qu'il en faut plus, mais pour que tout le monde sache que c'est dans la culture, et que c'est tout à fait possible.

Léo : Est-ce que toi tu en fais assez souvent, assez spontanément, et est-ce que les autres dans ton service s'en font également ? Quand tu parles de culture, est-ce que tu trouves que là où tu es, il y a déjà cette culture instaurée, comme tu l'as évoqué?

Lola Deslandes : Moi pour mon poste, je ne suis pas amenée à en faire beaucoup, parce que je ne suis pas souvent en contact avec les clients, sauf quand je fais du guest, après c'est vrai que les équipes front vont plus facilement réussir, ou savoir faire les Cousu Main, et c'est pour ça qu'on a aussi envie de dire aux équipes, l'équipe restauration encore ils le font, parce qu'ils peuvent faire une attention au petit déjeuner, mais les équipes d'étage par exemple, ou un bagagiste aussi, ils ne sont pas forcément à l'aise, ou ils ne savent pas comment faire, ou ils ne pensent pas qu'ils ont les moyens de le faire non plus, donc les guest Relations, on peut en avoir un par semaine, ou au moins une fois par mois, un collaborateur va réussir à faire son petit Cousu Main, plus ou moins grand, mais c'est vrai que ce n'est pas généralisé à tous les services, c'est plus compliqué, on a plus envie d'accompagner d'autres équipes justement, ou alors de demander aux guest Relations d'accompagner les autres équipes, puisque eux sont à l'espoir.

Léo : Au-delà de les informer, est-ce que vous les formez à faire un cousu main, c'est-à- dire à trouver des idées, où vous laissez la personne être vraiment spontanée, et que l'aide s'exprime, c'est un volonté de le faire ?

Lola Deslandes : Oui, complètement. Nous ce qu'on leur dit, parce que parfois ils ne savent pas comment faire, on leur dit si vous avez eu une interaction où vous voulez faire un Cousu Main, soit vous vous rapprochez de votre chef de service, soit vous pouvez aussi vous rapprocher de l'équipe guest, c'est juste qu'on vous accompagnera, je ne sais pas comment faire, on va voir avec la conciergerie, où est-ce qu'on peut acheter, mais si on voit que le mot c'est mal écrit, c'est ton mot, c'est ton écriture, tu fais ce que tu veux, c'est ton cousu main, si ça reste poli, il ne va rien se passer pour le client derrière, on laisse complètement libre à eux de faire leurs petits Cousu Main, avec le ruban de la couleur qu'ils veulent, il n'y a pas de formation, cousu main, il faut faire comme ça. Nous on donne des exemples, chacun fait ce qu'il veut, il n'y a pas de limite.

Léo : Ce que j'avais eu comme ressenti au Scribe, j'avais travaillé en ressources humaines, ils ont des objectifs Cousu Main par service, mais il y avait une attente derrière, de faire un Cousu Main, alors que c'est quelque chose de spontané, même nous on nous disait qu'il fallait faire des Cousu Main, on voulait bien en faire, mais avec un objectif à atteindre, c'est un peu bizarre d'avoir un objectif, c'est bien d'avoir ton avis, c'est plus sur l'honnêteté.

Lola Deslandes : Après on ne va pas se mentir, si on regarde sur la plateforme où on poste les Cousu Main, on en a moins, parfois on en a juste un par semaine, on ne va pas forcer les équipes. On regarde dans les réservations qui arrivent, M. X revient avec sa famille, ce sera la première fois à Paris, ils adorent le Royaume, on va partager nos équipes, on a ses clients, est-ce que quelqu'un a envie de se positionner, quelqu'un veut faire un Cousu Main, on va aider à trouver des opportunités, mais on ne va pas dire que c'est obligatoire, on les laisse faire, il n'y a pas d'obligation.

Adèle : Les guest relation, ils n'arrivent pas à en faire plus qu'un par semaine ? Ou là tu parlais des autres services ?

Lola Deslandes : Les guest aussi, on a beaucoup de sparkles qui sont faits, des célébrations, mais des Cousu Main, ils n'ont pas le temps, l'équipe n'en fait pas. Je pense qu'on en a au moins un par semaine, mais je ne peux pas vous dire, au moins un par jour de l'équipe, ce serait mentir.

Adèle : Vous avez des maestros Cousu Main?

Lola Deslandes : Non, on n'en a pas. Maestro Cousu Main, je pense que c'est l'idée, le projet, ça sera ma responsable, qui relie ce projet de reparler des Cousu Main, mais on n'a pas de maestro dédié.

Léo : Les cousu main ont-ils un impact sur la qualité des avis en général ? Est-ce que les avis Internet ? Je ne sais pas votre positionnement par rapport à tous les Sofitel? Est- ce que c'est un critère important ?

Lola Deslandes : Non, c'est sûr, surtout que le client s'en rappellera. Quand c'est avec les enfants, ça marche encore plus, les parents sont contents. Quand tu crées une connexion avec le client, tu lui fais un Cousu Main en général, tu as son retour. Si c'est positif, certains vont le faire d'eux-mêmes. N'hésitez pas à partager votre expérience pour les prochains

clients. Il faut aussi solliciter les clients. Si je vivais un cousu main dans un hôtel, je me disais que je leur mettais un commentaire et je sais qu'ils seront contents. Si on a bien préparé la chambre, un petit déjeuner parfait, il est très gentil de mettre un commentaire. Mais je peux comprendre qu'ils soient moins à même d'en mettre un. Voilà.

Léo : Et dernière question sur les Cousu Main, on en a beaucoup parlé. Pour revenir par rapport au Scribe, c'est vraiment ton avis personnel. Est-ce que justement quand je t'ai parlé des objectifs qu'ils te donnent à atteindre, est-ce que tu penses que c'est une bonne chose ? Est-ce que toi, si la direction te disait « OK, objectifs, Cousu Main, vous devez en faire tant, tant, tant ». Est-ce que toi, tu réagirais comment ? Est-ce que tu prendrais bien
? Est-ce que tu suivrais ? Est-ce que tu rejetterais peut-être ?

Lola Deslandes : Je ne veux pas dire que je serais non réfractaire directement. J'essaierais d'expliquer exactement ce qu'on vient de discuter depuis les dernières minutes. De dire que le Cousu Main, c'est spontané, c'est un échange qu'on a avec un client, ça ne se commande pas. Par contre, ce qui peut être fait, ça peut être de challenger les équipes pour entre eux, par exemple, je ne sais pas, mettre inter-service, faire un petit groupe de quatre, quelqu'un du bar, quelqu'un des étages, quelqu'un de la réception, je ne sais pas, un bagagiste aussi, et de leur dire, « écoutez, vous êtes une petite équipe de quatre, cette semaine, on a tel client qui arrive, ou alors, essayez, je ne sais pas, pendant un mois, vous devez faire un Cousu Main, vous le ferez ensemble ». Enfin, on peut peut- être, entre eux, leur dire les pousser ou les aider, mais vraiment faire des challenges, non. Après, s'ils se mettent en groupe, qu'on leur a dit un mois de faire un Cousu Main, je ne pense pas que la direction sera déçue ou quoi que ce soit. Il faut remettre en question de dire, bon, notre challenge, ça n'a pas fonctionné, ce n'est pas la bonne méthode. Mais ça ne se commande pas. Donc non, je pense que oui, je serais assez ouverte à dire que ce n'est peut-être pas la bonne méthode, en tout cas pour les Cousu Main.

Adèle : Et du coup, sachant que les cousu main sont des expériences personnalisées, etc. Est-ce que tu penses qu'ils peuvent avoir plus d'impact de par le bouche à oreille et les commentaires postés sur Internet qu'un label qui ne va pas forcément être vu par le client ?

Lola Deslandes : Oui, honnêtement. Après, les labels, vu que j'avoue que je n'en ai pas trop en tête à part Atout France et Clef Verte, mais oui, en tout cas pour moi, un cousu main aura plus d'impact qu'un label, même si le label est important dans ses critères. L'expérience derrière qui est délivrée, après, elle peut être délivrée grâce au label aussi. Mais oui, les Cousu Main, ça aide, je pense.

Adèle : Tout à l'heure, tu parlais de rénovation. Je ne sais pas si tu sais exactement ce qui est prévu dans les rénovations, mais est-ce que vous pensez rénover certains back-office, plus côté collaborateurs, certains espaces des collaborateurs qui peuvent poser problème actuellement, etc. pour améliorer aussi la qualité de vie au travail ou vous vous focalisez plus sur les espaces clients ?

Lola Deslandes : C'est une bonne question. Les budgets, tout ça, ça a été fini il n'y a pas longtemps, donc on n'a pas encore tout qui est finalisé. Tout ce que je sais, c'est que pour le moment, ce n'est pas prévu de rénover les back-office. On a vraiment d'abord les espaces

clients qui vont être rénovés. Après, chaque chef de service travaille aussi pour maximiser les espaces. Le back-office en réception, par exemple, est petit. Bon, il travaille sur un petit peu le réajustement des espaces de travail, le rangement, tout ça, mais ça ne va pas être des travaux colossaux. Après, si la question était là, pour moi, c'est 50-50. Si les collaborateurs sont heureux, ils se sentent bien dans leur espace de travail, derrière, ils seront épanouis de travail, ils seront épanouis avec les clients et ils feront le service qu'attend aussi, bien sûr, la direction. Mais dans les travaux, j'avoue que là, je n'ai pas le vis-à-vis, je ne peux pas vous en dire vraiment plus dessus.

Adèle : OK.

Léo : Genre là, les locaux que vous avez, est-ce qu'il y a des retours négatifs ou en général, ils sont contents ? La restauration, peut-être qu'ils sont moins entretenus.

Lola Deslandes : Ce n'est pas mal entretenu. Après, les espaces ne sont pas grands, ça, c'est sûr. On arrive à y travailler, mais les espaces ne sont pas grands. Par exemple, moi, je n'ai pas de bureau. Après, rien n'empêche d'aller travailler en bibliothèque. On a nos équipes plus support, en fait, qui sont dans une autre rue, rue Royale, et eux, ils ont l'espace vraiment pour la réservation, le marketing, les commerciaux sont là-bas aussi. Donc, nous, on n'a pas de retour négatif. Voilà, on est plus en opérationnel. Donc, de toute façon, un back-office, ça va être rapide. On va être sur l'ordinateur, on ne va pas y passer notre journée. En restauration, c'est pareil. Ils ont leur bureau, leur poste, mais globalement, la plupart du temps, ils sont sur le terrain aussi. Ça va, même la direction, ils ont leur bureau.

Léo : Et est-ce que toi, du coup, dans les projets que tu fais aussi pour les services d'accueil, est-ce que tu trouves aussi des idées pour un peu améliorer tout ce qui est ergonomie, peut-être efficacité également, que ce soit par rapport à des logiciels, peut- être, que vous voulez mettre en place pour gagner du temps, par exemple, sur un nouveau PMS, etc., puis même sur des procédures peut-être plus simples, etc., est-ce que ce sont des choses sur lesquelles tu travailles ? Et aussi, est-ce que c'est des choses que tu considères importantes, justement, encore pour une fois, la qualité du travail ?

Lola Deslandes : Donc oui, je disais que pour des projets, tout ça, on a le logiciel Duve qui permet de personnaliser l'expérience des clients avant qu'ils arrivent à l'hôtel, pendant, et donc par exemple, tout ce qui est mails de pré-séjour que pouvaient faire par exemple les guest relations, maintenant c'est automatisé. En fait, le client va s'enregistrer en ligne, il va expliquer un petit peu si c'est un client par exemple qui vient en famille, qui vient pour telle ou telle raison. En fait, le logiciel va lui permettre de lui proposer tel ou tel service, de mettre en avant aussi des points de vente ou il va proposer aussi des surclassements ou des choses comme ça. Donc c'est assez intéressant, on travaille sur Duve et on a aussi sur Duve la possibilité de communiquer avec les clients via WhatsApp et nous, c'est sur l'ordinateur. J'aide aussi les collaborateurs à aider, comment on répond, il faut bien signer, mettre le prénom, on ne peut pas répondre avec des smileys, des choses comme ça. Donc ça, et pour aussi aider un peu dans le confort des équipes, les équipes guest relations, elles font, en fait on a trois shifts, on a le shift du matin, le shift du soir et la personne de middle, elle fait de la prépa, je ne sais pas si c'était comme ça au scribe. Et en fait, elle prépare toutes les arrivées du lendemain et donc elle va passer sur chaque profil pour définir quelle unité on va lui mettre, dans quelle chambre on va le mettre, ils vont préparer une liste VIP,

enfin vraiment ça prend la journée. C'est aussi très embêtant parce qu'on passe moins de temps avec les clients, moins de Cousu Main aussi du coup. Donc en fait, on retravaille avec les équipes F&B, c'est à Paris qu'ils montent les accueils en chambre pour travailler sur quelque chose de beaucoup plus automatique, qu'ils prennent moins de temps aux équipes guest d'avoir cette concentration. Donc non, il y a plein de projets et c'est super important et je pense que de toute façon, c'est toujours en évolution, il faut toujours un petit peu revoir les procédures et s'aider aussi des équipes qui travaillent dessus. Donc oui, je travaille aussi là-dessus.

Adèle : Alors on sait que les chargés de projet qualité, les responsables qualité, etc. c'est des postes assez nouveaux, on va dire, dans l'hôtellerie. Est-ce que tu trouves qu'il y a un manque de considération de ces postes-là, un manque de budget pour mettre en place des choses par rapport à d'autres services qui, eux, étant plus vieux, entre guillemets, dans l'hôtellerie, ont plus d'impact et donc plus de budget, etc.?

Lola Deslandes : Oui, c'est très intéressant. C'est vrai qu'en toute honnêteté, avant mon stage, je ne savais même pas que ça existait, la qualité. Et souvent, le poste qualité est rattaché à une personne de la direction. Ça peut être le directeur hébergement, ça peut être l'assistant de direction, peu importe. Et d'en faire un poste à part entière, c'était aussi un challenge pour l'hôtel. Mais je n'ai jamais ressenti, soit de la direction ou soit des équipes, une réticence quant au poste. Au début, forcément, tout le monde m'a dit, « Ouh là là, on s'est dit, c'est celle-là qui va venir contrôler ce qu'on fait, tout ça. » Et après, quand ils voient que c'est de l'accompagnement et pas du contrôle, ça renverse complètement aussi la balance. Mais je pense que c'est le futur, même si clairement, on ne voit pas d'offre. Je ne sais pas si dans tous les hôtels, on a une personne en charge de la qualité. Mais pour moi, c'est super important, c'est le futur. Et je me rends compte aussi avec mon poste que ça prend tellement de choses en global qu'il y a des petites tâches, la réponse aux commentaires, l'analyse des commentaires, tout ça. Je le fais, mais en fait, plus ça va, plus mes missions augmentent, parce que plus on creuse, plus on accompagne, plus on se rend compte qu'il y a besoin d'accompagnement des équipes. Il y a des choses qu'ils n'ont pas le temps de faire, les chefs de service, parce qu'ils sont sur le terrain avec les équipes. Ils les forment vraiment à ce qu'est le métier, comment faire bien son métier, ses missions. Et ensuite, moi, j'arrive avec comment faire plus, comment faire de l'intelligence émotionnelle, comment réussir à répondre à tel standard, comment faire pour ne pas avoir tel retour client sur la plateforme. Donc, on va aller un petit peu plus creuser. C'est pour ça qu'on a des réunions avec les services pour prendre le temps. Mais voilà, pour moi, oui, c'est super important. Et je n'ai jamais ressenti de résistance. Au contraire, c'était plutôt valoriser, de dire, « j'aide, les équipes, j'apporte plus ».

Adèle : Valoriser de la part de ?

Lola Deslandes : Oui, de la direction. Oui, direction et équipe. Les deux, oui.

Léo : Tu n'as jamais eu de retour, on va dire, négatif de tes équipes pendant que tu es arrivée, quand tu as commencé à accompagner. On ne t'a jamais dit, « on ne comprends pas ton métier ».

Lola Deslandes : Non. Non, parce qu'après, je pense qu'il faut juste bien amener la chose.

Je sais quand je passe une journée avec les bagagistes, je ne leur dis pas que leur travail, ce n'est pas comme ça qu'il faut faire. Je leur dis, « si on reprend la grille, qu'est-ce que tu as oublié? Pourquoi tu n'as pas réussi ? Tu l'avais relu le nom sur le téléphone avant. Je ne sais pas, j'ai un blocage. La prochaine, on se force, on fait le nom ». En fait, c'est bienveillant. Peut-être que si c'était une autre personne, après c'est mon âge aussi, je ne peux pas me permettre de me mettre en supériorité devant eux. Je suis plus dans,
« expliquez-moi votre métier. Pourquoi ça, c'est compliqué ? Ah oui, d'accord, je note. On en a y réfléchir ensemble. Est-ce que ça, ça pourrait marcher ? Non, oui ». Mais je n'ai pas ressenti, en tout cas, je n'ai jamais eu un collaborateur me dire, ou alors ne pas me le dire directement, mais me le dire à quelqu'un d'autre ou à la direction. Tous les services, on s'apprécie tous. Il n'y a pas de conflit. Et heureusement parce que sinon, je pense que sans eux, je ne ferais rien. C'est eux aussi qui me permettent d'appliquer les choses, de faire mon métier. Si je n'étais pas open, est-ce que je vienne avec eux ? Concrètement, il n'y aurait rien qu'à l'entrée. Je peux être sur mon bureau, je peux faire des rapports, je peux envoyer des mails. Ça ne sert à rien. Là-dessus, on a de la chance. Ça fonctionne.

Adèle : Tu as pu avoir des projets d'amélioration pour certains des services qui ont été acceptés par la direction ?

Lola Deslandes : Oui, après, ça va être pour tes critères. Qu'est-ce qu'on va mettre en place ? Ce n'est pas la direction générale, mais ça va être chaque chef de service qui va dire, « c'est vrai qu'il faut qu'on mette ça en place ou non, je ne suis pas d'accord, on n'y arrivera pas, ça ne marchera pas parce qu'il y a tel ou tel souci ». Mais oui, je suis toujours soutenue par la direction. Ce n'est pas moi qui vais prendre des décisions, je vais les accompagner, on va en discuter. Et après, de toute façon, si je n'ai pas leur accord, ça ne sert à rien. On n'aura rien qui se mettra en place. Il faut au contraire qu'on trouve un compromis, qu'on trouve ensemble quelque chose qui soit OK pour nous deux.

Adèle : OK. Vas-y, Léo.

Léo : J'ai une dernière question. Je pense qu'on a déjà une heure un peu plus, même de l'entretien. Une question un peu plus pour conclure. Tu penses que les ouvertures, tu as parlé du fait que le poste de qualité, comme a parlé Adèle, il est tout récent. Pourquoi tu penses que ça ne s'est démocratisé que maintenant et pas avant ? Est-ce qu'avant, on savait qu'on était beaucoup sur la standardisation ? Est-ce que maintenant, tu penses que cette époque est révolue ? Est-ce qu'on est dans une nouvelle ère ? Est-ce que finalement maintenant, une nouvelle génération arrive ? Est-ce que tu as une vision un peu globale sur le futur de l'hôtellerie?

Lola Deslandes : Si, je pense que ça se développe d'un côté parce que les commentaires, les avis, la e-réputation grandit beaucoup avec les réseaux sociaux ou même les plateformes, même le booking, c'est beaucoup plus simple maintenant d'avoir un retour d'expérience. Donc déjà, il y a ça. Forcément, il faut quelqu'un qui s'occupe de tout ça. Et comme je disais, je pense qu'on manque d'avoir encore plus d'expérience. Il y a toujours eu, je pense, dans des palaces, 5 étoiles, on attendait une expérience particulière. Mais je pense encore plus avec les nouvelles générations ou encore plus même pour des hôtels 3 ou 4 étoiles. Ils vont aussi essayer de se démarquer pour attirer les nouvelles générations ou d'autres générations, de vraiment plus être pointilleux sur leur target. Et donc forcément,

ça peut se faire en tout cas via les standards, bien sûr, mais aussi aller au-delà et former des équipes et qu'elles se sentent bien dans leur environnement de travail. Donc oui, la e-réputation et tout ce qu'on parle d'intelligence émotionnelle, de connexion émotionnelle, ça développe le poste parce qu'il faut du temps. Et je pense que c'est un poste à part entière, même si chaque service peut se dire « Moi, je veux des bons retours
», ça prend du temps d'analyser ou de faire des actions. Je pense que c'est un travail d'équipe, donc ça peut être un bon argument pour développer ou arriver dans un hôtel, de dire « Peut-être que moi, je peux vous aider dessus ».

Léo : Ok, très bien. Je ne sais pas si Adèle, tu as une autre question ?

Adèle : Je voulais revenir rapidement sur l'intelligence émotionnelle. Tu en avais parlé aussi au début de l'entretien. Est-ce que pour toi, ça apporte un peu la liberté du collaborateur ? Tout à l'heure, tu en parlais comme une liberté de pouvoir aller voir le client et de pouvoir un peu lui apporter une bonne expérience, un bon contact avec les collaborateurs. Est-ce que pour toi, c'est plutôt imposer cette approche vers le client aux collaborateurs ou c'est plutôt volontaire ? Les volontaires vont y aller. Ceux qui sont un peu plus renfermés vont éviter. Et du coup, ça apporte une liberté à chacun de faire ce qu'il a envie.

Lola Deslandes : En fait, c'est tout l'un ou tout l'autre. Dans le sens où, pour ceux qui sont à l'aise, pour eux, ça va être simple à encore plus les challenger. Ça va être super simple. Mais du coup, je pense que ces standards-là vont aider les personnes qui ont un petit peu plus de mal à essayer de briser un peu la glace. On va les accompagner. On parle par exemple de personnalisation. Un collaborateur qui est à l'aise dans son poste, qui est à l'aise avec la clientèle en général, oui, la personnalisation, c'est bon, c'est coché, il n'y a pas de souci. Un client ou un collaborateur, par exemple, au bar, on lui parle de personnalisation. Il dit, « moi, je ne veux pas déranger ». On va lui dire, « OK, tu n'es pas encore à l'aise. On va se donner juste une petite phrase. « Je ne sais pas, comment se passe votre séjour ? » Juste, tu poses cette question-là. Et puis après, tu vois, si les clients sont ouverts, tu ne vas pas leur mettre un vent et partir ». Ça va ouvrir la discussion. Après, si les clients sont fermés, ce n'est pas grave. « Toi, tu as essayé. Ça a fonctionné. Si ça fonctionne, tant mieux. Et peut-être que toi, ça développera quelque chose ». Donc, je pense que pour ceux qui sont à l'aise, tant mieux. C'est simple. Et pour ceux qui ne le sont pas, par contre, il faut qu'on les aide à, parce que c'est important. C'est un critère. Et je pense que même pour eux, pour leur développement, c'est intéressant. On a des collaborateurs qui vont exceller sur les critères, par exemple, d'un check-in. Parfait. Et quand on va noter un peu leur connexion émotionnelle, on les note de 1 à 5. Là, on va se rendre compte qu'ils sont beaucoup moins à l'aise. Et même si tous les critères, ils ont 100 % sur les critères, ils n'ont pas réussi à anticiper les besoins, ils n'ont pas réussi à aller plus loin, ils n'ont pas réussi à gérer une situation compliquée. Donc, c'est de se dire, comment on va essayer de gérer son stress ? Comment on aurait pu réagir avec tel client? Donc, pour moi, il ne faut pas se dire, « tant pis, si toi, tu n'y arrives pas, les standards d'intelligence émotionnelle, ne t'en fais pas. » C'est « ne t'en fais pas. On va essayer de les travailler ensemble. Ça prendra le temps que ça prendra, mais il faut qu'on ne les travaille pas parce qu'il y a un objectif ou parce qu'il y a une attente de la direction. C'est vraiment parce que ça te développera et les clients derrière sont contents et même toi, tu seras content de dire, j'ai passé un moment avec le client, je lui ai proposé d'aller au bar, je l'ai accompagné, on m'a remercié, je me souviendrai de lui ».

On ne va pas se souvenir de lui parce qu'on lui a proposé de régler en carte ou en espèce. Ce n'est pas la même chose.

Adèle : Donc, il y a vraiment des formations qui sont mises en place pour ça ou c'est sur le moment ?

Lola Deslandes : Oui.

Adèle : Il y a vraiment des formations organisées ?

Lola Deslandes : En fait, sur nos réunions qualité thématique, on a fait, par exemple, on avait fait un focus sur l'utilisation du nom du client, la personnalisation et on faisait des jeux de rôle. On avait mis une vidéo en disant « qu'est-ce que vous pensez de l'interaction avec le réceptionniste ? Qu'est-ce qu'il aurait pu faire plus ? Qu'est-ce qu'il a atteint et comment il aurait pu dépasser les attentes ? » on essaie de faire des discussions, des échanges sur l'intelligence émotionnelle parce qu'en fait, c'est compliqué parfois d'avoir des réunions et d'avoir juste le standard écrit ou juste, « OK, d'accord, intelligence émotionnelle, mais c'est quoi ? Qu'est-ce que ça implique ? Je ne sais pas faire et je ne comprends pas parce que tout le monde n'est pas à l'aise ». Donc oui, on essaie de leur expliquer et de les aiguiller pour dire, « toi, dans ton service, dans ton poste, ça pourrait se retranscrire comme ça. Quand tu dis ça, oui, quand tu dis ça, ce critère-là, il est respecté tout à fait. Là par contre, ça ne va pas assez au-delà ». Donc on accompagne en formation et puis après, de toute façon, c'est un rôle aussi du chef de service de dire, « bon, là, tu as eu un… C'était compliqué avec le client. Attention dans ces cas-là. N'hésite pas à dire que tu ne sais pas ». Enfin, voyez, il y a aussi la formation des chefs de service sur le terrain et moi, ça va être plus la formation pour comprendre, pour gérer des situations compliquées ou ouvrir la discussion, la connexion.

Adèle : OK.

Léo : Du coup, pour toi, improviser devant un client, ça peut s'apprendre à travers les formations, etc.

Lola Deslandes : Non, pas que. Non, pas que parce qu'après, tu as des personnalités qui vont être très angoissées, très stressées. Non. Après, c'est de leur dire, « écoute, c'est surtout pour les nouveaux collaborateurs quand ils ne sont pas encore à l'aise avec leur poste de dire, « ce n'est pas grave s'il n'y avait pas de disponibilité, tu peux juste répondre ça au client. « Ah bon, je peux répondre ça ? » « Oui, tu peux répondre ça. » Ou de dire, « écoute, si c'était compliqué avec le client, appelle-nous, on aura un deuxième interlocuteur, ça changera ». Donc, ça va les rassurer. Après, quelqu'un qui n'arrive pas à poser des questions, voilà. Mais en général, on voit quand même que certains collaborateurs étaient timides au début et maintenant, essaient d'un petit peu connecter avec les clients. Ils vont arriver peut-être avec une clientèle spécifique.

Léo : Est-ce que tu penses que maintenant, au niveau des recrutements, on va plus venir chercher comment va réagir une personne, comment il gère son intelligence émotionnelle au détriment de ses qualités, de ses réflexions, de ses langues comme tu en parlais ?

Lola Deslandes : Oui, je pense qu'aujourd'hui, c'est plus une question. C'est plus dans ce sens-là où on va attendre, on va avoir plus le savoir-être ou ce que délivre la personne ou comment il va gérer telle ou telle situation et par contre, si il n'a jamais fait de service ou il n'a jamais fait de réception, on prendra le temps de formation pour l'expliquer mais par contre, c'est une personne qui sait travailler avec la clientèle, je ne sais pas, qui est solaire ou voilà, qui passera bien avec les clients, je pense que, je ne suis pas dans le recrutement mais de ce que je vois des collaborateurs qui ne connaissaient pas du tout le métier et en fait, ils se sont très bien adaptés parce qu'ils étaient à l'aise, ils posaient plein de questions et puis même s'ils ne venaient pas du tout du métier, ils venaient d'automobiles, ils sont contents, ils sont quand même avec des clientèles différemment mais ils le sont quand même donc oui, oui, je pense.

Léo : Ok, top.

Adèle : Non, bah du coup, dernière question là pour le coup, par rapport à l'improvisation dont tu parlais tout à l'heure, pas forcément celle avec l'interaction avec les clients mais une improvisation de service global, on va dire, que ce soit face aux clients ou entre collaborateurs, est-ce que, pour toi, c'est plus la volonté des collaborateurs à venir, par exemple, aider dans les étages, etc. ou vraiment, il faut des procédures et plus de l'anticipation plutôt que de la... de l'improvisation. Par exemple, dans des moments de crise pour le Covid, etc. ou je ne sais pas si pendant les JO, vous aviez un fort TO mais il y avait peut-être besoin d'aide dans les étages ou au room service ou au petit déjeuner est- ce que vous avez, du coup, anticipé ces moments de crise plutôt que d'improviser sur le moment même si l'improvisation peut totalement marcher ?

Lola Deslandes : Je ne me souviens pas qu'on ait vraiment anticipé après, bon, tu anticipes les ressources pour avoir le bon nombre de collaborateurs en fonction du taux d'occupation. Après, on n'a pas revu de procédures quoi que ce soit. Enfin, pas de ce que je me souvienne. Où il a fallu que tout le monde aille aider dans les étages et donc du coup, voilà, mais par contre, c'est vrai qu'on essaie de s'entraider ou si, je ne sais pas, on voit au petit déjeuner quand on va voir des clients que c'est la politique et tout ça, on peut prendre un plateau de dire, j'espère, je vais aller servir les clients et tout ça. Donc, on ne va pas dire, non, toi, tu n'as pas les procédures ou tu n'es pas formé pour, mais je ne sais pas trop si je réponds à la question, on va s'entraider, bien sûr, bien sûr qu'il faut anticiper des gros... S'il va y avoir un gros besoin, on va anticiper, voilà. Je ne sais pas si c'est très clair.

Adèle : Non, mais ça apporte une réponse. OK. OK. Bon. Je pense que... Moi, je n'ai plus de questions, en tout cas.

Léo : On a dépassé largement le temps, je pense.

Lola Deslandes : Non, non, ne vous inquiétez pas. Avec grand plaisir, si vous avez d'autres questions, n'hésitez pas à m'envoyer un petit mail ou un message sur LinkedIn. Avec grand plaisir. Vous rendez quand votre compte rendu ?

Adèle : Le 10 juillet.

Lola Deslandes : Ah oui. J'imagine que vous allez avoir du travail.

Léo : Oui.

Lola Deslandes : Vous avez interview Romy ou Etienne aussi du Scribe ?

Adèle : Etienne, c'est prévu pour lundi.

Lola Deslandes : Ah bon, c'est top.

Adèle : On pourrait un peu comparer les deux Sofitel ça peut être intéressant.

Lola Deslandes : Tout à fait.

Adèle : Eh bien, merci en tout cas pour ton temps. Merci beaucoup.

Lola Deslandes : Avec grand plaisir.

Adèle : Pour ta réactivité, parce que c'est vrai que ça s'est fait assez rapidement.

Lola Deslandes : Bon week-end à vous. Et puis, n'hésitez pas. Merci d'avoir pensé à moi. Ça me fait plaisir.

Adèle : Merci. Bon week-end.

Léo : Bonne soirée. Bon week-end. Au revoir.

F. Etienne Cadet, Directeur Qualité et Expérience Client- Sofitel Le Scribe Paris Opéra

Le lundi 28 avril 2025 à 15h

Adèle: Alors premièrement est-ce que tu pourrais te présenter, présenter un peu ton parcours et ton poste actuel s'il te plaît

Etienne Cadet: Donc je m'appelle Etienne Cadet, je suis Directeur Qualité et Expérience client au Sofitel Le Scribe à Paris, à côté de l'Opéra Garnier. En termes d'études, j'ai fait 5 ans à l'école de Savignac, un bachelor en management hôtelier suivi d'un master, un MBA en hôtellerie aussi en management hôtelier. J'ai fait différentes expériences en stage chez Sofitel, Four Seasons, Hyatt Regency et MGallery. Globalement sur réception, housekeeping sur les postes de supervision avec notamment l'ouverture aux Four Seasons à Megève et un poste d'Assistant de Direction pour mon stage de master avec des missions un peu portées sur la qualité déjà et sur le contrôle de gestion. Et j'ai toujours fait, même si ce n'était pas mon poste premier, j'ai toujours fait un peu de qualité dans chacune de ces expériences de stage déjà, sur des audits internes pour les équipes, sur le suivi des standards, sur un projet de rebranding du Sofitel Bora Bora en hôtel So, et donc en effet sur le stage de master. Et puis ensuite, à la fin de cela, on m'avait proposé de travailler en qualité pour les Sofitel parisiens, sauf qu'entre-temps, la proposition était faite en février 2020, donc un mois avant le Covid, donc l'opportunité est tombée à l'eau. Et donc, un peu période de transition pendant le Covid, j'ai fait après deux saisons dans la gamme luxe du Club Med, sur un poste d'assistant puis responsable majordome des chalets. Et puis je suis arrivé au Scribe en novembre 2021. En tant que Guest Relation Manager, j'ai fait un an à ce poste, et puis après Responsable Qualité pendant deux ans et demi, jusqu'en décembre où là j'ai été promu en janvier Directeur Qualité Expérience client. Donc on va dire que j'ai trois casquettes aujourd'hui. La première, c'est tout ce qui est partie qualité comme avant, suivi des standards, formation des équipes sur la qualité de service, etc. Tout ce qui est classement et label pour l'hôtel, une partie supervision de l'équipe des Guest Relation, et la troisième partie, c'est un peu coordination et management de projets de manière générale sur l'hôtel, et qui touche généralement à plusieurs services, donc je joue un peu le rôle de coordinateur, de personne extérieure pour un peu coordonner et s'assurer que les projets sont menés à bien et dans les temps. Voilà.

Léo: Très beau parcours, très belle présentation, très concis, parfait. Alors pour commencer, parce qu'il y a beaucoup de choses.

Adèle: Déjà est-ce que tu pourrais nous présenter les labels et les classifications obtenues par le Scribe, et un petit peu leurs enjeux ?

Etienne Cadet: Alors, la première, ça serait Clef verte, ça devient une obligation pour tous les hôtels Sofitel, et en tout cas, pour sûr, pour d'ici la fin de l'année, que tous les hôtels soient éco-certifiés Clef verte, ou GreenGlobe, globalement les standards restent à peu près similaires, il y a beaucoup de similitudes entre les deux. Donc on a fait notre premier audit, si je ne dis pas de bêtises, fin 2023, pour être classifié en 2024, et là, cette année, pour être renouvelé, il n'y a pas forcément des visites sur place. Nous, par exemple, cette année, pour

Clef verte, pour être renouvelé, il y a juste besoin de soumettre en ligne des nouveaux justificatifs, pour montrer qu'on continue notre politique RSE, et ça suffit à être renouvelé cette année, enfin pour l'année prochaine.

Léo: Donc c'est le groupe Sofitel ou Accor qui impose, qui est tous les Sofitel Clef verte?

Etienne Cadet: Exactement, c'est le siège qui a imposé cette classification, en tout cas pour les Sofitel, je ne veux pas dire de bêtises pour les autres marques. Mais ça vient en complément de ce que fait Accor sur la politique RSE, de manière générale, il n'y a pas de certification interne au groupe, donc c'est aussi pour faire reconnaître auprès des clients de manière extérieure nos engagements en termes de sustainability. Et donc Clef verte, ça touche à tout en fait, ça touche à la fois aux économies d'énergie, à nos actions auprès d'associations locales, c'est ce qui fait un peu sa reconnaissance aussi de manière extérieure par rapport à ces enjeux-là, on va dire c'est pour la partie RSE. On complémente ça, on est depuis décembre si je dis pas de bêtises, ou janvier, on a adhéré à l'association IGLTA, un acronyme d'une association américaine pour valoriser notre accueil de la clientèle LGBT. Sur chaque certification, il y a un double enjeu, comme Clef verte, c'est que maintenant, même pour signer des événements, des banquets au sein de l'hôtel, nos clients, les entreprises qui veulent organiser leur dîners d'affaires, demandent si on est co-certifié, c'est vraiment un argument de vente, et ça fait partie d'un des critères. Parce que je pense qu'eux aussi, dans leur politique RSE, ils doivent travailler avec des prestataires, des fournisseurs, des clients extérieurs qui sont co-certifiés, comme nous, on nous demande en termes de fournisseurs de produits. Donc c'est aussi un argument de vente très important, au-delà de l'image de marque que ça envoie. Donc IGLTA, la clientèle LGBT, avant tout, c'est un gros business, ça se chiffre en millions de dollars aux Etats-Unis, donc c'est un marché pour l'instant qui n'est pas très couvert. Accor travaille déjà avec cette association de manière globale, mais il y a très peu d'hôtels qui sont co- certifiés à l'échelle d’Accor.

Léo: Donc ce n’est pas imposé?

Etienne Cadet: Non, c'est nous qui avons choisi, parce qu'il y a un engagement, il y a un coût, mais c'est s'assurer qu'il y a des procédures en place en interne, de la formation pour les équipes sur ces enjeux-là, sur sensibiliser sur l'accueil de la clientèle LGBT pour les accueillir dans les meilleures conditions, sans faire de bourde. Par exemple, on va développer plan de communications cette année, développées surtout sur ça, au mois de juin, parce que c'est le mois des fiertés, donc on va sûrement faire des événements à l'hôtel sur ce thème. Voilà pour cette certification. On était certifié à l'époque où tu étais en stage, mais on ne l'est plus, on était labellisé Club She Travels, pour l'accueil de la clientèle féminine. Pour leur garantir les meilleures conditions d'accueil en termes de sécurité, l'équipement caméra de surveillance, le bouton d'urgence au niveau de la réception s'il y a une agression, est-ce qu'on a des kits féminins sur demande, gratuits, à disposition. Voilà, plein de choses sur ça. Donc pareil, c'est un coût pour l'entreprise et on n'a pas forcément, alors c'est le problème des labels de manière générale, c'est que c'est dur de mesurer le retour sur investissement, c'est-à-dire qu'il y a des choses où ça peut chiffrer facilement, je l'expliquerai sur Forbes. Mais de manière générale, c'est surtout l'image de marque et c'est dur de savoir si le client a vraiment choisi notre hôtel par ce biais là. Parce qu'il y a certains labels, par exemple, peut-être She Travels a vérifié sur leur site, je crois qu'ils font un peu

comme une sorte de OTA de leurs hôtels certifiés, c'est-à- dire qu'ils vont dire, en gros, c'est un peu le booking des lieux qui ont été certifiés She Travels. Donc après là, c'est possible de retracer les réservations qui sont passées par là, c'est pas le cas pour tout quoi. Et je sais pas du coup si on a eu des réservations par ce biais-là, s'il y a bien ce système de réservation sur ce label. Voilà.

Adèle: Et pourquoi vous l'avez plus sur le label ?

Etienne Cadet: Je ne saurais pas te dire, c'est une décision de notre Directrice Commerciale et je ne saurais pas dire pourquoi, mais c'est sûrement pour le retour sur investissement qui a été difficilement mesurable. Mais on a gardé les actions, c'est-à-dire qu'on a toujours les kits féminins sur demande, les choses qu'on a mis en place sont toujours présentes, mais on n'a pas forcément renouvelé le label.

Adèle: Parce que ça a un coût, c'est comme un abonnement en fait?

Etienne Cadet: Alors ça dépend, chaque label a son système, mais en général, c'est un abonnement à l'année, et c'est plusieurs milliers d'euros à chaque fois. Donc en fait, quand on superpose un peu tous les labels, ça chiffre vite. Donc c'est pour ça que c'est important de cibler les labels qui sont les plus intéressants, aussi bien pour l'image de marque que pour le business.

Adèle: Et tu as le droit de nous dire le montant de tous les labels ?

Etienne Cadet: Alors chez Travel, j'en ai aucune idée. Clef verte, je peux me renseigner, je pourrais vous dire. Ensuite, on était Forbes. Ça, c'était 7-8 000 euros par an. Donc Forbes, c'est le guide de voyage, Forbes Travel Guide. Donc ça, c'est plutôt pour reconnaître la qualité de nos services. C'est-à-dire qu'aujourd'hui, il y a Atout France pour la classification hôtelière, les étoiles qui sont sur la porte. Le problème avec ça, c'est que déjà, en fait, chaque pays a son propre système d'étoiles, donc il y a des pays où il y a 6-7 étoiles, donc à quoi ça correspond en France. Il n'y a pas forcément une homogénéité entre tous les pays. C'est la première chose. Et surtout, Atout France, ne passe une fois tous les cinq ans. Ils préviennent de leur visite. C'est une date fixée, donc c'est-à-dire que l'hôtel peut se préparer en fonction. Est-ce que ça veut dire que c'est toujours fait systématiquement ? Non. Enfin, nous, on essaie de le faire, mais il y a des choses qu'on ne met pas en place systématiquement toute l'année. Et surtout, ça n'évalue pas du tout le service, c'est-à-dire que c'est que le produit. Est-ce que les chambres font tant de mètres carrés ? Est-ce que la taille du lit fait ça ? Est-ce qu'on a tant de lits bébés sur demande ? Est-ce qu'on a un service de babysitting ? Est-ce qu'il y a tant de langues parlées en réception ? Est-ce qu'on a des jeux de société sur demande ? Il n'y a rien attrait à comment l'employé m'a accueilli. Est-ce qu'il m'a appelé par mon nom ? Est-ce qu'il a personnalisé l'interaction ? Est-ce qu'il a bien fait le check-in ? En fait, il n'y a rien sur l'expérience du séjour. C'est juste un audit de conformité du produit hôtelier. Donc, en fait, ça biaise les gens en pensant que c'est ça l'argument, que 5 étoiles signifie forcément un très bon service. Or non. Mais ça, on ne le sait pas quand on est extérieur au métier. Donc, du coup, c'est pour ça qu'on a fait Forbes parce que c'est un gage de qualité. C'est un niveau très exigeant, plus que nos audits avec la société LQA qui sont demandés par Accor. Et donc, c'est dans la même optique dont c'est un client listère qui passe une fois par an. Il ne nous fait pas le débrief sur place. Il nous

enverra un rapport quelques semaines après, sans savoir à quelle réservation il s'agissait. Et ça nous détermine le classement pour l'année suivante. Et donc là, il y a trois niveaux. Il y a recommandé 4 étoiles, 5 étoiles, ce qui ne correspond pas du tout aux étoiles françaises. 5 étoiles étant le top du top et recommandé étant déjà un bon niveau par rapport au pourcentage obtenu en global sur l'hôtel. Et donc, on avait été Forbes par le passé. On l'a repris parce que c'est quand même un gage de qualité, notamment pour la clientèle américaine. Ils sont très sensibles à Forbes Travel Guide. Et comme on cherchait à atteindre ce marché-là, Amérique du Nord et Amérique du Sud, c'est pour ça qu'on a cherché à renouveler.

Adèle: Et vous l'avez renouvelé quand ?

Etienne Cadet: On l'a renouvelé en 2022 pour 2023. Mais on est resté, aux audits, on est resté recommandé, ce qui est déjà bien. Mais le guide est vraiment utile quand on est 4 ou 5 étoiles en termes de gage de qualité. Et en fait, on a choisi de ne pas le renouveler pour deux raisons. La première, c'est que dans les standards qu'on n'a pas atteints, c'était surtout attrait au produit et pas tant en service, c'est-à-dire des choses qu'on ne peut pas corriger si on n'a pas les moyens d'un palace. On ne peut pas si un pied de chaise qui est un peu brisé, on n'a pas les moyens d'un palace parce qu'on n'a pas de stock de fauteuils, il faut que ça parte en réparation. Donc, on peut le faire sur du moyen long terme, mais on n'a pas les moyens d'un palace de changer tout de suite quand on remarque ce genre de choses. Donc, en fait, c'est plutôt parce qu'on est limité par nos moyens humains et financiers, parce qu'on n'est pas un palace, qu'on ne peut pas tout faire comme un palace. Et donc, on perd souvent des points sur ça ou sur un manque de consistance entre les différents audits Forbes, je passe. Mais en gros, le plus gros, c'était ça. Et le deuxième, c'était quand on a mesuré le retour sur investissement. En fait, Forbes Travel Guide, c'est un peu une plateforme aussi de réservation pour les agences de luxe. Et en fait, les agences de luxe, les agents de voyage de luxe, ils vont sur cette plateforme se connecter pour regarder les hôtels qui sont dans le classement pour réserver pour leurs clients. Et en fait, on en a eu très peu via cette plateforme, à une ou deux réservations par mois, ce qui est très peu, sachant qu'on travaille déjà avec beaucoup d'agences de luxe en direct. Donc en fait, ça ne nous apportait pas beaucoup plus de business en plus. Je pense que c'est vraiment intéressant quand on a un haut niveau dans le classement.

Adèle: Et du coup, pourquoi vous l'avez repris s'il n'y a pas de retombée économique derrière ?

Etienne Cadet: Parce qu'on pensait avoir une meilleure note sur le classement, au moins 4 étoiles. Donc voilà, Forbes, on l'a arrêté l'année dernière. Donc on est encore dans, comme on a fait l'audit l'année dernière, on est encore dans le classement jusqu'au 31 décembre 2025. Donc on est Forbes recommandé, Clef verte, on est aussi Tourisme et Handicap. Ça, c'était une obligation pour la majorité des hôtels à corps sur Paris, même la totalité, si je ne dis pas de bêtises, les hôtels Accor sur Paris pour l'accueil des Jeux Olympiques l'année dernière. Donc tout le monde devait se conformer et être tourisme, enfin, capable d'accueillir de la clientèle en situation de handicap. Donc c'est plutôt Pascal Franchet, le Directeur Technique, qui s'en est occupé. Et donc là, c'est le nombre de chambres PMR. Est-ce qu'on a un desk qui est pliable et qui permet d'accueillir la clientèle en situation de handicap facilement à la réception ? Est-ce qu'on a assez d'ascenseurs pour accéder aux espaces

communs, des toilettes PMR ? Voilà, tout ce genre de choses. Voilà, donc on est Tourisme et Handicap, Clef verte, IGLTA, on était She Travels, on est toujours un peu Forbes.

Adèle: LQA?

Etienne Cadet: Alors c'est plutôt de l'audit, alors c'est une société extérieure, mais en fait ça reste entre nous, c'est-à-dire que LQA ne va pas nous dire vous avez une médaille de tel truc, c'est-à-dire que c'est plutôt une entreprise qui travaille avec les marques hôtelières pour s'améliorer sur la qualité de service, mais il n'y a pas de communication extérieure côté client. Il n'y a pas un classement des meilleurs hôtels LQA.

Adèle: Donc là, il n'y a zéro retombée économique, vu qu'il n'y a pas de...

Etienne Cadet: Non, ça c'est vraiment du suivi en interne groupe, c'est le groupe qui fixe des objectifs par marque, les marques fixent des objectifs par hôtel pour dire en fonction de votre niveau, vous, vous avez un produit en plus rénové, etc. Vous avez eu tant l'année dernière, on vous donne tant d'objectifs cette année. Donc ça, c'est plutôt du suivi pour améliorer l'expérience client. Après, on a des petites certifications par-ci par- là mais qui ont très peu d'impact sur Booking, Travelproud, quand on parlait de l'IGLTA, c'est la même chose. Et sur les petites pastilles sur TripAdvisor, les choix des clients, je ne sais plus comment ça s'appelle, bon ça n'a pas trop d'impact. Mais ce qui joue le plus, et c'est prouvé par les chiffres et les études, c'est que les clients réservent surtout, avant tout, en fonction des notes sur les OTA. J'ai des chiffres, j'ai des études si vous voulez, c'est un des principaux critères de décision. Même moi le premier, quand j'hésite entre deux hôtels qui ont à peu près le même prix, je vais prendre celui qui a le mieux noté, c'est logique, mais je ne vais pas regarder forcément le nombre d'étoiles. Je vais surtout regarder la note sur TripAdvisor, ou sur Google, ou sur une OTA.

Adèle: Est-ce que tu regardes aussi les labels qu'ils ont obtenus ou pas du tout ? Ça ne rentre pas dans ton critère ?

Etienne Cadet: Moi, personnellement, non. Je dirais que c'est un plus, mais pour moi, le premier critère, c'est la note du service.Est-ce que je vais être bien accueilli ? Est-ce que la chambre va être propre ? Pour moi, la priorité, ça va être cette note-là, parce que ça va refléter plus le service que je vais recevoir. Après, je suis ravi, quand un hôtel est certifié, je trouve que c'est un plus, parce qu'en tant qu'hôtelier, je sais à quels standards ils appliquent pour atteindre ce niveau. Des fois, ça peut être intéressant de le savoir, mais avant tout, pour moi, c'est la note.

Adèle: Donc, tu te renseignes rarement sur les labels ?

Etienne Cadet: Ce n'est pas dans tes critères. Ce n'est pas un critère de décision. Je ne vais pas filtrer les hôtels pour savoir s'ils sont éco-certifiés ou pas. La majorité des labels qu'on a ici, c'est ce qui me vient à l'esprit. Peut-être qu'on a d'autres choses, mais en tout cas, c'est les premiers trucs qui me viennent à la tête.

Léo: J'ai une question que j'ai pensé à poser, notamment par rapport à Clef verte. Imagine

un jour si Accor te dit que ce label n'est plus obligatoire, vous pouvez l'enlever, faire ce que vous voulez. Est-ce que les actions que tu aurais mises en place, tu les garderais ou tu les retirerais ? Par exemple, pour Cléverte, est-ce que les actions Clef verte, tu les garderais?

Etienne Cadet: De toute façon, quand on a adhéré à Clef verte, il n'y a eu pas grand-chose à mettre en place. On avait déjà beaucoup de choses en place qui étaient conformes aux attentes LQA. On le faisait naturellement en termes d'image de marque client et en termes d'image de marque employeur, parce qu'il y a beaucoup de choses qui concernent ce que met en place le service des ressources humaines. Il y avait déjà cette politique-là, en tout cas cet état d'esprit dans l'hôtel. On a aussi la chance d'avoir un produit qui a été rénové et pensé des fois avec sens dans les installations, les équipements qui sont déjà en place. Et ensuite, c'est sûr que quand il y a de nouveaux investissements à faire dans l'hôtel, il fallait aussi voir le côté économique pour convaincre les propriétaires d'investir là- dedans. Par exemple, l'eau filtrée. On est précurseur sur la mise en place de l'eau filtrée dans les chambres. On est le premier hôtel à le faire et on l'a mis en place mardi dernier. Et c'est un peu une petite révolution parce qu'on était sur des bouteilles en verre Vitel. C'était beaucoup de manutention, c'est très lourd, etc. C'est des bouteilles consignées, c'est-à-dire qu'on récupérait les bouteilles vides, qu'on remettait dans les caisses. Ça repartait dans un camion. En permanence dans les chambres, on a 400 bouteilles de Vitel. Au minimum. Dès qu'elles sont consommées, tous les jours. Je ne dirais pas qu'il y en a 400 consommées, mais ça fait beaucoup qui descend, qui remonte. Déjà en termes de manutention de poids pour les équipes, ce n'était pas idéal. Et puis en plus, c'était un camion de France Boisson ou de n'importe quel fournisseur. L'empreinte carbone, l'empreinte écologique, elle n'est pas top, même sur des bouteilles en verre. On se dit que c'est écologique, le verre par rapport à du plastique. En fait, ce n'est pas forcément. Il y a une empreinte quand même avec le transport surtout. L'eau filtrée, on a mis en place ça. C'est tout simple, c'est une installation dans le système de plomberie avec un bouton connecté en Bluetooth. Et donc, le client a juste à faire couler l'eau, à appuyer sur le bouton Bluetooth. On voit que le flux d'eau, il change un peu la pression. Et donc là, il peut se servir directement avec son verre. On a mis une carafe à disposition dans les chambres. Il peut se servir avec de l'eau filtrée. Donc, on avait pensé la communication client qui est à côté pour être la plus simple et la plus didactique. Parce que les clients, quelque ce soit la nationalité, ne sont pas trop habitués à voir ça. Dans les hôtels aux Etats- Unis, c'est plutôt des fontaines à eau, mais plutôt sur les paliers. Tu ne te sers pas dans le robinet de ta salle de bain. Pour certains, il n'y a rien, “je n'ai pas confiance en ça”. On est dans le système suivant les nationalités et les cultures. Et donc, ça, ça a été un peu une petite révolution. Et donc, pour revenir au sujet, c'est qu'on a mis en place, évidemment, pour le côté sustainability, pour être cohérent par rapport au reste, mais aussi un enjeu économique. C'est qu'on a fait le calcul sur le retour sur investissement, entre le prix que ça nous a coûté d'installer tout ça, d'acheter les carafes, d'installer le système de plomberie dans toutes les chambres, et nos achats de bouteilles d'eau en verre. Même avec la récupération de la consigne, on te rend quelques centimes. Donc oui, il y avait l'enjeu RSE, et du coup, il y avait l'enjeu économique. Parce qu'on se rend compte qu'en fait, on l'a rentabilisé quasiment en moins d'un an, le système. Et après, ça sera beaucoup d'économie. Parce que du coup, tout ce qu'on n'a pas payé dans les bouteilles, ça sera récupéré pour faire autre chose. Donc il y a un enjeu économique aussi dans certaines décisions.

Adèle: Pourquoi vous avez fait le choix de faire ce système d'eau filtrée directement dans les salles de bain plutôt que les fontaines à eau sur les paliers ?

Etienne Cadet: Alors là, je n'étais pas dans toutes les discussions près à là, mais ça a été pensé. Au début, on voulait mettre en place des fontaines à eau sur les paliers qui seraient encastrées dans les murs pour que ce soit esthétiquement joli. Mais on a dit que ce n'était pas forcément plus pratique. Parce que déjà, c'est une gêne pour le client dans le sens où ça l'oblige à sortir de sa chambre pour avoir de l'eau. Alors que sur des clients d'hôtellerie de luxe, c'est un peu plus compliqué à faire passer ce message-là. Et que l'installation du système est très simple. Comme c'est du Bluetooth, visuellement, il n'y a rien, il n'y a pas de fil. Ce n'est pas encastré dans le marbre. C'est juste un bouton un peu adhérent sur le marbre. Et c'est tout avec une petite communication. Donc c'est très, très discret. Il n'y a pas d'effort pour le client à sortir. Il n'a pas besoin de sortir en peignoir ou tard la nuit pour aller se remplir sa carafe. Et pour les équipes, on ne fait aucune manutention. C'est- à-dire qu'on nettoie juste la carafe après chaque départ de client. Directement dans la chambre avec une sorte de microfibre spécial qui enlève tous les microbes. On n'a pas besoin de descendre toutes les carafes à la plonge, les laver, machin. Donc c'est beaucoup moins de manutention. C'est plus simple pour tout le monde, à la fois en interne et avec des avantages. Là maintenant, on attend un peu, J+15, un peu les retours clients pour voir s'il y a des actions correctives à faire après. Mais pour l'instant, tous les retours clients sont positifs.

Adèle: Vous avez communiqué sur les réseaux ou des trucs comme ça ?

Etienne Cadet: Oui, sur LinkedIn je crois, sur Instagram, il y a une communication de fait.

Adèle: Et pour les autres, j'ai vu sur LinkedIn, vous avez communiqué pour IGLTA. Et sinon, vous faites une communication particulière pour les autres labels ?

Etienne Cadet: Tourisme handicap, on a probablement fait l'année dernière parce que c'était en juin, juillet qu'on a été promu. Sur la partie IGLTA, donc ce sera plutôt sur le mois de juin. Et Cléverte, dès qu'on est renouvelé, de toute façon, on aura un nouveau certificat, donc on fera sûrement une communication.

Léo: Et pour revenir sur ce que tu as dit par rapport aux fontaines, est-ce que tu penses que s'il n'y avait pas par exemple le label Clef verte, est-ce que vous auriez quand même fait cette démarche ?

Etienne Cadet: Oui, parce qu'il y avait le côté économique aussi en parallèle, je pense. Je ne dis pas que toutes nos décisions sont prises de manière économique, mais évidemment c'est un critère, surtout quand il y a un investissement financier à faire, pour convaincre les propriétaires, des propriétaires qui n'ont pas forcément la culture. On a des propriétaires pakistanais, donc je ne veux pas trop m'avancer, mais au Pakistan, ils ne sont pas forcément super avancés sur la politique RSE. Pour les convaincre, il faut aussi leur montrer que, économiquement, c'est viable et que c'est un intérêt pour eux d'investir dedans. Surtout que nous, en plus, on est un hôtel récemment rénové, donc ils ont déjà mis beaucoup de millions dans l'hôtel il n'y a pas longtemps. Donc il faut que chaque investissement futur, dans les années qui suivent, soit bien pensé pour dire que c'est aussi pour vous faire

économiser de l'argent. Mais évidemment, comme l'image de marque, on ne le fait pas comme ça. Mais aussi, on le fait parce qu'on y croit. Donc même si Accor nous disait demain qu'il n'y avait plus... Je ne pense pas déjà, ça reste important pour eux aussi. En termes d'image, mais même au niveau du groupe, je ne veux pas dire de bêtises, mais il y a des taxes que les grandes entreprises doivent payer si on n'est pas conforme à certaines attentes RSE. Par exemple, nous, on paye une taxe sur notre part de travailleurs handicapés au sein de l'hôtel. C'est plusieurs milliers d'euros qu'on paye tous les ans, c'est parce qu'on n'a pas assez de travailleurs handicapés dans l'hôtel. Donc il y a aussi des contraintes comme ça. C'est bien de mettre des contraintes. Mais du coup, toutes les entreprises finalement, au-delà de l'image de marque, sont un peu incitées à faire ça. Il y a de l'image de marque, employeur, client.

Léo : Toi, par exemple, le label Clef verte, je prends toujours cet exemple, mais tu le prends plus pour une contrainte pour toi dans ton travail ou au contraire ?

Etienne Cadet: Non, je suis content. Je suis fier qu'on soit Clef verte. Je ne pense pas au quotidien. Mais je sais qu'ici, on est bien avancé par rapport à d'autres hôtels.

Adèle : Et pour toi, l'obtention de tous ces labels, ça apporte une fierté dans les équipes en général ?

Etienne Cadet: Des fois, au début, c'était souvent vu un peu comme le management du changement. Des fois, quand il y a un changement, c'est souvent vu comme une contrainte. Et puis au final, quand ils se rendent compte qu'ils y gagnent aussi individuellement sur le travail, la manutention. Ils sont là, finalement, c'est bien. Les femmes de chambre, quand elles ont à retirer les produits ménagers et quand ils sont passés à l'utilisation du Vapodil, donc le nettoyage à la vapeur, sans produits chimiques, juste de la vapeur d'eau. Au début, c'était « Oh là là, non, non ». Donc il y avait le Vapodil, mais il y avait quelques petits produits ménagers cachés dans les chariots. Et puis au final, quand on les forme, on leur explique les bienfaits, que tu fais tout avec un seul appareil. Tu n'as pas de baladé avec 53 produits. Ton chariot est plus léger. Que toi, tu ne te brûles pas les mains avec des produits chimiques. C'est à la fois simple pour toi et simple pour le client derrière qui ne va pas avoir d'énergie. Finalement, après, c'est du bon. Mais c'est comme tout projet, en fait. C'est-à-dire que même si tu leur dis, « mais c'est bien, c'est pour la RSE qu'on fait ça ». Il faut aussi toujours, quand tu déploies quelque chose en tant que manager de projet, toujours montrer les intérêts pour eux. C'est-à-dire que quand on a mis en place la loi filtrée, un des premiers arguments qu'on a fait valoir en interne, c'est moins de manutention pour l'équipe du minibar et du housekeeping. Et c'est important parce que sinon, si tu leur dis juste, « c'est pour les beaux yeux du statut clé vert », ça ne suffit pas. Donc, il faut toujours montrer les intérêts de chacun dans le déploiement d'un projet.

Léo : Est-ce que ces projets que tu mènes, même dans la plupart des projets que tu fais, est-ce qu'ils sont plus tournés vers le personnel ou les clients ou un peu un mix des deux?

Etienne Cadet: Il y a des deux. Alors là, pour le coup, c'est un projet qui touche à la fois les clients et les collaborateurs. C'est l'exemple que j'ai donné. Mais il y a des projets qui touchent que les collaborateurs, ou que les clients. Que les collaborateurs, on a des actions de bien-être au sein de l'hôtel, la brocante solidaire avec tous les fonds qui sont reversés à

une association. Tout ça, le client ne le voit pas. Alors, on peut communiquer sur LinkedIn. Quelques clients peuvent le voir. Mais c'est surtout nous, en termes d'image de marque employeur, sur les actions qu'on mène. Et après, il y a des choses que côté client. Alors là, je n'ai pas d'exemple nécessairement en tête. Mais il y a des actions qui touchent à l'un comme à l'autre.

Léo : Est-ce que tu penses que ces projets que tu fais, ils sont importants pour les collaborateurs ? Est-ce que ça les influence peut-être dans leur travail ? Par exemple, là, sur les carafes, ça réduit la manutention, etc. Mais au-delà, est-ce que tu trouves que c'est important de mener ces projets ? Est-ce que ça a un impact sur la vie, la qualité de vie ?

Etienne Cadet: Bien sûr. La majorité de ces projets-là, ils impactent la qualité de vie au travail. Et on le fait aussi pour ça. Je ne dis pas qu'on le fait pour l'autonomie économique. Je le redis. Mais c'est super important. Il faut se mettre à la place des équipements. Ce n'est pas parce que je n'y suis pas que je ne sais pas que c'est lourd de porter autant, de manipuler autant de bouteilles d'herbe en verre tous les jours.

Léo : Est-ce que le bouteille en verre, par exemple, c'était un sujet qui était d'abord par une plainte ?

Etienne Cadet: Oui, c'est-à-dire que c'est du temps gagné pour faire autre chose, passer plus de temps à vérifier la propreté de son mini-bar avant de quitter la chambre. Parce que si tu les surcharges... Le problème, en plus, du mini-bar, c'est que généralement, pendant les hôtels, c'est un département qui n'est pas rentable. Ou très peu rentable. Mais la majorité, ce n'est pas du tout rentable. C'est-à-dire que tu as du staff, tu remplis un mini-bar, on leur demande de faire des tâches, etc. Donc, c'est une masse salariale sur l'année. Mais ta masse salariale, elle n'est pas compensée par le chiffre d'affaires qui est dans le mini-bar. Parce qu'à côté, tu as tellement de contestations au check-out sur le mini-bar. Et le peu de vente, déjà, qu'on fait sur le mini-bar. Donc, généralement, c'est des équipes qui sont très faibles. Donc, dans certains hôtels, c'est le Housekeeping qui s'en occupe, etc. C'est un peu déployé dans différents budgets histoire d'étaler la charge de personnel. Mais ce n'est jamais rentable, le mini- bar. Donc, je ne sais plus pourquoi je disais ça. Donc, oui, c'est avant tout fait pour la qualité de vie au travail. Et du coup, qui aient le temps de souffler et de faire leurs tâches dans les meilleures conditions. Voilà. Mais c'est un peu sur tout. Là, on passe à la digitalisation des process RH. On parlait sur les documents d'embauche ou sur la participation. Donc, c'est un gros travail. C'est à la fois un gain de temps pour les ressources humaines. Mais c'est aussi de l'économie de papier. On ne va pas imprimer 50 000 trucs, envoyer des mails qui génèrent aussi de la pollution. L'enjeu économique, c'est le gain de temps de l'équipe RH qui peut peut-être se dédier à d'autres projets un peu plus sympas que faire des feuilles de participation nominatives et les envoyer à chacun et les imprimer pour tous les services. C'est du temps de gagné pour faire d'autres choses, pour investir du temps pour d'autres projets intéressants. Et l'impact sur la réduction du papier. Donc, tous les projets sont pensés sur les avantages que tu gagnes à la fin de la journée.

Adèle : Tout à l'heure, tu parlais de la différence entre Forbes qui est plus sur la qualité de service et Atout France qui est plus sur le système d'étoiles et le produit en lui-même. On sait que Sofitel est très axé sur la prestation personnalisée et notamment avec les Cousus

Mains. Donc, vraiment la qualité de service. Donc, Atout France, on sait que c'est un petit peu biaisé comme système parce que ça ne prend pas en compte cette qualité de service. Pour autant, les clients ne prennent pas dans leurs critères de réservation les différents labels comme Forbes ou autres qui va mettre en avant ces prestations-là.

Etienne Cadet: C'est une question de reconnaissance et de manque de communication auprès des clients. C'est-à-dire que toute la vie, on nous a dit « 5 étoiles est synonyme de service luxueux, etc ». Ce qui est probablement vrai dans la plupart des cas. Mais c'est un manque de communication, peut-être sur la manière dont ils font les classements. Peut-être que c'est aussi quelque chose à mettre en place par Atout France, qu'ils incluent ça. Je pense que c'est aussi beaucoup de travail. Plus de temps d'audit. Ça nécessite qu'il y ait un employé d'Atout France qui passe au minimum une nuit d'hôtel pour vivre l'expérience client. Je pense peut-être que c'est lourd à organiser. J'en sais rien aux coûteux. Mais c'est avant tout un manque de communication parce qu'on nous dit ça mais en fait, ce n'est pas vrai. Les 5 étoiles sont pas forcément synonyme d'un service ultra personnalisé. C'est le travail de chaque marque de valoriser un peu son service ultra personnalisé parce que ça a toujours été le mot aux tendances ces derniers temps. C'est vrai. C'est un peu bateau à dire ça mais c'est ça. C'est la personnalisation au maximum. On ne peut pas le faire malheureusement pour tous les clients, tous les séjours.

Léo : Tu penses que c'est ça justement qui maintenant va faire la différence entre deux hôtels 5 étoiles. C'est l'hyper personnalisation qui va faire qu'on peut choisir cet hôtel plutôt qu'un autre.

Etienne Cadet: Pour que le client reste fidèle, c'est déjà avoir des équipes engagées, des managers engagés parce que c'est eux après qui vont s'assurer qu'on a une petite pyramide dans la formation. C'est la nouvelle formation sur Sofitel depuis un mois et demi. Tout part des great leaders, des super managers parce que c'est eux, tous les matins au forum si le directeur général arrive et défonce tout le monde, forcément, quand tu vas rentrer dans ton service, tu vas te dire « la journée a bien commencé », tu vas en parler à tes collègues, « on s'est pris une cartouche par rapport à ça ». Mais au contraire, si dès le matin on impose quelque chose de positif, une bonne vision, « on va passer une bonne journée. Je sais peut-être que ça va être compliqué les opérations, c'est très intense aujourd'hui, on est complets », si tu insuffles ça déjà tout le matin et que toi, en tant que manager, tu vas le dire dans ton briefing de service en redescendant, forcément, tes équipes vont être dans un bon état d'esprit. Si en parallèle de ça, on fait toutes les actions RSE dont on parlait, de bien-être au travail, on met en place au briefing des femmes de chambre, il y a des petits exercices de bien-être certains matins dans la semaine, fait directement du directeur général, il y a le petit côté rigolo qui crée un peu le sourire, même si on s'en fout de la performance physique, c'est pour insuffler quelque chose de positif dès le matin. Si déjà, les employés vont être engagés, c'est la deuxième strap de la pyramide, et si après tu as des employés engagés qui sont heureux, ça se voit sur leur visage, dans les interactions qu'ils font avec les clients et qu'ils ne tirent pas la gueule, qu'ils ne baissent pas les yeux quand ils voient un client arriver de loin dans le lobby. Déjà, s'ils profitent de l'instant dans l'ascenseur pour interagir un peu avec le client et faire se regarder les pieds le temps que l'ascenseur monte jusqu'à son étage. Tous ces petits trucs qui vont prendre à chacun peut-être quelques secondes, parce que généralement, les gens, ils vont dire on a une très bonne personnalisation, ça

prend forcément 5 heures et je n'ai pas le temps de faire ça. Non, c'est juste quelques petites interactions, ce n'est pas forcément quelque chose de physique, un cadeau que j'offre au client, la personnalisation, c'est pas ça, c'est dans les interactions, s'intéresser au client et bien ça va se ressentir sur les clients qui vont être engagés. Les clients reviennent avant tout, pas pour un produit neuf, un beau lobby, des beaux canapés, on peut en trouver partout sur Paris, la concurrence est rude, il y en a plein dans des hôtels 5 étoiles qui sont rénovés. S'ils reviennent, c'est parce qu'ils vont se souvenir de la personne qui a fait son check-in, ils vont se souvenir de l'interaction avec. Et même s'il y a eu un petit problème après, le minibar n'est pas passé, il ne m'a pas changé mes verres en même temps, mais bon, c'est pas grave, j'ai eu une super interaction avec la réceptionniste, ça va peut-être permettre d'oublier ce petit problème. Donc, les clients reviennent avant tout parce qu'ils ont eu une super interaction avec les employés, c'est ça qui fait la différence, c'est pas tant le produit. Mais parce qu'on les a mis en condition, si je fais le lien avec la partie label, RSE, etc, c'est parce qu'on les met en condition de travail pour aussi leur permettre de gagner du temps sur des choses, c'est pour ça qu'on a mis en place, par exemple, l'online check-in, c'est-à-dire qu'il y a 20%, 30% des clients maintenant qui font déjà une partie du process administratif du check-in avant d'arriver. Ils ont déjà signé leur cardex, fait leur photocopie de passeport, etc. Donc quand ils arrivent, le check-in est beaucoup plus concentré sur « vous avez fait la bonne route ?, comment s'est passée votre journée, vous venez d'où, de Thaïlande, moi aussi, j'y suis allé en vacances ». Donc en fait, on passe plus de temps sur des choses intéressantes que de faire une photocopie de passeport. Qui n'est pas très RSE, ça va ailleurs, mais voilà. Maintenant, les projets sont faits sur la digitalisation, une bonne partie sur ça, pour gagner du temps sur les tâches un peu robotiques ou administratives, pour être plus dans l'humain.

Adèle : Et ça, vous le percevez dans les commentaires sur Internet, etc. Vous avez vraiment un retour positif des clients sur leur expérience personnalisée ?

Etienne Cadet: Les clients ne vont pas forcément dire explicitement j'étais ravi du parcours d'online check-in, mais nos notes de manière générale sont très stables, voire à la hausse par rapport à 2022 ou 2023, parce qu'il y a eu des actions aussi de formation des équipes, mais en moyenne, nos clients nous laissent une note de 9,4 sur 10 tous sites confondu. Donc ça veut bien dire que tout ce qu'on a mis en place, il y a bien une répercussion, les clients le voient. Alors, ils ne le disent pas explicitement, mais ça veut dire que tous les petits trucs qu'on a faits, tous les petits engrenages ont débouché sur quelque chose. Et on le voit aussi quand ils citent les collaborateurs. C'est tant les labels, mais ils vont citer les collaborateurs et c'est là qu'on a la preuve qu'il y a eu de l'interaction personnalisée parce qu'ils se souviennent de nos noms, parce qu'on n'a pas de badge nominatif. Donc c'est forcément parce qu'on l'a dit, parce qu'on a une carte de visite, on a fait un petit mot manuscrit en chambre.

Léo : Et dans les commentaires, tu le ressens ?

Etienne Cadet: Oui, et pas tant que les guest relations ou la réception, parce que généralement, c'est plus facile, mais au petit déjeuner, des femmes de chambre, des personnes du service commercial, il suffit qu'ils aient été en contact une fois avec eux ou dans l'ascenseur. Donc des fois, c'est bien que ce ne soient pas toujours les mêmes services. Mais après, pour la partie RSE, on a des questions dans le questionnaire de

satisfaction accord qui sont propres aux enjeux RSE. C'est-à-dire que je crois qu'il y a eu deux ou trois questions, si je ne dis pas de bêtise, qui sont orientées sur est-ce que vous êtes satisfait des engagements en faveur du développement durable dans cet hôtel pour Accor.

Adèle : Et vous avez des bonnes retombées ?

Etienne Cadet: Alors moi, je ne vais pas mesurer spécifiquement ces questions-là du questionnaire, mais je crois qu'on n'est pas mauvais. Et je pourrais vous les sortir.

Adèle : Il y a des suggestions des fois de la part des clients ?

Etienne Cadet: Généralement, les clients ne font pas de... Ils disent quand ça ne va pas, et ça tombe pas. Non, mais c'est juste de l'information, c'est-à-dire que quand il y a des révolutions comme ça, comme l'eau filtrée, ce qui paraît bête parce que même en France, ça se déploie chez nous quoi, dans nos maisons. Mais dans les hôtels, c'est encore rare. Et c'est beaucoup informer le client. Il y a un mauvais terme, on dit « éduquer les clients », mais on n'a pas besoin de les éduquer. C'est juste le besoin de leur expliquer comment ça fonctionne. C'est pas de leur dire de toute façon ils n'ont pas de choix, c'est de le filtrer ou ils n'ont rien. Après, on propose toujours des alternatives. C'est-à-dire que on va proposer l'eau en bouteille, mais payante, dans le minibar. Et quand ils veulent partir à l'extérieur, on a toujours les bouteilles en Tetra Pak qui ne sont pas pile-poil RSE compliant, parce que c'est de l'aluminium. Donc pareil, le cycle de vie de l'aluminium n'est pas parfait. Mais au fur et à mesure que les solutions existent, parce que si les solutions n'existent pas, ce n'est pas nous qui allons la créer tout seul à l'échelle mondiale. Donc ça passe par du référencement par le groupe Accor et après on a le droit de le mettre en place dans les hôtels.

Léo : Du coup, tu penses que maintenant, ce qui est recherché c'est l'hyper-personnalisation au-delà de savoir si le canapé est confortable, savoir si l'extérieur est joli, etc. Maintenant, c'est vraiment ça ?

Etienne Cadet: Oui.

Léo : Tu penses que c'est un changement qui s'est fait récemment ?

Etienne Cadet: Je ne sais pas.

Léo : Parce qu'avant, on était beaucoup sur des hôtels très standardisés.

Etienne Cadet: Après, c'est sûr qu'il faut quand même le rapport qualité-prix qui est toujours important. C'est-à-dire qu'en fonction du prix que tu payes, tu t'attends déjà à un certain produit. C'est sûr. Mais qu'est-ce qui va faire vraiment la différence ? Il y avait
M. Pesty qui était le directeur général du Sofitel, à Minneapolis. Il travaillait aux Etats- Unis. Il y avait un directeur général à Minneapolis, au Sofitel, qui n'existe plus, je crois. Quand ils envoyaient les résultats le RPS, le résultat de satisfaction des hôtels aux Etats- Unis, c'était l'hôtel qui avait le meilleur score. Et pourtant, c'était l'hôtel le plus vétuste de tout le réseau. « Mais comment ils font ? ils ont des chambres des années 60-70 qui n'ont jamais été

rénovées, etc ». Et en fait, quand tu creuses, c'était l'hôtel qui performait le mieux parce qu'il y avait un super personnel qui engageait beaucoup avec les clients, etc. Donc ça peut te faire oublier en partie ou changer tes attentes au fur et à mesure de l'expérience. « C'est pas top-top. Le lit, mais à côté, j'ai eu un super service, quoi. Et je vais revenir pour mon interaction avec Guillaume de la bagagerie ». Voilà. Et à côté, il y avait un hôtel en Chine, parce qu'on nous donne un contre-exemple. C'était un Sofitel en Chine où le GM était super désagréable. Tous les matins, il cassait l'ambiance au forum du luxe. Puis après, il allait voir ses équipes. Il connaissait personne par son nom, etc. Par effet de ricochet sur les employés, du coup, ils n'étaient pas du tout engagés. Il avait le pire RPS et aussi le pire chiffre d'affaires parce que du coup, si les clients sont pas engagés, ça donne pas envie de rester siroté au bar un deuxième cocktail. Donc il y a aussi un impact, il y a toujours un impact aussi sur le chiffre d'affaires. Quand t'es content d'être là, qu'il y a une bonne ambiance, une bonne atmosphère, les équipes sont sympas et tout, bon, c'était pas prévu, mais le client va peut-être rester boire un deuxième cocktail au bar. Donc il va y avoir un impact aussi sur le chiffre d'affaires. Tout est lié.

Léo : Est-ce que tu penses que maintenant, du coup, les clients quand ils recherchent leur hôtel, ils veulent plus être, entre guillemets, à la maison ou tu penses que c'est une affirmation qui est fausse ? Parce qu'il y a souvent ce terme de... Maintenant les clients, ils recherchent un endroit comme à la maison parce qu'en principe, tout ce qui reste d'une chambre maintenant, les gens l'ont déjà même des fois en mieux. Qu'est-ce que t'en penses ?

Etienne Cadet: Bah tu vois, là maintenant, on n'a aucune chambre avec un espace kitchenette comme certains palaces. On n'a jamais la demande. On a deux, trois fois la demande d'un micro-ondes. Donc c'est pas tant les équipements de la maison, je pense, qu'ils recherchent. C'est l'esprit familial en fait. Et c'est ce qu'on dit aux équipes quand on les forme. Parce qu'ils sont là et des fois ils sont discrets en se disant, « voilà, mais je n'ose pas poser certaines questions aux clients ». Alors on ne demande pas de rentrer dans la vie privée des gens pour être dans la personnalisation. Mais on leur dit, « faites comme si vous accueilliez des amis à la maison que vous avez pas vu depuis très longtemps. Imagine ce qui se passe dans cette situation. Est-ce que tu veux ouvrir la porte et tu veux dire bonjour ? Assieds-toi. Non. Oh, bonjour monsieur machin. Enfin bonjour Adèle, je suis tellement content de te revoir. Comment ça va depuis ça fait six mois qu'on s'est pas vus. Comment tu vas ? Raconte-moi qu'est-ce que t'as fait, etc. Je t'offre un verre, assieds-toi, vas-y ». Des fois ça dépend du niveau de proximité avec la personne. On n'emmène pas aux équipes de faire des câlins aux clients physiquement. Mais c'est cette même idée mais toujours en restant professionnel. C'est exactement ça qu'on attend. Et peu importe si le client n'est jamais venu pour la première fois. Il pleuvait dehors. « On vous attendait. Bienvenue. Vous êtes au show maintenant. On va s'occuper de vous. Ou vous êtes fatigué. Vous venez des Etats-Unis. Je sais que vous allez faire un long vol. Je sais que vous allez passer beaucoup d'heures dans l'avion. Je sais que vous êtes fatigué donc je vais faire mon maximum pour que la chambre soit prête plus vite ». On est déjà dans l'anticipation parce qu'on a compris, on a posé les bonnes questions aux clients. Et donc on dit, voilà, cet esprit un peu familial qu'on ressent aussi dans les équipes. C'est un peu bateau de dire au Scribe, il y a un esprit de famille. Bon, je dirais pas un esprit de famille mais je dirais il y a quand même une certaine proximité avec les équipes qu'on ne retrouve pas forcément dans certains hôtels. Et plus tu montes en gamme dans les palaces, plus chacun est spécialisé en ses tâches, etc. Il

n'y a pas trop de contacts forcément inter-service. Nous, on a un hôtel à taille humaine donc on arrive à se voir assez souvent. Il y a cette relation-là qui est assez simple et fluide.

Léo : Tu penses que c'est utile, ça aussi, de créer une ambiance qui ait une bonne entente entre tout le monde. C'est ça en lien avec la qualité, tu penses, derrière sur les rendus. Ça revient à l'exemple que tu as avec la Chine.

Etienne Cadet: Bien sûr ! Moi, officieusement, mon rôle est lié à celui des RH. S'il n'y a pas une bonne politique RH, moi, je peux les former dans un RH pour faire ça avec les clients. Et si déjà, on ne le fait pas à nos collaborateurs, tu sais ce que je veux dire ? Tu ne peux pas... La golden rule chez Four Seasons, c'est traiter les clients comme tu aimerais être traité. Ben oui, c'est la base. Ce qu'on leur demande de faire avec les clients, il faut déjà qu'on l'applique avec eux. Donc en effet, c'est lié à une bonne politique RH. Bonne gestion des termes.

Adèle : Est-ce que tu trouves que la qualité a une place grandissante dans l'hôtellerie ? Parce que c'est un métier assez nouveau, on va dire. Est-ce que tu trouves que la place de la qualité est suffisamment mise en avant ?

Etienne Cadet: De plus en plus. Alors ça dépend des détails et des structures des hôtels. C'est-à-dire que, alors je ne sais pas comment c'était il y a 30 ans, mais quelquefois, c'était une personne un peu qui avait la casquette qualité et c'était juste suivre le résultat des clients. Enfin, le score client. Mais ce n'est vraiment pas que ça. En fait, c'est aller chercher le problème à la racine. Dès qu'il y a une plainte, on analyse la plainte, pourquoi c'est arrivé. En fait, la raison, toujours, c'est que la question à se poser, c'est « pourquoi ? Pourquoi, pourquoi, pourquoi, pourquoi ? Pourquoi c'est arrivé ? Est-ce que c'est un problème interne ? Est-ce que c'est un problème d'organisation, de process ? On fait mal les choses. Donc peut-être que la personne, on ne l'a pas bien formée. Est-ce que c'est un problème de motivation ? Ah ben oui, on ne fait pas les actions RH. Est-ce que c'est un manque de volonté ? Employé, un peu détracteur, machin. Il faut peut-être à terme sévir avec un avertissement, même si on n'aime pas trop ». Enfin, il faut le faire, pour montrer l'exemple. Ce n'est pas quelque chose qu'on a envie, chaque matin, de se dire, on va faire un petit avertissement ou un petit procédure.

Adèle : Donc la place est grandissante de la qualité.

Etienne Cadet: Oui, la place est grandissante parce qu'il y a aussi un enjeu business. Je suis désolé, on revient à ça. Si tes clients, ils ont eu de super interactions émotionnelles, tu vas revenir au Scribe, et pas à l'Intercontinentale, en face. Tu vas revenir au scribe. Donc ça va près des clients fidèles, donc du chiffre d'affaires qui est gardé dans le même hôtel. Pareil pour les banquets, pareil pour le restaurant, pareil pour tout. Si tu adores un restaurant ou un bar à Paris, tu vas toujours revenir au même, parce que tu as eu une super interaction avec les serveurs et avec l'équipe. Il y a un bon produit de base, des bonnes tables, des bonnes chaises, de la bonne nourriture, des bons cocktails, et tu vas y revenir parce que l'ambiance est vraiment sympa et le service est impeccable. Tu leur crées du chiffre d'affaires qui tourne, c'est du cercle vertueux.

Adèle : Pour toi, c'est suffisamment pris en compte par la direction, le siège, etc?

Etienne Cadet: C'est un enjeu pour se différencier des autres. On essaie de toujours mettre en place des choses nouvelles dans le service, des petits trucs, c'est des fois juste aller faire du benchmark de ce que font les autres hôtels pour voir c'est pas mal, c'est ce qu'il faudrait. C'est chez nous. C'est un peu tous les process qu'on met en place, les choses qu'on met en place dans le service pour que l'expérience soit la plus fluide possible et qu'il y ait des petits touch points, des petits moments dans l'expérience. « J'ai eu une super interaction avec Adèle, dans la chambre, il y a eu un truc un peu différent que je ne retrouve pas dans les autres hôtels », un Cousu Main par exemple, un touch point de plus. C'est de rajouter des petites pierres dans l'expérience. « Au buffet du petit-déj, j'ai vu ça, j'ai jamais vu ça dans les autres hôtels ». Je n'ai pas un exemple en tête là tout de suite. C'est de rajouter des petits trucs comme ça pour qu'ils disent je reviens au script et pas ailleurs. Parce que derrière ça crée du chiffre d'affaires et c'est ici que les gens dans les hôteliers ont compris ça. La qualité va tout faire avec.

Adèle : Donc, il y a de plus en plus de budget qui est alloué à la particularité dans les hôtels. Pour les innovations, etc.

Etienne Cadet: Alors, il n'y a pas forcément un budget à part entière, je dirais pas qu'il y a un budget à part entière. C'est un peu des innovations dans chaque service, quoi. C'est plutôt sur le budget de chaque service. Tu vois, l'eau filtrée, c'est plutôt pour le service technique, pour les économies d'eau, surtout, avant tout. Donc, ça va être plutôt sur son budget à lui. Et un peu, évidemment, ça va impacter les budgets restauration sur la partie des bouteilles d'eau. Mais il n'y a pas forcément un budget qualité. Alors après, suivant la taille des structures, on va avoir, comme moi, une personne dédiée, full-time. Un employé à part entière sur ça. Mais des fois, c'est dans les hôtels un peu trop petits, ça va être un qui a la casquette. Enfin, c'est ça aussi la raison pour laquelle ils s'investissent dans la qualité. C'est parce qu'on veut rendre nos clients fidèles.

Adèle : C'est un sacre vertueux.

Etienne Cadet: Comment on rend nos clients fidèles, c'est grâce à des systèmes de qualité, quoi.

Adèle : On a eu une réflexion d'une de nos interviewées qui disait que les deux seuls objectifs d'une innovation, c'est soit les retombées économiques, soit la satisfaction de clients. Est-ce que tu es d'accord avec ça ?

Etienne Cadet: Ça dépend le coût de cette innovation. Si ça ne coûte pas grand-chose à l'entreprise, la satisfaction peut suffire. Mais généralement, les retombées économiques doivent être un critère quand il y a un coût derrière. Surtout quand ce n'est pas toi qui prends la décision. C'est un petit hôtel indépendant, tu es ton propre propriétaire, tu fais ce que tu veux avec ton argent. Mais comme nous, il y a un objectif de rentabilité derrière. Nous, on a un triptyque pour prendre une décision. C'est l'exemple que donne M. Pesty. C'est finance, engagement client, engagement employé. À chaque fois que tu prends une décision, tu penses aux trois trucs. Moi, je dirais qu'il y en a trois. Mais il faut que les trois soient solides. Ou ton innovation n'est pas pensée jusqu'au bout.

Adèle : Donc, il y a un troisième objectif.

Etienne Cadet: Pour moi, il y en a trois toujours. Est-ce que l'investissement est une retombée économique ? Est-ce qu'il est rentable ? Est-ce qu'il ne coûte pas cher ? Est-ce qu'on reste une entreprise ? On n'est pas une association, malheureusement. Est-ce qu'il a été pensé pour les employés ? Est-ce qu'il va y avoir du travail en plus pour les employés avec cette innovation ? Donc, il faut prévoir le management du changement. Est-ce que ça va au contraire les alléger en leur travail ? Il faut penser à l'engagement. Quelle est la retombée côté collaborateur ? Et quelle est la retombée côté client ?

Adèle : Est-ce qu'il faut que les trois soient équilibrés ?

Etienne Cadet: Oui, c'est comme une chaise. Si tu enlèves un pied, tu es un peu bancal. Si la jambe est un peu plus courte que l'autre, c'est bancal. Donc, il faut que ce soit solide. Du coup, ça peut te faire penser. Quand je dis l'exemple, ça rajoute du boulot au collaborateur, c'est possible. Tu n'as peut-être pas une alternative. Mais il faut compenser avec autre chose. Est-ce que tu leur donnes un bonus ? Est-ce que tu vas leur alléger une autre tâche qui n'a rien à voir avec l'innovation ? Il faut toujours dire que tu vas quand même y gagner. Il faut poser les pours et les contres pour chacun. Pour moi, il y en a trois. C'est vrai que c'est bien d'avoir toujours le côté financier extérieur, mais c'est important l'engagement. Quand je redisais la pyramide tout à l'heure, le premier niveau, c'est Great Leaders. Engaged Employees, Engaged Customers. Après, il y a Loyalty. Je crois que c'est un nom, ça. C'est la Harvard Principal Chain. C'est ce qu'on apprend en équipe. Comme je dispense à la formation. Loyalty. Profit. Brand awareness.

Adèle : Est-ce que ça fait partie de la formation « I love », « I lead » ?

Etienne Cadet: Exactement. Cette partie-là, c'est les résultats. Et là, ça part de l'émotion.

Léo : Je veux revenir sur un terme que tu as utilisé, que nous, on connaît, mais c'est plus souvent l'enregistrement. C'est le terme de RPS. Est-ce que tu peux expliquer ce que vous faites ?

Etienne Cadet: Réputation Performance Score. Score de performance de réputation. C'est la moyenne de tous les avis qu'on retrouve en ligne. Tout ce qui est OTA. Google, TripAdvisor, Expedia, etc. Plus les résultats du questionnaire de satisfaction Accor. Là, c'est un truc beaucoup plus long. Avec plusieurs questions. Ce questionnaire, il est envoyé automatiquement par e-mail à tous les clients qui ont une adresse e-mail dans leur réservation. Et plus tous les avis que chacun laisse indépendamment en ligne. Et ça, ça fait une moyenne en pourcentage. Puisque tu as des plateformes qui répondent sur 5, d'autres sur 10, d'autres sur 100, etc. Et donc ça, ça nous permet d'avoir un indicateur de la satisfaction client, mois par mois, on peut trier par plateforme, par l'angle du client, etc. Pour avoir des choses un peu plus précises. Qu'est-ce qu'on met en place ? Déjà, on communique sur les résultats en interne. Parce qu'il faut communiquer aux collaborateurs. On met des résultats par rapport à notre objectif qu'on s'est fixé. On reconnaît les collaborateurs qui sont cités dans les avis clients. Pour donner un peu de sens à ces résultats-là. Et après, pour les commentaires négatifs, on fait un suivi de ce qui s'est passé

avec ce client. Un peu comme de la gestion de plainte quand le client est encore à l'hôtel. C'est le même process quand il est encore parti. C'est parce qu'il est parti qu'on nous dit que le commentaire est négatif. Le but, c'est d'avoir des engaged customers et qu'ils reviennent. Notre but, c'est de les rattraper. L'idéal, c'est qu'ils ne partent pas disengaged de l'hôtel. Des fois, il y a des clients qui ne le disent pas forcément. Mais c'est aussi travailler sur la reconnaissance des émotions des autres. Quand on parle des émotions, c'est super important. C'est-à-dire que dans les formations qu'on dispense, on dit aux employés qu'il n'y a pas besoin de parler aux clients pour savoir qu'il n'est pas content ou qu'il est frustré. Alors, il va peut-être te dire « oui, ça va ». Mais tu vois sur son visage qu'il faut aller creuser davantage et ne pas le laisser partir désengagé. On suit aussi les commentaires clients post-séjour de la même manière que les commentaires des clients in-house. Deep dive process : on va chercher le problème à la racine. Pourquoi c'est arrivé ? On va aller remonter. Est-ce que ça fait quatre fois que c'est toujours le même employé ? Ou est-ce que c'est un problème de process ? Peut-être que le mini-bar mettait trop de temps à être fait. Mais si on leur demande de monter 50 000 bouteilles dans les étages. En fait, tout est lié. Donc, aussi pour éviter ce genre de plaintes récurrentes, on enlève de la manutention aux équipes pour qu'elles passent plus de temps et que ce soit plus rapide aussi dans le process de rendu des choses.

Léo : Et je voulais rentrer un peu plus dans les formations que tu fais. Peut-être juste te présenter. Je sais qu'il y a I Love, I Live, etc.

Etienne Cadet: Oui. Forbes et LQA proposent des formations beaucoup plus poussées. Mais ça a un coût supplémentaire pour les hôtels. Ça ne fait pas partie du package, du contrat initial. Donc, ça a un coût. Généralement, ce qu'on a fait, nous, c'est qu'on a fait les formations en interne. Donc, quand on est repassé sur Forbes, on a refait des sessions par service, par métier, pour leur expliquer un peu les standards parce qu'il y a des standards qui sont communs à LQA et d'autres qui sont spécifiques à Forbes. Donc, il faut les entraîner. Et les mettre dans des situations et faire des audits internes. Ça, c'est comme ça qu'on fait. Et après, sur la partie émotionnelle, personnalisation du service, il y a la brandy version qui existe toujours sur l'induction et la présentation des concepts, Cousu Mains etc. On fait aussi, les trois nouvelles formations pour la maison qui regroupe Sofitel, M Gallery et la marque Emblem. Donc, on a ces trois marques-là, on a les mêmes formations. I Love, c'est une présentation, c'est un e-learning de 45 minutes où on présente globalement la marque, la CEO, la vision, etc. I Live My Brand, c'est pour tous les employés non managers. Alors, on a un support et nous, on a choisi un peu de l'adapter, c'est-à-dire que pour éviter de se répéter avec notre brand, notre machin, etc. Il y a des slides qu'on a enlevée. Parce que sinon ça doit prendre quasiment deux jours. Donc, il y a des exercices qu'on ne fait pas parce qu'on pense que au vu de nos employés, au vu du stade aussi, où on en est. C'est-à-dire qu'en fait, c'est la même formation pour tous les hôtels, que ce soit des ouvertures, que ce soit un hôtel au fin fond de la Thaïlande où il n'y a pas d'écoles hôtelières, donc il y a peut-être besoin de fournir plus certains basiques. Nous, au vu du niveau moyen de nos employés, on a jugé qu'il y avait certaines choses qu'on n'a pas fait. Et c'est poussé sur la présentation de la marque, comment notre ADN de marque se développe dans l'expérience client. Qu'est-ce qu'on retrouve dans tous les Sofitel et qu'est-ce qu'on retrouve au Scribe. Et ensuite, on axe le truc sur l'intelligence émotionnelle. Ça, c'est une bonne partie. C'est toute l'après-midi. A quoi il faut être vigilant, tout communique, notre posture, notre sourire, notre contact visuel, etc. Donc, on fait des mises en situation, des

exercices. Il doit juger des photos. Il y a plein de types de supports différents. Voilà. Et ensuite, il y a la formation I lead my Brand. Et là, c'est 6 modules. C'est un peu i Live, mais beaucoup plus poussé, plus sur les managers, sur comment accompagner vos équipes pour faire ça. Et donc, il y a 6 modules. On pourrait très bien les faire tous d'un coup, mais ça n'a pas forcément d'intérêt. Donc, on a étalé un peu tous les modules dans le temps. On a commencé l'année dernière, on est en train de finir. On va faire le 5 et le 6 pour, en fait, que ça reste dans la tête des gens. Il faut que ce soit l'art de la répétition donc on étale les formations pour faire des rappels sur les modules précédents pour s'assurer que c'est toujours dans la tête des gens. Parce que le but de la formation, c'est qu'elle soit vraiment utile et pratique. Parce qu'elle n'est pas faite derrière. Ça n'a pas de sens.

Adèle : Oui. Il faut qu'elle soit appliquée.

Etienne Cadet: Donc, voilà.

Adèle :OK.

Léo : Et si, pour toi, si vous formez, c'est qu'en principe, il manque de quelque chose parce que les formations, c'est plus sur l'identité de marque ou ce que vous apprenez aussi.

Etienne Cadet: Comme les groupes sont un peu hétérogènes, parce qu'on fait exprès de mettre différentes personnes, plein de services différents, c'est aussi l'occasion pour les autres de découvrir un peu ce que font les autres services. Déjà, quand on parlait de liens inter-services et d'employés engagés, des fois, le commentaire, « les Guest Relation, ils restent dans leur bureau, ils ne font que parler aux clients, ils ne servent à rien. Je veux dire, ils n'ont que ça à faire de toute la journée ». Non, tu ferais le métier de Guest Relation, tu ferais un petit vie-ma-vie, tu comprendrais peut-être un peu plus. Là, c'est aussi l'occasion dans les formations d'échanger un peu sur les pratiques. Ça dépend, en fait, des groupes. Il n'y a pas une formation qui se ressemble. Je ne vais pas faire un monologue en systématique. Mais des fois, je laisse la main aux gens. Je dis, « on parle de telle partie de l'expérience client, je te laisse la présenter parce que tu le fais au quotidien. ». Ça montre un peu une fierté de présenter ce qu'on fait aux autres. « Ah, en fait, je ne savais pas qu'on avait ça. J'apprends des choses, en fait. J'apprends ce que font les autres services ». C'est aussi un moyen, au-delà de la formation, de créer le lien. Chacun a son rôle et c'est important. Dans la manière dont je le dispense, il n'y a pas une manière en particulier. C'est surtout s'adapter au niveau du groupe. Et en effet, il y en a qui vont le plus à l'aise sur certains aspects. Je vais plutôt renforcer dans le groupe ceux qui sont les moins à l'aise.

Léo : Est-ce que tu fais des formations hors i Love, i Live, etc? Pas comme des audits, mais plus des tests.

Etienne Cadet: Après, il y a les audits, toujours. Des audits internes. C'est un peu de la formation continue. On a fait la formation. Le meilleur moyen d'évaluer si tu l'as bien fait, c'est de faire les audits LQA en interne. Au-delà des standards, LQA donne une note émotionnelle. Je dois évaluer sur 5 la performance de l'employé en termes d'interaction émotionnelle. C'est un nouvel objectif. Chez Sofitel, ils ont inclus cet objectif-là pour les hôtels. Au-delà d'avoir 80% sur LQA et sur l'expérience en général, il faut qu'on ait 3,5 sur 5 de manière à ce que le global hôtel, sur toutes les interactions, le réceptionniste, le

bagagiste, le barman, le serveur, etc, dans les interactions avec le client. Ça, ça passe juste par poser des questions au client, s'intéresser à son séjour. Des fois, ce n'est pas très compliqué, mais il faut le faire. On est vigilant sur ça dans les audits internes. Au- delà d'avoir un bon score, c'est d'être bon aussi sur l'émotion. Tu peux être très bon technicien et t'as bien tout coché, mais à côté, j'ai l'impression d'avoir un robot en face de moi.

Léo : Est-ce que tu penses que c'est inné chez tout le monde ? Est-ce que ça s'apprend ?

Etienne Cadet: C'est plus difficile à apprendre.

Léo : Est-ce n'est pas une cause perdue d'apprendre quelque chose qui s'apprendra?

Etienne Cadet: Déjà, ça part de la personnalité, l'éducation. Mais là, c'est l'enjeu des RH aussi. C'est-à-dire qu'on a eu une phase post-Covid où il n'y avait pas 50 000 profils, donc tu prends ce qui tient. Des fois, par défaut. Je ne parle pas pour vous. Je ne parle pas pour vous. Mais moi, si demain, j'ai un profil, un très bon technicien, et à côté, une personne super émotionnelle, je vais prendre celle-là. Lui apprendre la checklist et savoir utiliser Opera, ça va être OK. Par contre, lui expliquer comment parler au client, apprendre à sourire, apprendre à regarder le client dans les yeux, si naturellement, tu n'es pas fait pour être en contact. Voilà. En tout cas, pour les métiers en contact direct clientèle. Donc à choisir, le savoir-être en premier avant le savoir-faire.

Léo : Et un peu dans la continuité, comment aborder ça ? On sait qu'en hôtellerie, avec les clients, il y a beaucoup d'imprévus. On ne sait pas trop ce qui se passe. Souvent, on ne sait pas ce qui va arriver. Comment tu fais pour éventuellement former ou même apprendre au collaborateur pour faire face à l'imprévu ? Comment réagir ?

Etienne Cadet: On fait surtout des formations sur ça maintenant. Au-delà de l'hôtel, à l'Académie Accor. Des formations sur gérer les clients difficiles. Déjà par le contexte. Le contexte international n'est pas super. Tout le monde est un peu tendu. On est notamment au service d'accueil. Parce que c'est ceux qui sont en première ligne. En général, les clients se plaignent de la réception. C'est généralement ça. On leur apprend à comment gérer leurs émotions. Déjà. De ne pas prendre les choses personnellement. Parce que c'est souvent tentant. De se dire, il m'a engueulé, c'est bon qu'il soit responsable. Surtout la première fois où on gère une plainte. On s'en prend la gueule. Tu y penses en rentrant chez toi et il ne faut pas. Si tu fais un métier aussi, notamment Guest Relation, ce n'est pas que pour gérer des plaintes. C'est avant tout se faire plaisir et échanger avec les clients. Créer des belles expériences aux clients. Généralement, ce qu'on fait maintenant, quand il y a des clients qui commencent à être très provocants, voire insultants auprès des équipes, ce qu'on leur dit, c'est d'explicitement dire « je me sens inconfortable ».

Adèle : Aux clients ?

Etienne Cadet: Oui, je me sens inconfortable. Ça marche mieux en anglais pour les Américains, parce que le terme a plus de sens. Mais on peut dire « I feel uncomfortable » ou « I feel verbally abused ». Ça permet aux clients de redescendre et de comprendre que je suis en train de partir loin. En plus, « verbally abused », aux Etats-Unis, ça a beaucoup plus

d'impact et de sens quand on le dit, tout en restant poli finalement. « I feel verbally abused right now. Please take a pause. I will be happy to assist you and find a solution with you. But please take a pause and we can have the discussion later on today in an hour or two hours ». Généralement, c'est la même chose avec les employés. S'ils s'en prennent plein la gueule, par exemple, le pouvoir de la pause avec la canette de Coca. Tu t'en prends plein la gueule parce qu'il y a un client qui t'a créé dessus, ton manager te dit que tu n'as pas bien fait quelque chose. En plus, il y a ton collègue qui n'arrête pas de t'embêter, qui n'a pas bien fait son travail. Du coup, c'est toi qui es en train de le rattraper. Donc là, tu es secoué. Tu es la canette de Coca. Et là, si on t'ouvre tout de suite, ça va t'exploser. Alors que si tu prends juste une pause, tu vas à l'extérieur, tu vas te boire ton café, fumer ta cigarette, tu vas faire ton petit yoga. Finalement, après, tu vas être prêt à repartir. Chargé. C'est con. C'est juste des rappels. Je ne leur apprends pas la vie en disant que c'est important de prendre des pauses. Mais c'est de garder des choses simples en tête pour repartir sous des bonnes bases.

Adèle : Et pour toi, dire ça aux clients quand tu disais que...

Etienne Cadet: Parce qu'on reste dans notre bon droit. Après, dans n'importe quelle entreprise, le client te crie dessus. Ce n'est pas parce qu'on est en hauteur illustre qu'on doit tout accepter. Tous les comportements, on doit les accepter.

Adèle : Et pour toi, ça, ce n'est pas éduquer le client ?

Etienne Cadet: Non, ce n'est pas à nous de le faire. Mais par contre, si un jour, on doit rendre des comptes, on le fera. C'est-à-dire que s'il porte plainte auprès de la police, parce qu'il suppose que c'est lui qui a raison, ou parce qu'il se plaint auprès du siège d'accord et donc du coup, tout le monde retourne au directeur général, on a juste à rappeler les faits, la situation. On reste factuel. Il faut rester factuel, surtout. Il ne faut pas mettre de « It seems that... I feel that.. ». « Il semblerait que... » Non. « Voilà ce qu'il a fait. Il a dit tel truc. Il a dit tel truc. Il a fait ça. J'ai répondu par ça. J'ai proposé telle solution ». End of the story. Il faut rester factuel parce que sinon... Donc, voilà. C'est ça, maintenant, l'enjeu. Parce qu'aujourd'hui, en tout cas ici, c'est que techniquement, on n'a plus à leur apprendre leur métier, quel que soit le métier. Et donc, c'est toujours de travailler sur le Cousu Main, la personnalisation et sur la gestion de certaines situations difficiles. Les gouvernants de l'étage, les femmes de chambre, ce n'est pas un personnel forcément simple au quotidienà manager. Donc, c'est les former sur la partie management, comment interagir avec une population qui est plus à même d'être réfractaire au changement, etc ou aux situations un peu délicates, inédites. Je fais des petites grèves devant l'hôtel, etc. Et comment je réagis face à ça, tout en restant professionnel et qu'il n'y a pas d'impact du côté client. Et pour ton bien-être mental avant tout, ton collaborateur.

Adèle : Et du coup, par rapport à... Par exemple, la gestion de crise que vous avez dû avoir à faire face pour la grève des femmes de chambre, est-ce que plutôt que d'improviser sur le moment, Corinne nous avait expliqué que vous avez mis en place un groupe WhatsApp pour pouvoir venir en aide de la part de n'importe quel service. Est-ce que plutôt que d'improviser sur le moment, même si ça a sûrement très bien marché, il ne faudrait pas miser sur l'anticipation et sur des procédures...

Etienne Cadet: Pour ce point, sans rentrer dans le détail technique, financier, il y avait eu beaucoup de communication en fait, la raison de la grève, c'était l'octroi d'une prime spéciale. Le travail de l'anticipation, c'était de communiquer sur le fait qu'il va y avoir une prime. « Vous allez avoir une prime. On ne peut pas vous dire le montant pour l'instant parce qu'il faut la clôture des comptes, le passage d'un commissaire aux comptes, machin... Donc on ne peut pas vous promettre un montant aujourd'hui. Il sera sûrement très beau le montant, très beau le montant, mais je ne peux pas vous dire aujourd'hui un chiffre précis ». Et ça a été fait en amont aux réunions du CSE, aux réunions générales d'information, donc avec tous les collaborateurs,etc. Sur les mois qui vont précéder. On ne pouvait pas dire à l'époque qu'ils allaient faire une grève. Mais le rôle de la direction, c'était de communiquer en amont sur voilà comment ça va se passer. Après, il y avait quand même eu un travail d'anticipation sur le service spécial JO. C'est-à-dire qu'au-delà de la grève, on allait aider les femmes de chambre. C'était déjà prévu, ça. Il y avait déjà cette aide, ce support, on allait retirer des tâches aux femmes de chambre parce qu'elles allaient devoir être plus rapides, même si dans les faits, elles n'allaient pas faire leur super. Il y a eu des extras qui ont été pris, des saisonniers. Il y a eu des personnes de chaque service en renfort au Housekeeping sur les heures de besoin. Et elles n'ont jamais fini aussitôt. Il y avait eu cette anticipation de l'organisation interne de l'hôtel. Mais après, les imprévus, des fois, tu ne peux pas... Le changement de mindset de la personne en face de toi, tu ne peux pas forcément tout savoir.

Adèle : Et sur d'autres situations qui pouvaient être peut-être plus... Là, je n'ai pas d'exemple, mais...

Etienne Cadet: Après, on essaie de penser, c'est plutôt sur le développement des projets. Par exemple, je reviens sur l'eau filtrée. Parce que là, c'est mon projet du moment, donc ça me hante. Quand tu penses à un projet, tu essaies de penser à tout ce qui va se passer derrière, ce qui va découler. Donc, tu essaies justement d'anticiper toutes tes imprévus. Le choix de la carafe, ça paraît con comme ça, mais le choix de la carafe est super important. Pourquoi c'est important ? Déjà, la matière de la carafe. Si tu prends une carafe en verre classique, ça serait la simplicité, mais non, parce que le client, il va la manipuler dans la salle de bain où il y a du marbre. Il va peut-être la casser, se blesser, casser une partie du marbre. La taille de la carafe est importante, parce qu'il faut qu'elle passe dans le lavabo. Il faut penser qu'il faut qu'elle passe sous le robinet dans la taille de la vasque existante du lavabo. Si tu prends une grande bouteille, une grande carafe comme ça, ta carafe, elle ne passe pas. Il faut qu'elle soit assez vasée pour que l'employé avec sa super microfibre, il puisse aller la nettoyer, parce que si elle est toute comme ça, elle va nettoyer le front de la carafe sans passer par la plonge en bas. Donc en fait, quand tu penses à un truc, tu penses tout de suite à la manipulation au quotidien. Tu essaies de faire le parcours de l'employé ou du client. Alors le client, il va aller dans la salle de bain, est-ce qu'il a une communication plus proche du bouton pour comprendre ce que c'est ce bouton ? Est-ce qu'il a de la communication un peu partout ? Peut-être un discours au check-in ? La communication dans la salle de bain ? Sur le room directory digital, on triple la communication pour qu'il ait au moins un moyen à un moment donné de voir la communication sur ça. Donc on essaie d'anticiper. Et pareil, dans l'anticipation, c'est aussi faire du benchmark, contacter les hôtels qui ont déjà, même si c'est pas Accor, des hôtels qui ont déjà déployé l'eau filtrée. « Ok, c'est quoi votre retour ? Les points positifs, des choses auxquelles vous n'avez pas pensé, etc ». Pour penser le truc dans son entièreté. « Ok, les clients qui ne veulent pas d'eau filtrée, on fait quoi ? Et donc c'est là où on a dit, il faudra des vitels. Ok, les vitels, on les fait

payer ou on ne les fait pas payer ? Ah bah si, on les fait payer, parce que si à côté on a des vitels gratuites, les clients vont te demander de renouer les vitels gratuits, ils ne vont pas utiliser l'eau filtrée ». Or ce n'est pas le but de l'opération. « Les accueils VIP, où on mettait de l'eau ? On laisse l'eau dans les accueils ? Parce que le client VIP, il va dire, « ah bah non, moi je veux l'eau que vous m'avez mis dans mon accueil VIP là, sur ma table, je vous renouvelle à cette bouteille d'eau ». Ah non, ce n'est pas le but de l'opération ». Donc on a retiré l'eau des accueils VIP. Est-ce que ça a eu un impact, là, depuis une semaine ? Zéro. Le but de l'accueil VIP, ce n'est pas tant l'eau. C'est la petite mignardise ou la bouteille de vin pour les Amex, etc. Donc voilà, on essaye de penser le truc. Mais même en interne, c'est-à-dire, « Est-ce qu'on a les stocks prêts pour le jour du déploiement ? Est-ce que la carte mini-bar qui est dans les chambres, elle est modifiée avec le nouveau prix de la bouteille ? Est-ce que la touche sur le logiciel de la restauration, elle est prête à être utilisée avec la vitel et le nouveau prix de la bouteille ? » C'est le management de projet, quoi. Tu essaies de penser tout le truc pour qu'une fois qu'il soit déployé, que ce soit plutôt simple. La mise en place, en termes de fluidité de jour J, on a fait une communication client pour les arrivées in- house. On l'a prévu entre midi et 15h pour les départs-arrivées, comme ça, les clients en départ, ils ne sont pas impactés. Et les clients en arrivée, ils découvrent le truc. Donc en fait, ils sont comme tous les autres qui vont suivre les semaines d'après. « Combien de temps ça prend de faire le truc dans une chambre ? Est-ce qu'il y a besoin de renforts ? » Là, pareil, il y a 14 personnes qui ont aidé de tous les services pour mettre en place dans les 200 chambres en même temps. Le même jour, parce que si tu commences à étaler des chambres avec un process, des chambres avec un autre, en termes de management du changement pour les équipes, « alors non, alors à cet étage, tu vas faire comme ça, puis après celui-là, c'est pas pareil, il y a le truc ». Donc en fait, t'es obligé de tout faire en même temps. Donc voilà, et après, t'as la gestion des imprévus une fois que tu l'as installé. Et donc, c'est pour ça qu'en général, un point de suivi, ça s'impose. Donc là, tu vois, je me laisse 15 jours pour avoir les retours clients et les retours des équipes, pour dire, « OK, comment ça s'est passé depuis l'installation ». Là, je note, OK, et après, on réfléchira à des actions, peut-être pour corriger. « La communication n'était pas assez visible. Ah, mais on n'a pas pensé à ça dans le process, dans la manipulation des carafes ». Et après, c'est mieux suivi, quoi.

Adèle : OK. Est-ce que tu trouves que les labels et les classifications, ça va à l'encontre et ça freine la singularité des hôtels ou pas ?

Etienne Cadet: Non. Enfin, là, quand je réfléchis aux standards, non. Parce que c'est des questions généralement ouvertes, ça laisse un peu la marge de manœuvre de payer, c'est-à-dire que sur la partie RSE, « est-ce que vous avez des engagements avec des acteurs locaux en faveur du handicap, par exemple ? » Ca te laisse le choix de faire plein de choses. Le handicap, c'est large. « Est-ce qu'on parle d'un vie-ma-vie pour le duoday ? Est-ce qu'on parle d'un don financier ? Est-ce qu'on parle de don matériel ? On donne des bureaux et des chaises qu'on n'utilise plus pour cette association, pour qu'elle puisse se faire ça au petit bureau ? ». Et tous ces standards-là, généralement, ils sont très ouverts, comme ça. Donc, en fait, ça laisse la marge de manœuvre aux hôtels de faire ce qu'ils veulent, un peu, pour matcher le standard, quoi. Donc, je pense, pour moi, ça freine pas, quoi.

Adèle : OK.

Etienne Cadet: Il y a des trucs très précis sur mesurer le gaspillage alimentaire. T'as pas 40 000 moyens, il faut une balance. Il faut qu'il y ait quelqu'un qui mesure tous les jours. Mais il y a certains trucs où t'as le choix de faire ce que tu veux, quoi.

Adèle : OK.

Léo : Très bonne réponse.

Adèle : Moi, j'ai plus de questions.

Léo : Moi non plus.

Etienne Cadet: Je n'ai pas trop parlé ?

Léo : On a eu plein de réponses.

Adèle : Ah non, c'est déjà fait.

Etienne Cadet: Des fois, je me suis un peu emporté sur des trucs.

Léo : Non, mais au contraire, c'est très bien. Ah, peut-être... Alors, on l'a jamais fait, je crois, avec d'autres gens, peut-être, je sais plus. De te faire lire notre problématique. En fait, tu vas peut-être la lire, parce qu'en fait, quand on la lit, tu t'en souviens plus.

Etienne Cadet: La délivrance des labels et des classifications entraîne-t-elle une transformation organisationnelle encourageant l'innovation et l'adaptation aux besoins des clients ou un poste à une standardisation rigide au détriment de leur singularité ?

Léo : Ouais, il y a beaucoup de mots, là.

Etienne Cadet: Généralement, avec un label ou un classement, tu pars d'un constat et donc, ça te pousse en général... Enfin, généralement, tu as très peu d'hôtels qui ont déjà tout en place. Donc, ça pousse forcément de base à l'innovation un peu, j'ai envie de dire. Après, innovation dans le sens, c'est la première fois que tu fais ou est-ce que t'es le premier sur Terre à le faire ? C'est parce qu'il y a des solutions qui existent qu'on arrive à mettre en place certaines choses. Donc, généralement, c'est mis en place dans d'autres hôtels, Accor ou pas Accor, d'ailleurs. Je veux dire, l'eau filtrée en chambre, ça, on est le premier chez Accor, mais on n'est peut-être pas le premier dans le monde.

Adèle : T'as des exemples d'innovation qu'un hôtel aurait pu mettre en place et c'est vraiment innover ?

Etienne Cadet: Des fois, ils ont besoin d'un prestataire extérieur pour aider à faire ça. Donc, finalement, c'est plutôt de l'innovation extérieure aux hôtels et c'est du démarchage de ces entreprises qui viennent proposer leurs solutions pour les hôteliers. Donc, entraîne-t-elle une transformation organisationnelle ? Peut-être pas organisationnelle dans le sens grand

bouleversement dans l'organisation de la société, de l'entreprise. L'innovation, oui. L'adaptation aux besoins des clients, si le label existe, c'est qu'il y a bien une attente, il répond à une attente de clients derrière. Après, le plus compliqué avec certains labels, c'est ce que je vous disais tout à l'heure, c'est que c'est difficile des fois à mesurer. Est-ce que ça a bien répondu aux besoins des clients ? Ou impose-t-elle une standardisation rigide au détriment de leur singularité ? Certes, il y a des standards, mais il faut passer au-delà des standards. C'est comme les standards, il y a l'émotion avec LQA. C'est au-delà d'avoir fait le check-in en 5 minutes, d'avoir appelé le client par son nom, d'avoir confirmé les détails de la réservation. C'est au-delà de tout ça. Est-ce que j'ai passé un bon moment? Est-ce que l'expérience de l'arrivée a été agréable ? Le mieux, c'est quand on ne sent plus la standardisation, que les standards deviennent acquis pour que ça soit naturel dans la discussion.

Adèle : Ça revient aussi à dire que, par exemple là, certains Sofitel sur Paris, bon ça reste des Sofitel, ils ont des standards en commun, et ils sont dans la même ville. Pour autant, ils ont chacun leur identité.

Etienne Cadet: C'est l'ADN de Sofitel. C'est toujours avoir une base commune. C'est aussi pour créer de la fidélité sur chaque hôtel. C'est bien d'avoir une fidélité à la marque Sofitel, mais c'est un peu trop générique. T'as envie que ce soit matériel, physique, ton lien. C'est forcément avec les personnes d'un hôtel que ça t'a marqué. C'est pour ça que l'ADN de Sofitel, c'est vraiment l'ADN français qu'on retrouve dans tous les hôtels, et un ADN propre dans chaque hôtel. Aujourd'hui, il n'est pas freiné parce qu'on est Clef verte. Parce que les standards sont généralement un peu ouverts.

Léo : J'ai une dernière question pour conclure. Imagine si on doit créer un label. Est-ce que tu penses que les personnes qui devraient le desserrer seraient plus les clients ou un organisme externe comme Forbes ? Est-ce que les avis clients sont plus représentatifs que les labels ?

Etienne Cadet: Aujourd'hui, c'est les notes. C'est les avis clients. C'est un peu un label à part entière, mais c'est un gage de qualité. Ça se matérialise par le petit TripAdvisor, Critique Choice, etc. Le problème, à chaque fois qu'il y a des votes comme ça, c'est qu'il y a des Luxury Hotel Awards. Pour être décerné meilleur hôtel d'Europe, c'est un lien de vote. Tout le monde peut voter. Est-ce qu'il y a moyen de vérifier si c'est un client ou pas ? « Tous les collaborateurs doivent voter. Ton copain, ta copine, ta cousine, etc ». Ça gonfle le résultat. Mais il n'y a eu aucun moyen de vérifier si c'était vraiment les clients derrière. L'avantage de la personne extérieure, je trouve, c'est qu'elle se passe sur des faits. Elle vient auditer, elle ne connait pas l'hôtel, elle n'a pas de lien avec personne et elle juge factuellement. C'est bien aussi avec LQA, c'est qu'ils jouent le rôle du client, mais de manière détachée. J'ai évalué à l'instant T ton service. Peut-être que tu fais ça le reste du temps, mais là, cette fois-ci, tu ne l'as pas fait. Et le meilleur moyen, c'est les audits aléatoires, sans planification.

Léo : Est-ce que le fait qu'il passe connu une fois par an et qu'il vienne à un instant T, ça représente bien la qualité d'un hôtel ?

Etienne Cadet: C'est parfois injuste. Mais ça veut bien dire que peut-être qu'à côté, tu as un

client qui a eu le même sentiment ce jour-là. S'il l'a vécu comme ça, c'est que c'est vrai. Des fois, tu peux contester des petits détails. Mais si lui, à l'instant T, il a vécu ça, c'est bien que peut-être que le client de la table d'à côté l'a vécu aussi. Parce que, « ah non, mais c'était un service chargé, on a couru partout et puis on ne s'entendait pas. Il y avait la chanteuse du live music qui n'arrêtait pas de chanter à côté, donc on ne s'entendait pas parler avec quelqu'un ». Oui, mais du coup, c'est-à-dire que si lui, il l'a ressenti, c'est que celui d'à côté aussi, il chante. Il ne te l'a peut-être pas dit, mais il n'est pas revenu, ce client, quand on parlait de fidélité. Il n'a pas été engagé, donc il n'est pas revenu. Je pense qu'en tout cas, en France, on n'a pas trop, pour la partie qualité de service, en fait, il faudra plutôt qu'il se rapproche de la forme des audits de LQA, parce que LQA a l'avantage d'avoir ce côté, « j'évalue quand même ton produit, est-ce que tes chambres, il y a assez d'espace ? Est-ce que tu as un coin bureau ? Est-ce que tu as assez de chaises pour toutes les personnes, pour le nombre d'adultes dans la chambre ? » Donc, il y a quand même cette partie produit et tu as cette partie service. Et en fait, quand on additionne le nombre de services sur l'audit LQA, la majorité des standards, c'est quand même sur la qualité de l'expérience émotionnelle. Il y a une partie sur le produit et une grosse partie sur la qualité de service. ET je pense que c'est cet audit aujourd'hui, et c'est pour ça aussi que dans les objectifs etc on met beaucoup plus l'accent sur les audits LQA parce que c'est celui qui est le plus proche de la réalité de l'expérience.

Léo : Très bien, c'est une bonne conclusion je pense. Sauf si Adèle tu veux renchérir?

Adèle : Non, non, je n'ai plus de question. C'était hyper complet. C'était l'entretien le plus long qu'on ait fait.

Léo : C'est vrai que c'est le plus long.

Etienne Cadet: ça va être très long à retranscrire ?

Adèle : Non, ça va le faire.

Etienne Cadet: Voilà

Adèle : Merci, merci pour ton temps.

Etienne Cadet: Avec grand plaisir.

Léo : ça va nourrir beaucoup notre mémoire.

G. Marc Tommasini, Directeur des Exploitations – Najeti Hotels & Golfs Collection

Le mardi 29 avril 2025 à 17h

Léo : Du coup, ce qu'on peut faire, c'est qu'on va se présenter déjà, nous deux, et après vous pourrez nous présenter sur vos missions, sur votre rôle actuel chez Najeti et présenter le groupe.

Marc Tommasini : Oui, bien sûr, avec plaisir.

Léo : Parfait, donc moi je suis Léo Riffé, je suis en binôme avec Adèle pour ce mémoire, je suis actuellement dans un groupe qui s'appelle Chapitre 6. Je suis actuellement assiste en direction des opérations et du développement, donc j'aide sur l'ouverture des hôtels et sur les opérations quotidiennes des hôtels du groupe. C'est un stage très prenant et passionnant. Adèle, je te laisse te présenter.

Adèle : Moi, je suis dans la même classe que Léo, on fait notre mémoire ensemble. Et pour ce stage de fin d'études, je suis dans le service qualité du Meurice jusqu'au mois de juillet.

Marc Tommasini : Très bien, et Léo, juste une question, combien d'établissements sur le groupe ?

Léo : On en a neuf à Paris, je crois bien, deux dans le sud et un à Megève, et on en a un actuellement en ouverture à Barbizon, c'est dans le sud de Paris. Et d'autres ouvertures sont prévues aussi sur l'année à Paris et dans les Alpes.

Marc Tommasini : D'accord, très bien, c'est intéressant. Super, écoutez, moi Marc Tommasini, Directeur des Exploitations pour Najeti. Chez Najeti depuis 2018, d'abord à la Direction des Ventes pendant deux ans, et maintenant depuis 2020-2021 à la Direction des Exploitations, avec toujours en charge la partie commerciale, et ça pour les 11 établissements du groupe. Voilà.

Adèle : Est-ce que vous pouvez un petit peu présenter le groupe, rapidement ?

Marc Tommasini : Oui, bien sûr. Donc Najeti, c'est 11 établissements, 2, 3 et 4 étoiles, une majorité située dans les Hauts-de-France, puisqu'on en a 6 dans les Hauts-de-France, donc 2 sur la Côte d'Opale, donc au niveau d'Hardelot, 2 au niveau de Saint-Omer, et 2 autour de Lille. Donc avec Lille-nord qui est réellement située à Bondues, c'est une ville qui est au nord de Lille, Tourcoing, qu'on a construit et ouvert en 2023, un établissement à Strasbourg qu'on a racheté également fin 2023, Lyon, notre dernière acquisition, donc mi-février 2025, Beaune, Ville-Neuve-les-Avignons, donc sur les hauteurs d'Avignon avec la Magnaneraie, et le Golf Hotel de Valescure à Saint-Raphaël. Ce qui fait au total à peu près 500 chambres.

Adèle : Et ils ont une capacité assez homogène ?

Marc Tommasini : Alors le plus petit établissement sur lequel je suis aujourd'hui, c'est le Château Cléry, donc qui est proche d'Hardelot, qui fait 27 chambres, et le plus grand, c'est Lille-nord avec 82 chambres, en moyenne à peu près, on est sur des établissements qui font une cinquantaine de chambres.

Adèle : Ok. Est-ce que vous pouvez nous présenter un petit peu vos missions ? Les points sur lesquels vous travaillez le plus ?

Léo : Votre journée type. Je sais que chaque journée est différente.

Marc Tommasini : Oui, on va dire sur les grandes lignes des missions. En fait, si vous voulez, le rôle de François Ohlmann, donc notre Directeur Général, c'est de préparer justement le futur du groupe. Notamment que ce soit sur son développement, sur les projets qui peuvent être mis en place. Et moi, mon rôle, ça va être d'assurer le quotidien pour que justement lui, en binôme avec notre DAF, Charlotte Natiez, puisse justement préparer l'avenir du groupe. Avoir une vision, que ce soit sur les acquisitions, que ce soit sur la mise en place de la raison d'être, que ce soit sur les projets qu'on est en train de mettre en place pour la RSE et entre autres la labellisation Clef verte. Donc on a un objectif de deux établissements par an qu'on labellise Clef verte. Puisque le label Clef verte, on peut déposer les dossiers qu'une fois par an, mi-avril. Que ce soit sur la mise en place de l'académie Najeti, donc en fait, si vous voulez, il y a cette trame stratégique qui est définie jusqu'à 2030. Et moi, c'est de m'assurer justement au quotidien avec les directeurs et les équipes sièges que justement l'ensemble de ces projets puissent venir rouler, faire en sorte que les rouages soient bien graissés, soient bien huilés, de gérer les problématiques s'il y en a, de gérer les modifications de trajet. Parce que pour le coup, la trajectoire, elle est tracée, le but, il est défini, mais bon, on sait très bien que c'est jamais de la ligne droite, c'est toujours du zigzag, donc c'est de s'assurer que le zigzag va dans le bon sens. Avec différents points de vision au-delà du chiffre d'affaires, qui est un élément mais qui n'est pas le seul, également à la qualité, le suivi de la qualité justement sur les établissements. Donc en lien avec les directions. Donc pour ça, on utilise un logiciel qui s'appelle Qualitelis, qu'on a déployé maintenant sur l'ensemble des établissements depuis un an et qu'on éprouve, on va dire, depuis deux ans. Avant, on avait deux autres solutions qui étaient Expérience Hôtel et Lounge Up. Donc on a testé ces deux solutions. Alors pourquoi est-ce qu'on a fait le choix de Qualitelis ? Puisque l'entreprise Septeo, qui a racheté il y a deux ou trois ans, notre PMS Asterio, est en train de construire une infrastructure complète. Je les compare souvent à Apple, où en fait, ils sont en train de prendre tous les modules dont l'hôtelier a besoin et où historiquement, en fait, il fallait prendre un logiciel dans telle boîte, un logiciel dans telle boîte, un logiciel dans telle boîte et les connexions, du coup, entre les logiciels n'étaient pas forcément optimales. Eux, ils ont une stratégie différente qui est de construire autour du PMS Asterio, en l'occurrence, et de racheter au fur et à mesure différents logiciels, différentes entreprises, pour qu'il y ait une connexion parfaite avec le PMS, qui est quand même le point névralgique pour les établissements. Et donc, du coup, c'est ce qu'ils ont fait. Ils ont racheté Qualitelis, donc un interface parfait avec le PMS. Ils ont racheté également E-Axess pour toute la partie revenu management. Et donc, ce qui, du coup, en fait, permet avec un point central qu'est le PMS, d'avoir une connectivité en termes d'information et de remontée client optimale. Un exemple très simple, sur Qualitelis, il suffit que, sur le

questionnaire de pré-stay, je mets que je souhaite dans ma chambre un fer à repasser, ça va retomber dans le PMS sur mon Cardex. Et si je vais réserver sur un autre établissement et qu'ils sélectionnent bien évidemment mon Cardex, ils verront dans le message pour les étages, « attention, souhaite un fer à repasser ».

Adèle : OK. Donc ça, ça sera dans ces préférences, on va dire, communes à tous les établissements.

Marc Tommasini : Exactement. En fait, du moment où la fiche client est complétée, je peux appeler ensuite n'importe quel établissement. Ils peuvent sélectionner ma fiche et avoir l'ensemble de mes informations. Ça peut être, « le dernier séjour dans tel et tel établissement s'est mal passé pour X ou Y raisons ». Donc comme ça, ils ont l'information et ils savent qu'ils doivent être sensibles à ce point lors de l'accueil. Et à l'inverse, voilà, des habitudes de consommation. Par exemple, « est allergique aux produits laitiers, souhaite un fer à repasser dans sa chambre ». Mais en fait, ça permet au fur et à mesure d'alimenter et de compléter ce fichier pour que peu importe l'établissement Najeti dans lequel on passe, du moment où le cardex est sélectionné, on a toutes les informations du client. On peut même avoir son historique, il a séjourné à telle date dans tel établissement, etc.

Adèle : Ça permet aussi d'avoir un suivi complet et de pouvoir personnaliser l'expérience du client si on connaît ses allergies, ses préférences. Il se sent reconnu directement.

Marc Tommasini : Exactement. Je ne sais pas si on peut parler encore d'ultra-personnalisation maintenant parce qu'on va dire que c'est de plus en plus en train de devenir courant. Tout du moins, les établissements y tendent de plus en plus de manière globale sur ce suivi et sur cette personnalisation client. Je ne sais pas si on peut encore parler d'ultra-personnalisation. Pour moi, c'est simplement de faire attention au client qui est chez nous et qui réside chez nous et de savoir s'en occuper. Effectivement, via ce type d'outils, le CRM, Qualitelis, ça permet justement d'obtenir soit en amont des informations de par son cardex ou de par le questionnaire de pré-stay qu'il va remplir. Ça nous permet aussi en tant qu'hôtelier pendant son séjour de communiquer avec nous aux besoins parce que pendant son séjour, il reçoit également un mail pour savoir comment se passe son séjour et ensuite d'assurer un suivi, le questionnaire d'après-séjour pour voir si tout s'est bien passé, si on a pu répondre à ses demandes, s'il y avait des points d'attention, qu'est-ce qu'il a particulièrement apprécié, d'assurer justement un suivi à ce niveau-là. Ça permet également du moment où on a la nationalité du client qui est renseigné et également sa date d'anniversaire, on peut pousser des offres. Ce qu'on appelle géolocalisées, donc par exemple une offre uniquement pour les nationalités belges, les nationalités anglaises, mais on peut également aussi mettre une récurrence. Si on sait que c'est la fête nationale en Belgique, on décide à tous les clients qui sont renseignés en tant que nationalité belge d'avoir une offre spéciale justement pour la fête nationale en Belgique sur nos établissements.

Adèle : OK. Et est-ce que Qualitelis, ça vous permet aussi d'avoir les résultats de vos questionnaires de satisfaction, le RPS, etc.?

Marc Tommasini : Oui, tout à fait. Alors nous, on ne fonctionne pas en RPS, là ça va être

vraiment tout simplement un taux de satisfaction qui va être affiché. La target chez Najeti, c'est 90% de satisfaction au global pour chaque établissement. Et donc du coup, comment ça fonctionne et comment ça se manage ? Chaque établissement a accès à son extranet qui lui donne en temps réel les retours qu'il a des questionnaires qu'il reçoit avec les différentes questions, les différentes catégories qui balayent l'ensemble des services de l'établissement, que ça soit du spa, de la restauration, de l'hébergement. Et chaque fin de mois, il reçoit automatiquement, et nous aussi on reçoit ce même rapport, qui lui synthétise les retours qu'il a eu sur le mois et qui donne une note globale d'appréciation, qui va être par exemple 95% de taux de satisfaction moyen. Et ensuite, comment est-ce qu'il se compose ces 95% de taux de satisfaction ? C'est parce qu'il y a eu 87% de taux de satisfaction sur l'accueil, il y a eu 90% de taux de satisfaction sur le personnel, idem sur la restauration, etc., etc. Et l'avantage, c'est que ces rubriques, ces catégories et ces questions, tout comme les questionnaires qui sont envoyés, sont entièrement personnalisables. Ce qui permet, si on souhaite justement, dans le cadre de la qualité, surveiller un point ou tout du moins déployer de nouvelles procédures, déployer de nouveaux services et avoir un réel retour en direct, on peut tout à fait alimenter ce questionnaire, le mettre à jour, pour focaliser sur ce point et avoir de la data justement qui ressort. À côté, on a une autre plateforme qui s'appelle Hermès, qui va synthétiser sur un seul extranet les commentaires Booking, TripAdvisor, Expedia et Google. Pour que justement le Directeur n'ait pas à aller sur chaque point. Il va avoir des réponses, on va dire, préfètes, mais pas préfètes par l'IA, préfètes par un consultant qui est derrière, qui, en fonction de la problématique rencontrée ou soulevée lors du commentaire, va proposer un projet de réponse au Directeur et ensuite le directeur charge à lui de le valider en l'état ou de le modifier en apportant du complément d'information. Là aussi également pour gagner du temps sur les réponses aux questions, parce que les réponses aux questions et la note Booking, ce n'est pas vous que je vais la prendre, ça reste notre première vitrine. Les étoiles maintenant ont encore un intérêt dans la négociation commerciale pour des partenaires groupes, des TO, des tours opérateurs. Ça, c'est un intérêt, parce qu'eux, ils se disent je ne descends pas en dessous de trois étoiles, je ne descends pas en dessous de quatre étoiles à ce niveau-là. Mais de plus en plus, et même pour eux d'ailleurs, la note Booking devient un critère de sélection où en dessous de telle note Booking, peu importe la catégorie de l'établissement, ils ne vont même pas le sélectionner. Si on arrive avec cette target justement à 90% de satisfaction à faire progresser la note Booking, et qu'en plus sur les expériences, dès qu'il y a une mauvaise expérience, parce que ça n'empêche pas la mauvaise expérience, il y a une réponse rapide et cohérente qui est proposée au client, tout du moins à celui qui doit nous sélectionner et qui va lire en amont un peu les expériences des clients, a priori, c'est plutôt gagnant. Il faudrait que vous arriviez à le trouver. De mémoire, c'est une étude qui date de 2015 ou de 2016, je ne sais plus, faite par la Cornwall Institute, qui en hôtellerie fait quand même aussi référence, et qui mettait justement en relation le gain de note d'e-réputation avec la progression de RevPar constatée sur les établissements. Et de mémoire, je crois que c'est 0,1 de progression en note en e-réputation qui permettait d'augmenter le RevPar, à reconfirmer, mais je crois de mémoire, de 2 ou 3 % d'un établissement.

Adèle : C'était une étude de qui, vous disiez ?

Marc Tommasini : Cornwall University. Elle doit dater de 2015 et de 2016, donc ça fait une dizaine d'années maintenant, mais la logique, elle, au fond, reste le même à l'heure actuelle. Ca on le vérifie très facilement, entre un établissement 4 étoiles qui a une note booking de 8,

il peut y avoir une piscine, il peut y avoir tout ça, et à l'inverse, un 3 étoiles qui a une note de 8,9

Léo : Donc, sur un hôtel, maintenant, c'est vraiment les étoiles que délivrent à tout France. Ce n'est pas le premier critère, c'est vraiment maintenant les avis qu'il y a sur Internet qui sont vraiment le premier critère.

Marc Tommasini : Tout à fait.

Léo : Est-ce que vous pensez que c'est vous, il n'y a que vous qui le faites, ou vous pensez que maintenant, c'est une tendance générale qui se fait ? Est-ce que maintenant, les étoiles, pour vous, ça veut dire encore quelque chose ? Est-ce que les gens s'y attachent encore ou pas ? Ou justement, est-ce qu'il y a une tendance qui fait que la plupart des clients, maintenant, ne se basent que sur les avis ?

Marc Tommasini : Je ne sais pas. Je vais vous reposer la question. Du coup, Léo et Adèle, par rapport à l'exemple que je vous ai donné entre le 4 étoiles et le 3 étoiles, vous choisissez quoi ?

Léo : Comme vous.

Adèle : Celui qui a une meilleure note.

Marc Tommasini : La tendance, maintenant, ça va faire au moins 5 ans qu'elle s'observe réellement pour ne pas dire plus. Où le classement hôtelier est très bien et certaines personnes vont se dire effectivement, « moi, quand je pars, je veux forcément du 5 étoiles ou je veux forcément du Palace ou je veux forcément du 4 étoiles ». Soit. Mais même là, admettons qu'on ait encore ce mode de réflexion. Donc, OK, je me dis, « je vais sur Paris. Je ne veux que du 5 étoiles ». Sur Paris, il y en a quand même plus qu'un de 5 étoiles. « J'ai choisi ma localisation. Je vais vers les Champs-Elysées ». Je prends volontairement cet endroit parce que je sais qu'il y en a plusieurs. « J'ai ma localisation. J'ai ma catégorie. Qu'est-ce que je vais regarder ensuite ? Je vais regarder la note ». Forcément, c'est un élément qui va venir en plus se compléter sur le choix de réservation. Mais même si on ne veut pas partir sur de l'étoile. Je vois quand je pars avec ma femme et mes enfants en séjour, je ne vais pas à l'hôtel. Je ne vais pas à l'hôtel parce que ça m'emmerde, parce qu'il y a des contraintes, parce que le petit déjeuner, c'est de telle heure à telle heure. Parce que si j'ai envie de dîner à l'hôtel, pareil, c'est de telle heure à telle heure. Si je me lève plus tôt que tout le monde, soit j'ai deux chambres de séparés, une pour les enfants, une pour ma femme et moi. Mais même si j'ai une chambre que pour ma femme et moi, je me lève avant elle. Je ne peux rien faire. Donc, ce que je fais, c'est que je prends du Airbnb, je prends de l'appart hôtel, je prends ce type d'hébergement. Mais là, pareil, comment je le choisis au-delà du lieu où je veux partir ? Je vais regarder les expériences et je vais regarder les notes. Ça ne va pas m'assurer de passer un super séjour. Mais a priori, il y en a quand même beaucoup qui ont pensé que c'était très bien, il n'y pas de raison que je ne pense pas que ça soit très bien. A l'inverse, il y en a beaucoup qui ont pensé que ce n'était pas bien. Peu de raisons que je me dise non, ça va être génial, ça va être super, il a 1 sur
10. Ce n'est pas grave, je vais y aller parce que je suis sûr que les 3000 commentaires qu'il y a avant, ils sont faux. Ça n'a pas de sens.

Adèle : Et vous disiez que cette tendance, elle se voit depuis, on va dire, 5 ans. Comment vous justifiez ça ? Comment vous avez pu voir cette tendance ? Est-ce que c'était chez Najeti ou c'est une vision globale ? Est-ce que vous avez vu des études par rapport à ça ?

Marc Tommasini : C'est une vision globale et je pense que notamment, ce qui a contribué tout du moins à ce ressenti de la part des clients de manière globale, il suffit d'aller sur Booking, pour ça je trouve que c'est top. Vous sélectionnez une zone, vous prenez les 3 étoiles. Ça sous-entend que s'ils sont affichés 3 étoiles sur Booking, c'est que forcément, ils ont passé le classement Atout France, sinon on ne peut pas les afficher sur Booking comme sur d'autres sites. Comment on arrive à expliquer que pourtant, ils sont tous 3 étoiles ? Il y en a un qui va avoir 6,7 sur 10 sur Booking et l'autre 8,9. Pourtant, ils sont tous 3 étoiles et je pense que ça, le client s'est dit que le 3 étoiles, ce n'est pas forcément un gage de qualité. Par contre, d'autres gens comme moi qui doivent aller dans cette zone et qui ont comme moi un besoin de se loger, voilà l'expérience et le message qu'ils me transmettent. Est-ce que c'est positif ou est-ce que c'est négatif ? Et ce n'est ni plus ni moins. Ça va peut-être faire un peu vieux ce que je dis, mais dans l'absolu, c'est ça. En fait, c'est la modernisation du bouche à oreille où quand on se refile des tips ou des bonnes adresses ou des bons plans, « Tu ne peux pas aller dans tel restaurant. Moi, j'y suis allé, franchement, j'y ai mangé, c'est top, prends tel plat, etc ». En fait, ce n'est ni plus ni moins que les clients qui font des retours sur leur hébergement ou sur leur restauration et qui donnent leur avis. La seule différence, c'est qu'ils le donnent à des gens qu'ils ne connaissent pas, mais a priori, ils ont les mêmes attentes ou tout du moins, ils veulent aller au même endroit. Ça leur donne justement une photo, un instant T de ce que c'est.

Adèle : Pour vous, si je reprends votre formulation « gage de qualité », Atout France, ça va être un gage de qualité matériel parce qu'ils vont se baser sur des standards physiques, on va dire.

Marc Tommasini C'est ça.

Adèle : Mais ça ne va pas être un gage de qualité de service parce que justement, il n'y a pas de critères de classement.

Marc Tommasini : Il n'y a aucun critère. Il n'y a aucun critère sur le classement Atout France là-dessus. Il peut y avoir quelques points, on va dire, qui sont verrouillés, que ce soit sur la taille de la chambre, sur le fait d'avoir un livret d'accueil qui est présent, sur les engagements environnementaux que l'établissement prend justement dans le cadre de ce classement. Mais en rien, ça n'assure que la personne en réception va avoir le sourire, va essayer de pas simplement vous accueillir mais de s'intéresser un petit peu à vous, qu'au restaurant on va bien s'occuper de vous et que c'est bon. Il n'y a aucun critère là- dessus forcément sur Atout France parce que c'est très subjectif. Maintenant, quand on est 200 à penser que c'est bon, c'est qu'a priori c'est bon. Quand on est 200 à penser que c'est mauvais, c'est qu'a priori c'est mauvais. Et c'est là où justement le classement Atout France est bien et permet d'avoir on va dire ce standard technique si on peut dire en fonction des établissements mais ça valide juste le standard technique on va dire ça valide la première marche mais la deuxième marche justement pour le consommateur et pour le client c'est « ok puisque que des gens comme moi qui sont allés à tel endroit restaurant ou hôtel peu

importe ont pensé du produit » et en fait on a tous cette réflexion déjà depuis très longtemps c'est juste que maintenant je vous dis ça fait 5-10 ans que ça se met à l'hôtellerie il suffit de regarder Amazon on prend un produit on regarde « ok lui est-ce qu'il est bien noté c'est quoi les retours qu'il y a », comme chez Darty comme à la Fnac etc etc. UFC que choisir, les tests de comparaison, qu'est-ce que les consommateurs ont pensé en fait ça nous intéresse parce que c'est des gens comme nous qui ont vécu l'expérience entre guillemets avant nous et qui nous font ce retour.

Léo : Est-ce que vous pensez qu'il y a un classement entre le prix et les avis ? Est-ce que vous regardez peut-être en premier lieu le prix ou d'abord les avis ou à l'inverse ? Et même en général vous pensez que les gens ils regardent d'abord le prix ou après les avis ou inversement ?

Marc Tommasini : Alors pour rebondir sur ce que je disais par rapport à l'étude de l'université ça prouve que les gens sont prêts à mettre un peu plus si l'avis est bon puisque sinon j'aurais pas cette corrélation entre ma note et mon RevPar ça on va dire ça c'est la théorie globale d'accord. Maintenant je pense que ça dépend aussi en fonction de son produit du de la clientèle qu'on va trouver qui va toucher je m'explique. Si on va sur du très économique une étoile du première classe ou des choses comme ça leur faire de lance ça reste le prix. Cest à dire que la personne qui a prévu de mettre 50 euros dans une nuit et que le première classe répond à ces 50 euros, si à côté il y a un ibis qui est à 90 euros et qui a une super note, mine de rien on a doublé le budget. Si par contre on commence à aller sur du 3 étoiles, du 4 étoiles et avec en plus des positionnements haut de gamme, très honnêtement, la personne qui veut passer un super séjour, entre un 4 étoiles à 200 euros avec une mauvaise note et un 3 étoiles avec 220 euros, je pense que la personne va être prête à mettre justement ces 20 euros en plus pour s'assurer a priori un bon séjour, quitte à perdre une étoile. Mais parce que justement le retour d'expérience des autres clients, ce qu'on disait, les avis, lui fait dire qu'à priori « si je vais là, effectivement ça va me coûter un petit peu plus cher, ça reste dans mon budget et à priori je devrais passer un meilleur séjour ». Et et ça je l'ai constaté que ce soit chez Najeti ou dans d'autres groupes que j'ai pu faire avant ou d'autres établissements que j'ai pu diriger, on sent qu'il y a réellement un gap qui passe quand on commence à réellement travailler son e- réputation et avoir vraiment des progressions qui s'installent ou en termes de revenu management, on peut plus facilement essayer de tirer le marché vers le haut et avoir une réelle stratégie de construction de prix moyen plutôt que d'être obligé de se dire « de toute façon, vu ma note booking, je suis obligé de me mettre bas et même peut-être en me mettant bas, je remplirai quand les autres seront remplis ».

Adèle : Et vous pensez qu'intégrer des standards de qualité de service dans les standards Atout France, ça serait pertinent ou vaut mieux laisser ça pour des labels qui se spécialisent dans la qualité de service ?

Marc Tommasini : Je pense que ça peut être intéressant éventuellement de l'intégrer Atout France, maintenant il faut voir comment on s'est organisé parce que le principe d'Atout France c'est qu'il y a un auditeur qui vienne justement évaluer l'établissement, la photo qu'il y a sur l'instant T malheureusement n'est pas forcément le résultat de la réalité. Là où justement ces avis et ces notes ont une réelle véracité, c'est quand on voit par exemple sur, je reprends l'exemple de booking mais c'est la même chose sur google, tu as 4,9 sur 5 sur

google et tu as 1300 avis. A priori c'est que tu fais quasiment l'unanimité et là il y a une réelle crédibilité à l'inverse, tu as la même note mais tu as 7 avis, c'est un site moins à la confiance. Donc de l'intégrer justement sur des standards Atout France, il faudrait voir. Je pense que le fait justement d'avoir ces notations mis par les différents sites, booking, google etc pour moi reste un process et un mode de fonctionnement qui est très intéressant et qui en plus qui plus est, je pense pas me tromper en disant ça, rentrer dans les mœurs de tout le monde, parce que c'est une habitude et qu'on l'utilise pour tout au delà de l'hôtellerie, c'est des critères de notation qu'on utilise assez facilement et on a un référentiel qui est assez facile là-dessus. Maintenant je charge par contre à l'hôtelier de prendre soit la position, de toute façon quand je prends un mauvais commentaire ou quand je prends des mauvais commentaires, c'est des faux commentaires, les gens sont jamais venus chez moi ou ils n'ont rien compris. C'est l'hôtelier qui prend peut-être un peu les choses trop à cœur et qui va pas plus loin que le bout de son nez. Il n'a pas l'air de se dire « ok, maintenant il y a ces critères qui sont en place, de toute façon je pourrais pas passer outre, que ça soit les notes booking, que ça soit les notes google etc, donc maintenant qu'est ce que je mets moi en interne sur mon organisation pour m'assurer d'avoir le plus de top notes possible », il y aura forcément toujours des quacks, ça c'est normal et peu importe la gamme de l'établissement. Maintenant voilà si sur un mois, sur 100 notes, j'en ai deux qui ne vont pas et 98 top, je pars du principe que job is done, ça ne veut pas dire qu'on ne doit pas se renseigner sur les deux mauvais qu'il y a eu, mais voilà deux sur 100 notes, c'est qu'a priori le process qui est en place fonctionne et permet justement d'accueillir les clients comme on souhaite les accueillir, comme eux souhaitent être accueillis.

Léo : Justement sur ce retour de notes que vous avez, vous avez plus des retours négatifs sur plus l'aspect matériel ou plus sur justement sur le service qui est donné par les collaborateurs de chaque hôtel ?

Marc Tommasini : Ça va vraiment dépendre des établissements, on essaye depuis notamment 2018 et l'arrivée de François d'avoir un portefeuille d'établissement qui est réellement à jour. Quand je dis à jour c'est à dire qu'il subit régulièrement des rénovations pour pas qu'il y ait cette vêtue c'était matériel justement qu'ils sentent, maintenant il y a quand même 11 établissements donc ça peut prendre un peu de temps. Et côté collaborateurs, au delà de leur expliquer nos attentes et la target, charge à nous aussi de leur déployer des outils qui leur permettent justement d'atteindre cette target, donc le CRM est un premier outil mais on va dire ça c'est plus un outil de constat et pas de solution. Qu'est ce qu'on peut avoir comme solution ? On est en train de développer justement des formations sur chaque établissement où en fait on reprend déjà dans un premier temps la base à savoir les best practices, se lever quand un client arrive, « bonjour madame, bonjour monsieur», comment est-ce que je mets mon badge, comment est-ce que j'accueille un client au restaurant, comment est-ce que je priorise justement mes tables au restaurant pour qu'il y ait déjà cette base qui soit mise, leur donner les clés parce que souvent c'est des gens qui ne sont pas forcément issus du métier notamment depuis le Covid mais qui visiblement ont quand même envie de travailler, charge à nous de leur donner les outils. Et comme je dis souvent, « on ne sait pas ce qu'on ne sait pas », donc justement de leur expliquer, de leur apprendre le métier directement sur le terrain avec des cas concrets, ça ne sert à rien d'avoir des powerpoint ou de les envoyer en formation de je ne sais quoi, cas concrets sur le terrain, voilà ce qui doit être fait, voilà comment ça peut se passer, voilà comment prendre en charge un client, voilà comment l'accueillir. Et d’eux même forcément

s'ils ont cette envie de progresser, ils vont le ressentir parce que le client va passer un bon séjour, il aura moins de plaintes à gérer en réception, ils seront plus à même de mettre des bons commentaires et ça sera un réel résultat du fruit de leur travail. Et donc pour répondre plus précisément du coup à la question est-ce que c'est plus du matériel ou est-ce que c'est plus du personnel. Il n'y a pas vraiment de points qui ressortent. Pourquoi ? Parce que sur les 11 établissements, et c'est aussi ça l'avantage de notre groupe, c'est que les 11 sont complètement différents. C'est-à-dire qu'on peut passer d'un château, comme là où je suis aujourd'hui actuellement, à Tourcoing, qui est un hôtel complètement urbain et qui n'a rien à voir avec le produit qu'il y a ici, à un resort, comme peut l'être le Golfe Hôtel de Valescure, et du coup chacun avec sa typologie et chacun avec son expérience client à proposer. Là, par contre, ce que je peux vous dire, c'est que depuis le début de l'année en cumul, au taux de satisfaction global, pour l'instant, on tient l'objectif parce qu'on est légèrement au-dessus des 90% de taux de satisfaction. Mais parce que ça, c'est une implication des équipes, une implication des directions aussi qui sont sur place, et les outils qu'on met en place justement pour arriver à maintenir et à développer cette satisfaction.

Adèle : Et justement, est-ce que vous avez des exemples d'innovation que vous avez pu mettre en place que ce soit physique ou pas, par rapport à des retours clients, que ce soit sur Internet ou sur votre questionnaire de satisfaction ?

Léo : Peut-être sur l'accueil, sur la façon de communiquer.

Marc Tommasini : Je ne pense pas forcément que ce soit des innovations. C'est plus par contre de s'assurer de reprendre les bases, de communiquer avec le client, de savoir l'accueillir, de lui montrer qu'on est disponible. De toute façon, que ce soit une très grande télé dans la chambre, un Wi-Fi de dingue, etc., le client a la même chose chez lui, il ne faut pas se laisser faire. Il a la même chose chez lui, il a peut-être même une plus grande télé, il a peut-être même un meilleur débit Wi-Fi. De toute façon, ce n'est pas ce qu'il vient chercher chez nous. Ce qu'il vient chercher chez nous, c'est une expérience client, que ce soit pour un voyage loisir ou un voyage affaire. Et ça, ça passe, c'est peut-être ça l'innovation, par la réelle mise en place pour l'ensemble des collaborateurs de ce qu'on appelait la raison d'être Najeti, avec des engagements, avec des valeurs, avec une raison d'être et avec une vision présentée à chaque collaborateur en plénière, que les collaborateurs étaient présents. Et pour aller expliquer, voilà où est-ce qu'on est, voilà où est-ce qu'on veut arriver et voici justement les engagements et les valeurs qu'on prône et qu'on souhaite appliquer pour atteindre cette target. Ensuite, libre à chacun, un peu comme quand on est en couple, d'y adhérer ou de ne pas adhérer. Ce n'est pas grave, mais au moins le cadre est posé, on se dit les choses et chacun sait comment évoluer et ce qu'on attend aussi de lui vis-à-vis de sa relation, que ce soit avec le client, que ce soit avec les autres collaborateurs, parce que c'est aussi hyper important là-dessus, l'ambiance de travail pas complètement reflétée ou pas, la collection qui est mise. Je pense qu'on a déjà tous une mauvaise expérience, que ce soit dans un hôtel ou dans un restaurant, à cause d'une désorganisation, à cause d'un manque de prise en considération de nous pendant notre passage sur le restaurant ou pendant l'hébergement, des fois il ne faut pas chercher trop loin, c'est soit un problème de communication, soit un problème de management, soit un problème de cadre de travail, déjà ça commence par là. Si déjà on arrive à verrouiller ses bases et qu'en plus on continue d'investir dans un produit pour avoir un produit techniquement propre, avec des chambres rénovées, avec du matériel de qualité, a priori on élimine déjà 80-90% des problématiques

clients, ça ne veut pas dire qu'il n'y aura pas de problème au niveau du personnel, ça ne l'empêche pas une télé de tomber en panne, ça n'empêche pas un wifi de tomber en panne, ça n'empêche pas une douche de fuir, ça là-dessus on est parfaitement d'accord. Mais entre un événement exceptionnel qui peut arriver ou alors des événements exceptionnels mais qui deviennent le quotidien de chacun, il y a une réelle différence de point de vue et d'appréhension justement des situations.

Adèle : Et pour revenir sur la question de management, vous faites également des formations pour les chefs de service ?

Marc Tommasini : Alors ça c'est l'idée là justement, on vient de commencer à déployer ces formations, je vous en parle ça fait un mois que c'est en place. L'idée dans un premier temps c'est d'axer la formation sur les collaborateurs et sur ce qu'on peut attendre d'eux. Mais formation qu'on distille à l'ensemble du personnel, aux collaborateurs comme aux chefs de service, pour que tout le monde ait cette même base. Puisque la deuxième étape effectivement ça va être de former les chefs de service et déjà pour former les chefs de service, il faut qu'eux déjà soient garants de ce qu'on attend de leurs collaborateurs en termes d'attitude, en termes de grooming, en termes de présentation.

Léo : Je voulais rebondir sur une chose que vous avez dit au début sur l'ultra personnalisation, est-ce que vous arrivez à le faire dans les hôtels qui sont deux étoiles voire trois étoiles ? Parce que c'est vrai que c'est une notion qu'on a plus l'habitude de voir notamment dans les cinq étoiles et voire quatrième haut de gamme. Est-ce que justement dans les deux ou trois étoiles c'est une chose que vous arrivez à mettre en place et même est-ce que c'est bien reçu par les clients ? Vous avez parlé du fait que ce soit courant, mais c'est vrai que moi ça m'étonne. Je ne vais pas souvent forcément à l'hôtel, mais c'est vrai que dans un deux étoiles je ne m'attends pas forcément à l'ultra personnalisation. Mais est-ce que vous, vous réussissez à le faire justement et dans quel contexte vous le faites ?

Marc Tommasini : Il y a deux choses déjà indépendamment de la catégorie parce que ça peut fonctionner sur des étoiles comme sur du cinq étoiles. Bien évidemment pas au même niveau, on est d'accord en fonction de l'étoile d'établissement, mais la trame de fond reste la même. C'est la forme qui va être différente, mais la trame de fond reste la même. Et la trame de fond pour la voir, je pense qu'il y a deux acteurs principaux. C'est déjà d'expliquer aux collaborateurs pourquoi est-ce que c'est important et pourquoi est- ce que lui il a pleinement un rôle à ce niveau-là. Et ça peu importe son poste et ses responsabilités, il fait partie de l'établissement, il vend de la prestation de service, il a du coup forcément un rôle dans l'expérience client. Que ce soit une femme de chambre dans les étages qui croise un client et juste qu'il se retourne, qu'il lui dit bonjour et qu'il ne reste pas à visser sur son chariot ou sur ses tâches. Que ce soit un réceptionniste où dès qu'un client arrive, il se lève, « bonjour madame, bonjour monsieur », ça pour le coup je pense que même en deux étoiles c'est humain et on peut tout à fait le faire. Donc c'est d'expliquer aux collaborateurs l'importance de ces détails qui ne sont pas compliqués à mettre en œuvre, ça c'est le premier point. Et dans un deuxième point, c'est aussi effectivement de leur donner les outils pour pouvoir permettre justement cette ultra personnalisation et en l'occurrence le CRM avec un cardex client commun qui permet justement de suivre et même de préparer le séjour du client via ce questionnaire de pré- stay. Donc ensuite oui effectivement en fonction des étoiles et je suis assez d'accord avec vous Léo, c'est vrai qu'on ne pourrait plus s'attendre à trouver ça sur du

palace, du 5 étoiles ou du 4 étoiles parce que c'est l'image qu'on a. Mais là les exemples que je vous ai donnés et qui sont basiques mais qui ne sont pas forcément des acquis partout, à priori même sur du 1 étoile c'est quelque chose qu'on peut expliquer, qu'on peut former et qu'on peut attendre je pense légitimement des collaborateurs.

Léo : Et justement ça c'est, je pense que c'est une chose qui vous permet de vous différencier par rapport à vos concurrents ?

Marc Tommasini : Oui je pense que c'est clairement un point qu'on souhaite différencier et qu'on souhaite mettre en avant puisque encore une fois, comme je le disais, les 11 établissements sont tous différents. Je ne peux pas comparer une chambre ici au Château Cléry, une chambre à Tourcoing, une chambre même au Château Tilques, je ne peux pas comparer les deux produits, je ne peux pas comparer les deux chambres. Si on prend un Ibis, un Campanile, que je fasse le Campanile à Pontarlier ou que je fasse le Campanile à Périgueux, a priori j'aurai exactement le même type de chambre, le même mode de fonctionnement. Là-dessus, on ne peut pas les comparer. Par contre ce qu'on souhaite justement via Najeti et via les établissements, c'est qu'en fait Najeti vienne réellement un peu comme un tampon, comme un gage de qualité. C'est-à-dire que du moment où vous venez chez Najeti, a priori le séjour devrait bien se passer, la chambre devrait être propre, devrait être belle, devrait être correspondante en photo déjà, parce que ce n'est pas forcément toujours le cas. Et ça justement, la trame commune qu'on va dire qu'on peut avoir là-dessus, c'est que sur chaque établissement, on a du personnel. Donc charge à nous de nous en occuper, de prendre en considération ses besoins et de leur donner aussi les outils nécessaires pour qu'eux puissent prendre soin des clients.

Léo : Donc après le but derrière, la finalité, c'est en fait que quand un hôtel va dans n'importe quel hôtel de chez Najeti, il retrouve le même service client au-delà, même si les chambres sont différentes. Mais est-ce que justement, vous poussez également sur peut-être un aspect plus personnalisé ? Parce que d'accord, il y a une base qui est faite, tout ce qui est bas de se lever, etc., de bien dire bonjour. Mais est-ce que vous faites également plus des formations peut-être sur la personnalisation et même sur des choses qui ne sont pas forcément prévues ? Parce qu'on sait qu'en 5 étoiles palace, il y a beaucoup d'attention qui sont faites, etc. Est-ce que c'est des choses aussi que vous vous êtes amené à faire ou pas encore ?

Marc Tommasini : Oui, tout à fait. Parce qu'en fait, on souhaite chez Najeti que chaque directeur soit un réel dirigeant. C'est-à-dire que moi, mon rôle, ça ne va pas être de faire que du descendant, de donner que des directives et ensuite charge au Directeur de les appliquer et de rayonner sur leurs collaborateurs. Ça, ça fonctionne bien en temps de crise, mais ça ne fonctionne pas sur la gestion quotidienne. Et donc, c'est justement de leur laisser la possibilité de s'exprimer, de faire des tests, de faire des essais et en fait de vivre pleinement leurs produits et l'expérience qu'ils souhaitent apporter aux clients en construisant ça justement avec les équipes et que chacun justement puisse voir un peu ce qui, de son côté, va être différenciant ou va être justement le petit plus qui va faire qu'il a su donner une âme en fait à son établissement. Et nous, c'est vraiment ça qu'on va rechercher chez un Directeur, c'est cette capacité à prendre pleinement un établissement en main et à l'amener là où il le souhaite, la target pour tous les établissements et les communes. Mais ensuite, chacun, de par sa structure spécifique, doit amener son établissement à sa façon vers cet

objectif commun.

Léo : Et est-ce que, là, vous parliez du choix, notamment des directeurs, c'est peut-être une question un peu plus RH, mais j'aimerais avoir votre avis ici. Par exemple, maintenant, sur le recrutement qui se fait dans vos hôtels, est-ce que vous pensez que maintenant, on va rechercher plus quelqu'un qui va être plus, je ne sais pas comment le dire, mais plus humain, plus attentionné que quelqu'un qui a fait école hôtelière, qui a de nombreuses expériences ? Est-ce que maintenant, vous pensez que c'est vraiment l'humain qui est vraiment mis en avant au-delà des compétences derrière sur un CV qu'on peut retrouver sur plein de CV ?

Marc Tommasini : Je pense que pour le coup, c'est vraiment une question de stratégie de groupe. C'est vraiment une question de stratégie de groupe où certains groupes vont viser, et c'est un mode de fonctionnement, je ne le critique pas, mais absolument à se développer, à se développer, à se développer, ouvrir 10, 15, 20 hôtels par an, parce que c'est la target, c'est le focus, et entre guillemets, passez-moi l'expression, il faut faire crasher les établissements financièrement. Why not ? C'est un mode de fonctionnement, et là, dans ces cas-là, effectivement, il faut ce qu'on peut appeler, je ne sais pas, des cost- killers, ou tout du moins des gens qui vont faire ce qu'on leur dit « ton objectif, ton ratio, c'est celui-là, tu te démerdes, il faut que tu l'atteignes, et tant pis s'il y a de la casse à côté ». Malheureusement, si j'en parle, c'est parce que j'en ai aussi connu des groupes qui fonctionnaient de cette façon-là. Donc, c'est une technique, et du coup, c'est un certain profil de direction qui va être recherché, et à l'inverse, il y a, là pour le coup, je vais parler de chez Najeti, où bien évidemment que le financier est important, parce qu'au bout d'un moment, on n'est pas les hôtels du cœur et nos collaborateurs, ce n'est pas les réceptionnistes du cœur ou les serveurs du cœur, il n'y a pas l'URSSAF du cœur aussi, et les impôts du cœur, donc ça, là-dessus, on est parfaitement d'accord, mais ce n'est pas le financier qui va dicter nos choix. La finalité, par contre, effectivement, de nos décisions, elle sera économique, et les arbitrages qu'on a faits en amont donneront une finalité économique, mais il faut aussi comprendre que sur certains établissements, et c'est ça l'avantage de venir de l'opérationnel, comme François peut venir aussi de l'opérationnel, c'est que oui, des fois, il faut aussi être prêt pour encourager la dynamique de l'établissement à réinvestir. Même si actuellement, le chiffre d'affaires plonge, parce que justement, on sent qu'il y a une dynamique, on sent que les équipes sont portées, qu'elles sont écoutées, que l'établissement est pris en main et que l'établissement est piloté et qu'on peut aller de l'avant.

Adèle : Et pour vous, un bon manager, c'est quelqu'un qui connaît parfaitement le côté opérationnel ?

Marc Tommasini : Pour moi, un bon manager, c'est quelqu'un qui est réellement engagé dans son établissement. Qu'est-ce que ça veut dire, engagé ? Vous avez plusieurs stades, vous avez la personne qui est concernée, bon, ben voilà, elle est concernée, oui, elle est embauchée, fait ce qu'elle a à faire, il y a la personne qui est motivée, qui va en faire un peu plus que la personne qui est concernée, et il y a la personne qui est engagée. La personne qui est engagée va réellement vouloir faire vivre son produit, vouloir faire vivre son établissement. Et voyez, il y a un exemple très simple là-dessus, qui est central, justement,

à Tourcoing. Le Directeur actuel, c'est notre ancien Revenu Manager qui a commencé chez nous en tant que stagiaire et qui ensuite en a proposé un CDI de revenu manager et qui, lors de discussions, m'avait dit « l'opérationnel, ça me tente un peu, j'aimerais bien tester ». Et pourtant, c'est un junior, Simon, il a, si je ne me trompe pas, il doit avoir 26 ou 27 ans, quelque chose comme ça. Donc on peut, pour répondre à votre question, on va dire que ce n'était pas forcément un expert de l'opérationnel. Par contre, c'est quelqu'un qui est engagé, qui a envie de faire avancer les choses et qui s'implique dans son établissement. Et ce qui lui permet du coup, ça ne l'empêchera pas de faire des erreurs, ça forcément, il en fera. Mais par contre, en tout cas, ça lui permet de prendre en main ses équipes, de s'y intéresser, de s'intéresser à ses clients et de continuer de développer l'établissement en termes de service à ce niveau-là pour assurer une expérience client qui soit raccord avec ce qu'on attend et de faire vivre également notre raison d'être et notre culture d'entreprise auprès de ses collaborateurs. Donc non, des gens qui connaissent très bien l'opérationnel, il y en a beaucoup, il y en a énormément, tout du moins qu'ils le disent ou qu'ils le mettent sur un CV et qu'ils me l'expliquent pendant un entretien. Mais ça, j'ai envie de dire, c'est aussi le jeu de l'entretien et admettons, je ne connais personne d'entretien qui se présente et qui dit « je suis nul ». Par contre, c'est réellement sur le terrain qu'on voit, « OK, maintenant fait, maintenant que c'est toi qui as les clés, fait, montre-nous tout ce que tu nous as vendu pendant l'entretien, montre-nous ». Donc, non, non, le fait de bien connaître l'opérationnel n'est pas du tout, tout du moins chez Najeti avec la vision qu'on a, un gage d'un bon recrutement.

Léo : OK. Alors vous avez évoqué la notion de Clef verte comme label. Est-ce que vous avez différents labels dans le groupe ? Est-ce que tous les hôtels ont le même ou pas ? Et est- ce que dans ce cas-là, vous pourriez nous les présenter éventuellement ? Et juste un petit état des lieux, si vous les avez en tête, bien sûr.

Marc Tommasini : Oui, bien sûr. Bien sûr. Le seul label, on va dire, qui est réellement en place et qui est en train d'être développé au sein du groupe, c'est le label Clef verte. Pourquoi ? Parce que ce label répond d'une part à nos engagements en termes de RSE. Ça, c'est le premier point. Donc oui, il y en a plein d'autres. Bon, d'un moment, il faut faire un choix. Et celui qui est en train réellement d'être reconnu et qui même en termes de critères et de sélection est plutôt cohérent, c'est celui-ci. Il répond également, le fait de valider les clés vertes, tous les points en termes de réutilisation de ressources, d'écologie qui sont présents sur le classement hôtelier. On y répond forcément si on a répondu à Clef verte parce que Clef verte est plus exigeante là-dessus que le classement hôtelier. Et le dernier point, c'est que ça permet de répondre aux décrets tertiaires, qui est la baisse significative des économies d'énergie pour tous les ERP de France avec des critères pour de l'hôtellerie. En mettant en place ce label qui est nouveau pour nous, c'est la première fois qu'on met un label en place, on arrive à balayer l'ensemble de ces sujets. Autant faire un bien et se focus là-dessus, qui plus est, avec un label qui monte. Chaque année, il y a de plus en plus de dossiers de candidatures qui sont déposés et qui sont validés avant d'en rechercher d'autres. Est-ce qu'à terme, on va en rechercher d'autres ? Oui, je pense que ce n'est pas impossible. On ne ferme pas la porte, tout du moins. Mais pour l'instant, concentrons-nous déjà là-dessus, faisons-le bien et ça sera déjà, je pense, une bonne étape.

Adèle : Et qu'est-ce qui vous pousserait à partir sur de nouveaux labels ?

Marc Tommasini : Un point qui pourrait nous pousser à partir sur de nouveaux labels, c'est en fonction de notre stratégie. C'est-à-dire que si on estime que sur la RSE, on arrivait au bout de ce qu'on pouvait proposer sur les exploitations, il y a un autre pendant de la RSE qui est le RH, est-ce qu'il n'y aurait pas un label RH style qualité au travail ou autre qui existerait, qui serait en train de monter, qui serait cohérent ? Effectivement, on a envie d'amener le groupe dans cette voie-là et on va commencer à se renseigner sur ce type de label.

Adèle : Donc pour vous, l'objectif d'une innovation comme par exemple l'obtention d'un label, ça peut être une retombée économique, ça peut être la satisfaction des employés, la satisfaction client, ça peut être un tout.

Marc Tommasini : Oui, ça en fait partie parce qu'en fait si vous voulez justement quand on présente une stratégie aux collaborateurs à 2030 avec des points d'étape très précis et également des engagements qu'on prend, il faut qu'ensuite ce qui est présenté soit tenu et se matérialise concrètement. On ne peut pas leur demander ou tout du moins attendre d'eux qu'ils appliquent les standards qu'on attend en termes d'attente client et on vous entend bien. Oui effectivement il y aura une finalité qui va être économique là-dedans. Mais pourquoi ? Parce qu'en fait on présente d'une part à nos collaborateurs un objectif, une target avec différents points d'étape clés. D'une part on leur montre qu'on le matérialise et donc du coup on est plus légitime d'attendre d'eux aussi que ce soit sur des formations ou sur des attitudes à avoir, qu'ils respectent. Dans la mesure où on vous a présenté le projet, « regardez nous on avance, écoutez venez avancer avec nous, pour avancer avec nous voilà ce qu'on vous déploie comme outil, donc utilisez-les ». Ce serait comme quelqu'un qui ne fait jamais de sport et qui attend de vous que vous alliez courir tous les matins 10 km. « Qu'est-ce que tu me racontes ? Attends toi tu cours pas et par contre moi je devrais courir 10 km », tu perds en crédibilité forcément.

Adèle : Donc pour vous, il n'y a pas d'autre objectif à une innovation que les objectifs de satisfaction que ce soit collaborateurs ou clients et commercial on va dire ou en tout cas économique. C'est les seuls trois objectifs existants.

Marc Tommasini : Non mais après je ne sais pas, qu'est-ce que vous appelez innovation?

Adèle : Ça peut être matériel, ça peut être dans la formation des équipes, ça peut être un nouveau label, ça peut être une nouvelle organisation.

Marc Tommasini : Effectivement alors un nouveau label encore une fois on ne ferme pas la porte en fonction de comment avancera l'ensemble des établissements et de la direction que le groupe va prendre. Je pense que voilà il y a la RSE, beaucoup en parlent mais beaucoup font également du greenwashing dans les chambres, des verres en carton par contre à la capsule en alu au niveau de la machine. Je trouve que là ça c'est ce que j'appelle du greenwashing. Je pense que prenons sérieusement le dossier en main et avancions sérieusement dessus pour ne justement ne pas tomber dans ce type de travers et en l'occurrence le label Clef verte pour avancer, faire les choses bien, prendre le temps de faire les choses, prendre le temps aussi de se tromper ce qui est normal quand on prend un nouveau chemin et de recadrer au fur et à mesure en fonction justement des expériences qu'on se fera là-dessus. La formation des collaborateurs, c'est un peu le même principe,

c'est à dire qu'on fait une première étape, on pose des bases de satisfaction à tous les collaborateurs et on leur donne les clés justement pour avoir ces bases de satisfaction avec des formations, etc. Maintenant est-ce que les formations vont s'arrêter là ? Non je ne pense pas parce que ça peut tout à fait se développer. On peut effectivement ensuite aller sur des formations de management, on peut aller aussi sur des formations, je ne sais pas, ça pourrait être intéressant de développer un pôle de formation pour apprendre l'anglais, pour apprendre de nouvelles méthodologies de travail, pour apprendre de nouveaux modes de fonctionnement, mais l'important je pense que c'est déjà qu'on pose ses premières étapes avant d'aller sur de l'innovation ou sur des référentiels complètement différents. Mais très honnêtement on est déjà en train d'initier avec l'hybridation géographique des lieux, donc d'abord sur un même établissement de l'hébergement chambre classique comme on connaît et de l'appart hôtel, c'est le cas à Beaune, c'est en train d'être le cas sur notre établissement à Strasbourg, ce qu'on est en train de faire, de développer des formations de ce type là en interne, d'actionner en même temps les labellisations Clef verte, plus bien évidemment le quotidien et de continuer les travaux de rénovation, de développer les établissements, de mettre en place des actions commerciales, de les faire briller, de détacher de nouveaux marchés. Je ne connais pas tous les groupes, j'en connais peu qui avance sur l'ensemble de ces sujets en même temps.

Léo : Et est-ce que le label, donc là vous n'êtes pas encore certifié, vous avez déposé les dossiers, c'est ça, ça sera pour l'année prochaine ?

Marc Tommasini : On a déjà deux établissements labellisés Clef verte, donc Valescure qui l'a passé l'année dernière, Lyon qu'on a acheté donc qui avait déjà le label Clef verte, et là donc deux qui ont vu leur dossier déposé il y a deux semaines, justement mi-avril, vu qu'il n'y a qu'un dépôt par an là-dessus.

Léo : Est-ce que ça a été bien reçu, alors je ne sais pas si c'est évaluable de notre côté mais au niveau des directeurs notamment, du coup ça leur a rajouté du travail en plus, il y avait certaines choses à imprimer etc, certaines choses à transmettre.

Marc Tommasini : Effectivement c'est du travail en plus, maintenant dans la mesure où il y a eu ce travail de préparation et de stratégie qui a été fait avec eux et qui leur a été présenté avec les étapes clés, déjà ça les inclut dans le programme. Et puis ensuite ils n'ont pas été lâchés, tiens toi tu dois passer Clef verte, toi tu dois passer Clef verte, merci au revoir, on se revoit le 15 avril, et on voit ce que ça donne. Il y a un accompagnement qui leur a été mis, qui leur a été fourni avec déjà dans un premier temps un retour d'expérience justement du Directeur de Valescure qui avait passé ce label Clef verte. Et puis la mise en place d'une chef de projet, quelqu'un de chez vous, Zohra, quelqu'un de l'ESTHUA, qui s'occupe justement de prendre cette grille de référentiel, de voir le retour d'expérience de Valescure et également de les accompagner sur « pour valider tel critère, j'ai vu qu'on pouvait le faire de telle et telle façon, pour valider tel et tel critère, j'ai vu qu'on pouvait le faire de telle façon, ça a tel critère, comme c'est une politique d'achat de produits d'entretien, et ben nous au niveau groupe on s'occupait de référencer uniquement des produits d'entretien éco-certifiés, donc par défaut tu le valides déjà », et en fait c'est un accompagnement qui est avec eux, de répondre à leurs questions, de lever leurs objections. Mais dans la mesure où ça fait partie de la culture d'entreprise, il ne peut pas y avoir de réel frein. Parce que si on n'est pas d'accord avec la culture d'entreprise, ça ne sert à rien d'y rester.

Adèle : Est-ce que vous pensez pouvoir calculer les retombées économiques de ces labels?

Marc Tommasini : Non, je pense pas, je pense que ça serait très compliqué à identifier. Un des points qui pourrait permettre tout du moins de voir comment c'est perçu par le client, c'est le fameux questionnaire de satisfaction, en mettant des thématiques précises là-dessus pour voir un petit peu justement son retour là-dessus. Maintenant de pouvoir identifier clairement les retombées économiques liées à ce label, c'est difficilement mesurable dans la mesure où, en parallèle forcément, on a toute la stratégie commerciale qui se déploie et qui ne fait qu'évoluer, en fait c'est deux points avançant l'un dans l'autre. Spécifiquement l'obtention de ce label-là a permis cette progression de chiffre d'affaires, je pense que c'est difficilement mesurable, à part sur du CRM maintenant, je pense pas que ça va peut-être arriver, il y en aura forcément, mais qu'un client nous dise j'ai choisi parce que vous aviez ce label. Parce qu'en fait si vous voulez, le label Clef verte on va dire est quand même assez, enfin balaie énormément. Un point ou deux thématiques sur l'établissement. Un par contre qui je pense effectivement peut être mesurable, c'est le label accueil vélo, qui fait qu'on est censé avoir un espace de stockage pour les vélos, d'avoir du matériel à disposition si jamais ils déraillent, si jamais ils crèvent, d'avoir un local justement pour qu'ils puissent nettoyer le vélo. Parce que là on répond vraiment à une typologie de clients, des cyclistes, qui se déplacent justement soit en vélo, soit avec leur vélo, et qui du coup cherchent des établissements où a priori s'ils y vont, leur vélo pourrait être en sécurité, il ne va pas stabiliser, il ne va pas rester sur le bas côté. Là oui effectivement, je pense qu'on peut clairement arriver à quantifier des retombées suite à l'obtention de ce label, mais pas pour Clef verte, c'est entre guillemets, c'est trop général je pense. Quand je dis trop général, c'est que ça couvre tellement de services sur l'établissement, et que c'est vraiment avec un objectif d'inscrire l'établissement dans son environnement local, que ça soit de façon économique ou en termes de préservation de ressources, à part voilà, je vous dis effectivement quelques-uns qui vont me dire, je vous ai choisi parce que vous étiez Clef verte, et d'avoir des précisions sur le CRM, voilà, moi c'est les points que je verrais justement pour identifier le chiffre d'affaires généré.

Léo : Oui j'ai une question, alors j'attends pas trop de réponses, enfin si, mais ça dépend. Le Clef verte, vos actionnaires, etc., ils en pensent quoi ? Est-ce que c'est une chose qu'eux ils ont proposé, ou en fait qui a amené le sujet Clef verte ? Est-ce que de base c'était vu comme plus une obligation, à cause ou grâce du décret tertiaire, ou est-ce que justement c'est une chose qu'ils ont vue d'un bon œil, parce que étant donné qu'il n'y a pas de retombée économique, on va dire, possible ou mesurable du moins, est-ce que ça a été une chose qui a été acceptée rapidement ? Est-ce que c'était une vision qui a été partagée?

Marc Tommasini : Comment s'est construite la raison d'être ? En fait, la raison d'être, elle s'est construite dans un premier temps via un séminaire avec l'ensemble des directions, où on les a amenées à réfléchir là-dessus pour en tirer des valeurs, une vision, une raison d'être et des engagements, afin de faire consensus justement là-dessus et que tout le monde puisse se l'approprier, puisque tout le monde a participé à cette construction. Ça a été également présenté aux actionnaires, en expliquant que ce qui avait été défini et défini avec les directions également, c'était pas que pour les hôtels. C'est-à- dire que c'est un alignement complet de quelqu'un qui serait en stage chez nous jusqu'à notre président, au

conseil d'administration, au directeur général, DAF, etc. Et notre vision, notre raison d'être, c'est d'être un groupe hôtelier familial de référence engagé en matière de RSE engagé pour le bien-être des collaborateurs, des clients et des fournisseurs. Notre raison d'être, le pourquoi on existe, le pourquoi Najeti est là, en toute humilité, c'est de proposer une collection d'hôtels qui inspire et guide l'épanouissement commun par le bien-être. Une fois qu'on a dit ça, c'est bien, c'est une jolie phrase, mais si on s'arrête là, ça reste des mots sur un PowerPoint et basta. Ensuite, il faut le matérialiser via des actions. Et justement, un des points pour le matérialiser en termes d'action, dans la mesure où tout le monde est d'accord, et avec cette target et avec notre raison d'être, d'être engagé en matière de RSE, c'est, tiens, est-ce qu'il y a des labels qui existent ? OK, oui, il y a différents labels qui existent. Est-ce qu'il y a des labels hôteliers qui existent ? Oui, il y a des labels hôteliers qui existent. OK, qu'est-ce qui peut être proposé ? On en avait plusieurs sur la table. Je crois qu'il y a l'écolabel européen aussi, si je ne me trompe pas, qui existe. Il y a Clef verte, bref, il y en a plein. On s'est dit, bon, Clef verte, on regarde la grille de lecture, on regarde un peu ce qui est demandé. Ça a l'air cohérent, ça a l'air de répondre, nous, tout du moins à notre objectif. « Eh bien, OK, on y va, on se lance ». Et justement, une des actions pour matérialiser notre stratégie, c'est de se dire, « OK, bon, on part sur Clef verte, et on labélise deux établissements par an ».

Adèle : Ah oui, deux par an ?

Marc Tommasini : Oui, tout à fait. On en a fait deux cette année, on en prévoit deux l'année prochaine, etc., jusqu'à ce qu'ils le soient tous.

Adèle : D'accord, ça me paraît énorme comme masse de travail.

Marc Tommasini : Pourquoi ?

Adèle : Je ne sais pas, deux par an, on sait très bien que faire un dossier… Enfin, je n'en ai jamais fait, mais faire un dossier pour un label, c'est conséquent, donc…

Marc Tommasini : C'est un job à plein temps. C'est nouveau pour nous, et c'est pour ça que Zohra est dessus et s'occupe de la RSE chez nous, et donc de Clef verte. Ça nous permet, nous aussi, de prendre des réflexes et de voir un petit peu, OK, quelles sont concrètement les attentes de Clef verte. Potentiellement, certaines choses, de les unifier au niveau groupe. Il y a un des critères que j'ai en tête, c'est que tous les produits d'entretien doivent être éco-certifiés. Bon, ça, pour le coup, c'est ça l'avantage d'être un groupe, ça fait partie des achats, qu'on peut uniformiser et référencer une marque pour l'ensemble des établissements. « Bon, OK, on ne référence que des produits éco-labelisés, et on sait comme ça au moins déjà que ce critère-là, il est rempli ». Ensuite, à force, justement, d'échanger avec les directions, de voir comment évoluent les établissements, en fait, c'est des critères qu'on prend plus facilement en main au fur et à mesure, et où donc, du coup, pour un établissement qui n'aurait pas encore vu la grille, on peut lui apporter une expertise qui est différente et faire en sorte, justement, qu'on arrive à faire deux établissements par an.

Adèle : Oui, OK. On va peut-être partir sur un dernier axe. Dans notre mémoire, on a une partie sur l'improvisation de service.

Marc Tommasini : D'accord.

Adèle : Est-ce que déjà, l'improvisation de service, ça vous parle ? Est-ce que vous avez peut-être une idée ?

Marc Tommasini : Là, comme ça, non. Alors, peut-être que je l'appelle différemment, mais là, non, ça ne me parle pas. Il va me falloir un peu d'exemple ou d'explication, s'il vous plaît.

Adèle : Alors, nous, on prend souvent l'exemple du Covid ou des JO. Alors, les JO, c'était peut-être sur les établissements sur Paris qui étaient plus impactés. Voilà, la gestion de crise, tout un tas de situations qui sont, justement, improvisées. Qu'est-ce que vous mettez en place ? Enfin, si vous avez des exemples. Qu'est-ce que vous mettez en place pendant ces situations ? Est-ce que c'est plutôt des procédures à anticiper en avance ? Comment vous gérez ce genre de situation et d'improvisation ?

Marc Tommasini : Je comprends la question. Je ne peux pas vous donner une réponse comme ça. Tiens, par défaut, on agit comme ça, parce que que ce soit des JO, on va dire que c'est anticipable. Mais du Covid, c'est l'inédit. En fait, sur ce type de problématiques, comme peut l'être, par exemple, le Covid, je pense que, de par notre raison d'être, justement, et par le cadre qui est mis, faire attention aux clients, faire attention aux collaborateurs et faire attention aux actionnaires, c'est ces trois piliers, en fait, qui vont dicter toutes nos actions. Ensuite, les actions vont s'adapter à la situation. Je prends l'exemple du Covid. Qu'est-ce qu'on a fait pendant le Covid ? Au-delà, bien évidemment, de fermer tous les établissements, etc., tout ce qu'on a connu. Déjà, une première action qu'on pouvait faire, c'est tout ce qu'il y avait dans les frigos et qui ne pouvait pas être mis au congélateur. Est-ce qu'on peut le donner aux collaborateurs ? Est-ce qu'on peut le donner à une association? Premier point. On avait demandé aux directeurs de passer au moins une fois par semaine sur leur établissement, s'assurer que tout se passe bien, qu'il n'y ait pas de squat, qu'il n'y ait pas de dégradation. On leur demandait de régulièrement être en contact avec leurs collaborateurs pour donner des nouvelles. On leur disait,
« quand tu passes sur ton établissement, je n'importe quoi, prends une photo d'un arbre, prends une photo d'un buisson qui est en fleurs et tu l'envoies à tes collaborateurs. Tiens, c'est la saison des roses au Cléry », par exemple, et pour qu'ils gardent justement cette actualité et qu'ils ne soient pas complètement coupés. Et puis, charge à nous aussi, en tant que siège, je ne vais pas dire de tenir les directeurs occupés, mais pareil, de continuer de les rattacher à Najeti. Donc, ça s'est fait, on va dire, de plusieurs façons. Le premier point, c'est qu'on avait régulièrement des points en visio, un petit peu, voilà, comment tout le monde allait, est-ce qu'ils avaient des nouvelles des collaborateurs, est-ce qu'ils savaient si des collaborateurs étaient touchés à ce niveau-là, c'était le premier point. Si on aimerait un petit peu les news, justement, que vous nous remontiez de vos établissements, quand vous y passez, est-ce que ça ne pourrait pas être intéressant, justement, de tenir aussi au courant nos clients ? Donc, on faisait ce qu'on appelait la gazette Najeti, on envoyait à notre base de données clients en disant, tiens, sur l'établissement, il s'est passé ça, là, il s'est passé ça, on vous partage les infos. On prenait en compte aussi qu'eux étaient chez eux, donc on essayait de leur trouver des jeux et des activités à faire à nos clients. « Tiens, pendant le Covid, vous pouvez en profiter pour faire tel type d'activité. Tiens, voici votre routine matinale maintenant, faites tel type d'exercice, etc ». Mais justement, pour essayer autant

que possible de conserver ce lien. Et on expliquait à nos directeurs, « bon, là, effectivement, on est en période de confinement, ça va forcément rouvrir à un moment. Donc, qu'est-ce qu'on peut faire, qu'est-ce qu'on doit faire pour être prêts sur la réouverture ? » Donc, on faisait ce qu'on appelle des plans de continuité d'activité. On leur transmettait régulièrement avec, tiens, un rappel RH, « voici un peu les nouvelles infos qui sont sorties sur lesquelles on a assuré une veille. Bon, ben, vu que tout le monde est au chômage ou au chômage partiel, eh ben, on va en profiter pour refaire nos sites Internet, on va en profiter pour refaire notre charte graphique, on va en profiter pour digitaliser nos process ». Pour qu'en fait, ils aient le temps de se former, eux et leurs équipes, à toutes ces nouveautés, pour qu'au moment de la réouverture, « OK, on est prêts ». Puis ensuite, on leur a demandé de travailler sur des ateliers. « OK. Qu'est-ce que vous verriez qu'on peut mettre en place justement, pendant les... dès la réouverture, justement, pour réinciter les clients ? Bon, ben, OK, on s'est dit, tiens, est-ce que ça ne pourrait pas être intéressant d'avoir une vidéo, justement, sur le Covid, sur les gestes barrières, et sur, nous, les engagements qu'on prend vis-à-vis d'eux ». Mais que ça ne soit pas une énième charte, un énième PDF, que tout le monde fait, un truc un peu ludique, une vidéo un peu sympa. Donc, ça, on l'a fait pour les clients. On s'est dit, « attends, si on l'a fait pour les clients, est-ce qu'on ne pourrait pas le faire pour nos collaborateurs ? Quels vont être les gestes barrières à mettre en place quand ils vont revenir ? OK, on a aussi fait une vidéo là-dessus ». Et, en fait, c'est tout ça qu'on a déployé, justement, pour garder les produits en état, avec des passages réguliers, des directeurs sur leurs établissements pour s'assurer que tout aille bien. Les clients, leur donner de temps en temps des actualités en fonction des régions et des établissements. Et puis, également, les collaborateurs, pareil, leur donner des actualités. Voilà ce qu'on est en train de préparer. Voilà ce qu'on a fait. Voilà sur quoi vous allez être formés. Pour que, justement, eux continuent de garder le lien et que, tout du moment, on mette toutes les cartes, en fait, de notre côté pour passer cette étape, mais surtout préparer la reprise et ne pas arriver avec une réouverture d'hôtel où, sur 20 collaborateurs, il en manque 19 à l'appel parce qu'en fait, on a été fermé trois mois et que personne ne leur a posé la question de s'ils allaient bien, de comment ils ont fait ça. Est-ce qu'ils n'étaient pas stressés ? Est-ce qu'ils n'étaient pas anxieux ? Est-ce que tout se passait bien de leur côté ? Est-ce que ce n'était pas compliqué, le cadre familial ? Enfin, voilà, en fait, de s'intéresser à eux et puis à nos clients pour que, quand on ouvre, « c'est bon, on a réouvert. Vous voyez, venez voir un peu tout ce qu'on vous a présenté, toutes les nouveautés qu'on vous a présentées pendant le Covid. Maintenant, on est ouverts, donc vous pouvez venir les voir ». Et ensuite, pour des événements, on va dire qu'on peut peut-être prévoir un peu plus, par exemple, les JO ou autres. Voilà, moi, ce que j'ai trouvé top, c'est que quasiment l'ensemble de nos Directeurs rediffusait au bar des établissements un peu les épreuves qu'il y avait sur les JO, puis mettait en place des jeux, des sponsoring, ben tiens, on fait l'happy-hour, ou alors, « ben tiens, pendant tel match, on ouvre les pronostics. Ceux qui ont le bon pronostic gagnent un verre, gagnent quelque chose ». Mais justement, pour avoir un peu cette improvisation, entre guillemets, mais qui permet et aux clients de sortir d'une expérience classique d'un hôtel, mais surtout également aux collaborateurs de voir un petit peu autre chose de leur quotidien et de profiter justement d'un événement sportif pour qu'ils voient autre chose de leur quotidien. Et en fait, je pense que c'est ça qui est réellement important sur l'improvisation, c'est de proposer quelque chose de différent par rapport à ce qu'on fait d'habitude aux clients, mais également pour les collaborateurs.

Adèle : Et je reviens sur la période de confinement. Vous parliez du lien entre les managers

et les collaborateurs. Est-ce que vous pensez que le rôle du manager à ce moment-là, il était d'autant plus important et d'autant plus difficile de la part des managers à développer parce que c'était à distance, etc. Mais voilà, c'est une tâche un peu plus délicate que la vie de tous les jours à l'hôtel, de manager ou son équipe?

Marc Tommasini : Complètement. Oui, ça a été difficile, mais oui, ils avaient un rôle primordial. Ils avaient un rôle primordial, les Directeurs avaient un rôle primordial à minima avec leurs chefs de service pour que les chefs de service aient ce même rôle vis- à-vis de leurs équipes. Parce qu'effectivement, on est un siège et on aurait pu nous s'en occuper, mais ce n'est pas avec nous qu'ils travaillent au quotidien. Au quotidien, les équipes travaillent avec leurs Directeurs, elles travaillent avec leurs chefs de service et forcément, il y a un lien qui s'installe, il y a des anecdotes qui se créent, il y a des moments de vie qui se passent sur les établissements. Donc oui, ce n'était pas facile notamment parce que c'était inédit, mais c'était primordial qu'eux justement prennent ce rôle et prennent cette casquette, tout comme nous. On a pu prendre ce rôle et cette casquette vis-à-vis d'eux. C'est déjà ça en fait, c'est un peu comme pour le clé vert ou autre, avant d'exiger des gens des standards ou qu'ils fassent certaines actions, qu'ils aient certaines attitudes, est-ce que déjà nous-mêmes, on s'applique ces standards et nous-mêmes, on s'applique ces attitudes ?

Adèle : Oui. Et peut-être dernière question sur l'improvisation de service. Donc vous avez aussi parlé de l'anticipation pour des événements comme les JO qui peuvent être plus prévisibles, on va dire. Est-ce que des situations comme le Covid, des situations imprévisibles peuvent faire développer certaines procédures pour le futur et pour mieux gérer l'improvisation par la suite ?

Marc Tommasini : Oui, tout à fait. Je prends le principe que toute expérience bonne ou mauvaise est bonne à prendre et peut permettre justement ensuite d'en définir des modes de fonctionnement qui même d'ailleurs potentiellement, par la suite, seront périns parce que Covid ou pas Covid, ils permettent d'améliorer le quotidien de tout le monde, doit du client, soit du collaborateur, soit des deux. Et je pense que justement sur cette période Covid et le fait d'avoir, pendant la période Covid justement, changé le PMS parce qu'on avait régulièrement des problématiques, des remontées de terrain avec un PMS qui n'allait pas, « c'est le Covid et on en profite, on change de PMS et on définit un autre mode de fonctionnement à ce niveau-là » et qui est maintenant le PMS qui est utilisé. Un autre exemple tout simple, maintenant je sais qu'on a des trams, on a des procédures de fermeture d'urgence d'établissement, qu'est-ce qui doit être fait, qu'est-ce qui doit être vérifié, qu'est-ce qui doit être checké. Je sais que si malheureusement la situation revient, entre guillemets, j'ai juste à prendre la procédure, la rediffuser, s'assurer qu'elle soit appliquée et puis basta. Donc oui, ce type d'événement, il faut toujours essayer d'en retirer du bénéfique et de voir ce que ça a pu apporter. Effectivement, ce n'est pas une période facile et ce n'est pas quelque chose de drôle et encore j'estime que j'ai eu la chance de le vivre sans être étudiant parce que là je pense que ça aurait été complètement différent. Et en plus de ne plus être sur Paris, d'être en province, de ne pas être cantonné dans un appartement de 15 mètres carrés au 20ème étage, ça j'en suis parfaitement conscient. Mais je pense qu'il faut vraiment à chaque fois sur ce type de situation, essayer d'en tirer le positif. De toute façon, on n'a pas le choix. Donc soit on décide d'en tirer le positif et de voir le verre à moitié plein. A priori, je ne dis pas que ça devrait bien se passer, mais ça devrait

mieux se passer. Soit on préfère rester sur de la fatalité et ne voir que le négatif. Mais pareil, on n'a pas le choix. Tant pis, on ne verra que le négatif et je pense que ça sera justement encore plus dur à passer.

Léo : Je pense qu'on a fait pas mal le tour de nos questions. Ça a été très intéressant. Vous avez cerné le sujet direct. On ne vous a même pas présenté le sujet. Vous avez direct cerné. Donc ça, c'est top. On a une dernière chose. Je vais vous envoyer un message notre problématique de notre mémoire. Parce qu'en fait, si je vous l'avais dit à l'oral, vous n'allez pas vous en souvenir. C'est une problématique de mémoire. C'est comme ça. Juste voir ce que vous en pensez. Un peu une confusion de tout ce qu'on a dit. Mais c'est juste pour avoir votre retour dessus notamment. Un peu dur à avaler.

Marc Tommasini : Non, mais je vois très bien. Et comment vous expliquer ça ? Je pense qu'en fait, encore une fois, sur le côté soit transformation organisationnelle ou standardisation, tout dépend de là où on veut aller. Je sais que pour nous, chez Najeti, forcément, le label Clef verte sur les établissements qui l'ont, ça a entraîné une transformation organisationnelle. Ne serait-ce qu'au petit déjeuner, avoir des produits locaux avec une entreprise locale. Ça, ça veut dire qu'on ne passe plus par du bonne maman, par les grands fournisseurs. Ça, c'est normal. Donc oui, en fonction des labels et des classifications qu'on souhaite, il y a de très fortes chances pour qu'il y ait quelque chose de concret et pas simplement un énième label parmi tant d'autres, que ça impose une transformation organisationnelle qui peut aussi du coup encourager l'innovation et l'adaptation parce qu'en fonction des critères qui vont être attendus, des choses qu'on ne faisait peut-être pas actuellement, on va être obligé de les faire. Sauf qu'au vu de l'organisation actuelle, ce n'est pas possible. D’accord, mais la target, elle est là. Qu'est-ce qu'on peut faire ? Qu'est-ce qu'on peut mettre en place justement pour pouvoir l'atteindre et faire en sorte que ça fonctionne ? Alors là, c'est plus une réglementation, mais ça va aussi dans le label Clef verte. Le traitement des biodéchets. Le traitement des biodéchets. Là, par exemple, je suis sur le Cléry. On a choisi, nous, pas de les faire collecter, mais de mettre un compost. Qu'est-ce que le compost impose ? Ça impose une autre poubelle en cuisine pour pouvoir justement récupérer que les déchets compostables. Pour notre responsable de l'entretien, qu'est-ce que ça impose ? Ça impose aussi de tous les déchets de tonte et de taille, de ne pas forcément tout jeter, mais peut-être d'en garder une partie. Et justement, que lui s'accorde du temps à un moment dans sa journée pour retourner le compost, l'alimenter, l'arroser, s'assurer que tout est OK et que tout est bon à ce niveau- là. Un label, par exemple, qui est, si je ne me trompe pas, Tourisme Handicap, potentiellement, oui, en termes d'organisation, ça impose d'avoir quelqu'un qui est formé au langage des signes et un desk d'accueil plus bas pour les gens en fauteuil roulant. Donc forcément, oui, ça entraîne des transformations organisationnelles et ça peut encourager justement l'innovation et l'adaptation aux besoins. Mais je ne l'opposerais pas à une standardisation rigide au détriment de leur singularité, parce qu'il y aura forcément des points où va y avoir de la standardisation. L'exemple que je vous prenais tout à l'heure qu'on a fait avec les produits d'entretien éco-certifiés, c'est la mercuriale, maintenant c'est standard, pour les besoins courants et du quotidien, tout le monde a ça. Mais parce que la standardisation, pour le coup, a ce bon côté-là de pouvoir, en une action, répondre à ces critères-là pour l'ensemble des établissements, et en plus, forcément, de négocier emploi en termes de volume au niveau groupe et pas au niveau d'un seul établissement.

Adèle : OK, très bien. C'est très complet comme réponse.

Marc Tommasini : Oui, tant mieux.

Léo : Merci beaucoup en tout cas pour votre temps, pour vous être libéré et pour aussi la rapidité des échanges finalement. Donc ça c'est super et merci encore

Marc Tommasini : Non, non, avec plaisir Adèle, avec plaisir Léo. Et puis si jamais, je ne sais pas, vous avez encore besoin ou vous avez d'autres questions, maintenant vous avez mes coordonnées, vous m'envoyez un mail, je vous mettrai un point s'il y a besoin et puis surtout, ne vous hésitez pas.

Adèle : Très bien, merci beaucoup.

Léo :OK, super.

Marc Tommasini : Merci beaucoup, je vous souhaite une bonne soirée.

Adèle : Bonne soirée. Merci, à vous.

Léo : Merci, au revoir.

Marc Tommasini : Au revoir.

H. Majda Dine, Adjointe aux Opérations, Atalante Hôtels

Le lundi 05 mai 2025 à 18h30,

Adèle: Alors, pour débuter, on va peut-être se présenter chacun notre tour et après on vous laissera la parole. Donc moi, je suis Adèle Valverdé, en deuxième année de master management hôtelier à l'estuaire. Actuellement, je suis en stage de fin d'études dans le service qualité de l'hôtel Le Meurice à Paris. Et donc, je fais mon mémoire avec Léo. Léo, je te laisse te présenter.

Léo: Donc moi, c'est Léo. Je travaille comme Adèle. Là, je suis encore en stage de fin d'études dans un groupe qui s'appelle Chapitre 6. C'est un petit groupe hôtelier qui possède plusieurs hôtels sur Paris, dans le sud et à Megève. Donc, c'est un petit groupe en pleine expansion. Et je suis Assistant de Direction des Opérations et du Développement. Donc, en gros, j'aide sur les prochaines ouvertures du groupe et également sur divers projets que je sais que je peux avoir sur les hôtels déjà ouverts. Ce sont des projets opérationnels, etc.

Majda Dine: C'est mon poste actuellement.

Léo: Ah, c'est vrai. Bon, ben voilà. Parfait.

Majda Dine: Bon, pour être brève, du coup, moi, je m'appelle Magie Ladine. J'ai fait ma première licence au Maroc à l'institut supérieur international de tourisme à Tanger. Après, j'ai fait une licence en tourisme et loisirs à l'ESTHUA. Après, j'ai fait master des entreprises et des organisations touristiques à l'ESTHUA que je n'ai pas terminé. Et après, je suis partie pour deux ans en master en management d'activités touristiques avec Case Academy à Montpellier. J'ai passé pas mal de ma carrière dans l'hôtellerie de luxe en premier. Après, je suis passée dans les camping clubs. Et aujourd'hui, je suis Adjointe aux Opérations dans un groupe hôtelier. Mais ce n'est pas vraiment un groupe. C'est un groupe d'investisseurs qui achètent des hôtels. Et comme il a dit Léo, en fait, moi aussi, c'est ça. C'est que je m'occupe des ouvertures. S'il y a des ouvertures, sinon des postes d'achat après acquisition ou des travaux. Et sinon, en fait, je gère opérationnellement tous les hôtels de mon périmètre. J'ai des hôtels à Beaune, à Strasbourg, à Paris, à Reims et à Orléans.

Adèle: OK. Et c'est quel type d'hôtel ?

Majda Dine: Alors, on est sur différents hôtels. Que ce soit des franchises et accords, des Ibis, des Mercure, des Novotel. Sinon, on a des Best Western, des Holiday Inn. Et on a même des hôtels sans enseignes.

Adèle: OK. Donc, c'est différentes…

Majda Dine: C'est des 3, 4, 5 étoiles.

Adèle: Voilà. OK. C'est différentes gammes. OK. Et par curiosité, pourquoi vous avez voulu passer de l'hôtellerie de luxe à l'hôtellerie de plein air ?

Majda Dine: Alors, moi, l'hôtellerie de luxe, c'est vrai que même aujourd'hui, je ne veux pas y revenir. En fait, j'étais à la réception. Je n'ai jamais été dans l'hôtellerie de luxe, mais passé réceptionniste. En fait, je n'ai pas encore vu vraiment les postes à responsabilité dans l'hôtellerie de luxe. Moi, j'ai commencé en Guest Relation pendant 2 ans. Après, je suis passée Assistante Commerciale dans un hôtel 5 étoiles à Tanger aussi. Et après, dès que je suis arrivée en France, j'ai découvert l'hôtellerie de plein air avec Madame Vacances. Et en fait, je me suis retrouvée parce que moi, j'adore le service client. J'adore la clientèle. J'adore parler avec les clients. Ce contact humain, etc. Et du coup, je l'ai bien retrouvée dans l'hôtellerie de plein air. Même si l'hôtellerie de plein air, c'était des campings Globe 5 étoiles aussi. Ce n'était pas des campings, entre parenthèses, des emplacements pour tes caravanes. Non, non. C'était vraiment des chalets avec jacuzzi. C'était vraiment un service ++. Mais c'était une autre clientèle. Ce n'était pas la clientèle de l'hôtellerie de luxe qu'ils aiment. Ils veulent juste profiter. Ils n'ont pas ce sens humain. Ils n'attendent pas réellement un service plus émotionnel que dans l'hôtellerie de plein air. Tu peux finir le travail et aller boire un coup avec les clients dans leur terrasse parce que c'est comme ça. Ça crée réellement une expérience. Ce n'est pas juste un séjour, il vient, il passe au restaurant, il prend son truc. Petit déjeuner, piscine et ciao. Non, non. C'est vraiment... Tu vis camping en fait. Et c'est ça ce que je n'ai pas retrouvé dans l'hôtellerie aujourd'hui encore quand je suis revenue à l'hôtellerie. Et sinon, dans les campings, j'étais Référente Qualité. J'étais Responsable Qualité du camping où j'étais. Et ce qui m'a fait partir... Bon, on verra avec vos questions que vous avez. Comme ça, je ne vous saute pas d'un sujet à l'autre.

Adèle: Alors, nous, on s'est permis de vous contacter parce qu'on a fait un entretien de mémoire similaire au nôtre avec la DRH du Sofitel Le Scribe à Paris, qu'on connaît très bien parce qu'avec Léo, on a fait nos stages dans cet établissement. Et juste avant notre entretien, elle a vu un de vos post sur LinkedIn qui parlait du classement hôtelier. Le titre, c'était “quand les étoiles ne brillent plus autant”. Et donc, elle a trouvé ça pertinent de nous en parler. Donc, c'est comme ça qu'on a été au courant de votre post et c'est pour ça qu'on vous a contacté. Est-ce que vous pourriez un petit peu développer votre avis, ce que vous avez dit dans votre post, un petit peu votre réflexion sur le classement hôtelier, sur ce que ça représente actuellement ?

Majda Dine: Alors, en effet, comme je vous ai dit, moi, j'ai mon papa qui avait un hôtel au Maroc. Du coup, en fait, l'hôtellerie au Maroc, ça n'a rien à voir avec l'hôtellerie en France. Vraiment, moi, j'avais l'idée de rentrer dans l'hôtellerie, c'est vraiment pour faire vivre aux gens une expérience, un séjour. Parce qu'aujourd'hui, quand je suis passée à des postes à responsabilité où, du coup, tu as un périmètre d'hôtel où tu vois que c'est un hôtel 3 étoiles, par exemple, qu'on a pas mal de 3 étoiles, que ce soit des Ibis, où tout est standardisé aujourd'hui, en effet. En fait, le classement hôtelier, quand tu prends le classement comme il est fait sur Atout France, il n'y a en aucun cas des mises à jour des standards.. Tu peux, admettons, avoir ton classement, chaque 5 ans, on le fait. Aujourd'hui, dans 5 ans, bien évidemment, je ne sais pas, la chambre, elle sera défectueuse, la chambre sera vieillissante ou quoi que ce soit. Tu refais le classement et tu auras encore les 4 ou les 5 étoiles sans rien changer, en effet. Moi, j'ai fait un classement sur un hôtel 5 étoiles qu'on a à La Rochelle qui, pour moi, il ne mérite pas les 5 étoiles. C'est un 4, on va dire.

Léo: C'est lequel ?

Majda Dine: C'est les Maisons des Ambassadeurs.

Léo: Ok, je vois. Parce que je viens de La Rochelle, donc je vois très bien lequel c'est.

Majda Dine: Pour moi, ça, c'est un 4 étoiles plus plus. On a d'autres 3 étoiles qui ne font pas du tout du 3 étoiles. Et effectivement, quand tu vois vraiment les critères, je suis plutôt axée qualité. Parce que surtout aujourd'hui, quand les clients veulent voyager, aujourd'hui, ce n'est pas parce qu'on a envie d'aller visiter une ville quelconque. Non, on a vraiment envie d'aller dans un établissement où on se sent accueilli, en fait. On se sent que le staff prend soin de nous. Je ne sais pas, moi, dans les hôtels où je suis passée, j'ai fait plusieurs audits de qualité afin de donner plus de sens à l'accueil client, que ce soit à la réception, au petit déjeuner, au restaurant, etc. Mais c'est des trucs très très basiques, en effet. Genre avant que les clients arrivent, nous on a des 40 chambres, des 60 chambres. Je pense que ce serait bien aussi d'envoyer un mail au client, lui dire que “vous avez bien reçu la réservation. Voilà deux, trois instructions pour l'arrivée”. S'il a besoin de quelque chose, je ne sais pas, tu peux regarder sa date de naissance. S'il vient pour fêter son anniversaire, tu peux ajouter un petit truc, en fait. C'est comme ça qu'on peut se démarquer et c'est comme ça qu'on peut vraiment avoir cette fidélité du client. En parlant de qualité aussi, quand j'ai parlé de staff, moi, ce qui m'a fait vraiment tilter pour que j'aie fait ce poste-là, c'est en fait, j'étais en train de regarder Top Chef. Et j'ai vu que cette année, du coup, ils vont donner une étoile à quelqu'un. Ils sont vraiment en train de batailler pour l'avoir. Je suis partie pour voir dans le Guide Michelin, les restaurants, comment ça se fait pour donner l'étoile et tout. Et en fait, ça n'a rien à voir à comment on donne des étoiles dans l'hôtellerie, que ce soit dans l'hôtellerie de plein air ou dans l'hôtellerie classique. Ça n'a rien à voir avec des étoiles dans le Guide Michelin qu'on donne à des restaurants. Parce que quand on donne une étoile au restaurant, on ne dit pas “que le restaurant doit faire 350 m2. Il doit être équipé de ça, ça, ça. L'agent, il doit parler français, anglais”. Non, non, non, il n'y a pas ça. Il y a vraiment une cuisine raffinée. Je ne peux pas aller trop sur la restauration parce que ce n'est pas mon domaine, mais il y a des critères qualitatifs pour vraiment mériter cette étoile. Alors qu'aujourd'hui, dans l'hôtellerie, et surtout avec l'arrivée des investisseurs, qui pour moi, avec lesquels je travaille avec l'arrivée des investisseurs et des groupes d'investisseurs qui investissent dans l'hôtellerie, aujourd'hui, c'est plutôt que argent, que rentabilité. Ça ne parle que EBITDAR, ça ne parle que RBE, ça ne parle que argent. Et quand tu leur dis, en fait, non, je suis désolée. Par exemple, là, on a un hôtel qu'on a acheté à Terre de Provence. Si vous voulez aller voir, ça s'appelle Terre de Provence Hôtel Spa. C'est un hôtel trois étoiles. Mais quand je suis arrivée, du coup, pour l'acquisition, en fait, je me retrouve avec des chambres, avec des théières, mais qui sont usées, avec du calcaire. On donne des gobelets dégueulasses. On met les sachets de thé, les sachets de café dans un présentoir, mais ce n'est même pas un présentoir, un plateau. Genre, tu ne peux pas rentrer dans cette chambre et dire, oui, je me sens bien. Et quand j'en ai parlé avec mon Directeur des Opérations par rapport à ça, qu'il faut investir, ça ne va pas prendre énormément d'argent, en fait, c'est un investissement minime. Eh bien non, parce que non, aujourd'hui, il faut que j'appelle les fournisseurs, que je diminue les contrats si jamais je veux ajouter quelque chose. Et en fait, il n'y a plus personne qui s'occupe de la qualité, surtout que quand tu as un Directeur des Opérations ou quelqu'un du siège qui ne parle que chiffres, qui est cartésien et qui ne sait que des chiffres, avec une directrice qui est sur place et qui, elle, elle veut faire de la qualité. Et l'autre personne, elle lui dit, ben non, en fait, parce que pour moi, voilà, les rations ne sont pas bonnes. Cette personne n'a jamais posé le pied dans un hôtel,

dans cet hôtel en l'occurrence. Il ne sait pas les problématiques. Il ne sait pas quand le client rentre, qu'est-ce qu'il trouve. Et moi, ça, c'est quelque chose vraiment qui me titille parce que je vois qu'en fait, il n'y a plus la raison primordiale de l'hôtellerie qui est l'hospitalité. Aujourd'hui, c'est la rentabilité pure et dure. Et voilà, je ne sais pas si c'était clair?

Adèle: Si, si.

Léo: C'était très, très, très clair. Surtout qu'on est assez d'accord sur ce que vous dites. Enfin, c'est, voilà, même dans nos différents enseignements qu'on a déjà eus, c'est aussi une vision qu'on commence à vraiment voir. Et on voit beaucoup plus de gens en ce moment qui se rendent compte de ça. Et ça fait plaisir aussi à voir. Parce que, bon, avant, on était beaucoup plus sur la standardisation. Et là, c'est bien qu'aujourd'hui, maintenant, il y a un peu quelque chose qui se débloque, on a l'impression. Et c'est pour ça aussi qu'on a choisi ce thème sur ce thème-là. On a l'impression que ça change et que c'est important d'étudier dessus. Et on est contents de voir votre avis notamment là-dessus. Et c'est hyper intéressant à entendre en tout cas. Merci beaucoup déjà.

Majda Dine: Avec plaisir, avec plaisir. Après, je ne sais pas, vous, vraiment, c'est quoi la problématique que vous étudiez du coup ?

Adèle: Nous, notre problématique, c'est... On peut vous la lire si vous voulez.

Léo: Je vais vous la mettre dans le texte, dans le chat. Tu peux la lire, Adèle, en attendant. Je vais la copier.

Adèle: Notre problématique, c'est “La délivrance des labels et des classifications entraîne-t-elle une transformation organisationnelle encourageant l'innovation et l'adaptation aux besoins des clients ou impose-t-elle une standardisation rigide au détriment de leur singularité ?

Majda Dine: Pour moi, c'est... Toutes les classifications hôtelières, ça n'a rien à voir. Même les labels clés vertes. Mais je suis désolée. Je suis désolée. Je ne sais pas si vous avez déjà assisté à une labellisation Clef verte. Mais en fait, on fait tout. On avance avant l'audit. Mais après, ça coûte super cher, les trucs biodégradables. Ça coûte super cher. Il n'y a que le temps que l'audit Clef verte passe. Au début, on n'utilise que des produits bio, machin. Tout va bien. Mais le mois d'après, on se rend compte que les ratios sont plus bons et que la chambre nous coûte 20 centimes plus cher. Du coup, on repasse sur des trucs. Je suis désolée. Mais quand tu vois que tu es Clef verte, mais à côté de ça, tu imprimes encore les factures et tu les mets de côté pendant un archive. Depuis 2020, tu as encore des factures jusqu'à aujourd'hui. En fait, tout est sur papier. Je suis désolée. Mais un papier, c'est encore plus polluant qu'utiliser un millilitre de pulvérisateur ou d'un produit d'entretien pour nettoyer. Du coup, ça dépendrait vraiment de l'engagement du groupe. Je ne veux pas dire que non, c'est standardisé. Il y a des hôtels 3 étoiles qui méritent d'être des 4. Il y a des hôtels 4 étoiles qui méritent d'être 5. Il y a des hôtels 5 étoiles qui ne méritent pas d'être 5. Et encore pire, dans l'hôtellerie de plein air. Parce que dans le classement d'hôtellerie de plein air, en fait, les critères, c'est est-ce que tu as un mini club ? Est-ce que tu as une animation 7 jours sur 7 ? Est-ce que tu as un restaurant sur place ? Est-ce que tu as un terrain de pétanque ?

Est-ce que tu as ? Est-ce que tu as ? Est-ce que tu as ? Et là, ils peuvent te donner un 5 étoiles. Alors que quand tu pars dans les mobil homes, ils sont vieillots, ça sent la moisissure. En fait, franchement, j'ai envie de dire que ça dépendra vraiment de l'engagement du groupe parce qu'il y en a des gens encore comme Sofra, je pense. Le groupe Sofra, je pense que ça s'appelle le groupe Sofra. C'est vraiment un groupe qui est très, très engagé. Tu peux aller voir dans n'importe quel hôtel. Ils sont notés à 9. Le minimum, c'est 8,2. Tu vas dans n'importe quel hôtel, tu sais très bien que tu ne vas pas trouver de problème. Mais franchement, c'est un très, très bon sujet. J'espère que de plus en plus des étudiants seront intéressés par la qualité hôtelière et vont revenir à notre essence de l'hospitalité. Mais puisqu'il y a toujours des investisseurs, je pense que ça sera toujours comme ça. Il y aura toujours des ratios qui vont parler, des pourcentages qui ne sont pas bons.

Léo: Et du coup, pour revenir sur le label Clef verte, est-ce que vous pensez qu'en fait, la plupart des hôtels l'utilisent pour de l'image ou pour une certaine rentabilité ou est-ce que ce n'est pas un peu bullshit comme label ou est-ce qu'il y a vraiment une utilité derrière ?

Majda Dine: En fait, il y a de l'utilité parce que... Il y a de l'utilité parce que les clients aujourd'hui, surtout, il y a tout... Il y a pas mal de personnes aujourd'hui qui sont plutôt axées éco-responsables quand ils cherchent leurs hôtels. Mais c'est minime encore. Je suis désolée, mais moi, si je parle de moi-même, je ne choisis pas mon hôtel parce qu'il a le label Clef verte non plus. Mais c'est vrai que ça montre un engagement. Pour moi, c'est une image qu'on donne. C'est un petit post-it qu'on pose devant la porte ou qu'on pose dans notre site Internet pour montrer qu'on est éco-responsable. Et n'oublions pas aussi le label handicap, ça, encore, c'est un autre sujet, parce que, aussi, les hôteliers, ils ont ce label, du coup, pour attirer cet effet plus dans les périodes de Jeux olympiques, pour attirer plus des clientèles, surtout qu'il y avait des athlètes en situation de handicap, du coup, pour attirer de plus en plus. Mais sachant que, dans tous les hôtels, je suis désolée, il doit y avoir 3% de chambres handicapées. Si tu as, je ne sais pas, 30 chambres, tu peux ne pas avoir de chambres handicapées. Tu vois, c'est pas vraiment, tu penses à eux. Tu vois ? C'est seulement un plus pour l'hôtel. Mais sinon, pour des gens que tu dis, “OK, ils veulent être labellisés”, parce que, pour moi, un label, c'est quelque chose qui rentre dans l'identité de l'hôtel, tu vois ? Je suis labellisée, tu peux être labellisée Tourisme et handicap, mais avoir que 30 chambres, mais penser à eux, en fait. Penser à des gens qui sont mal vus, aujourd'hui, même les TPE, ils ne sont pas faits pour. Normalement, ils doivent être faits pour les gens qui ne voient pas et tout. Non, je suis désolée, mais il y en
a. Franchement, si vous trouvez un hôtel qui fait ça, c'est déjà très bien en France. De deux, les chambres, elles sont louées, elles sont pour les handicapés, mais elles sont louées ensuite pour les gens normaux. Du coup, il y a des bénéfices là-dessus. Vous voyez, ce n'est pas des labels vraiment pour penser à ces gens-là ou pour vraiment avoir de l'identité là-dessus, mais c'est toujours penser argent, argent, argent.

Léo: Oui, c'est commercial, surtout.

Majda Dine: C'est purement commercial, oui.

Léo: Et pourtant, c'est commercial, mais pourtant, comme vous l'avez dit, il y a encore peu de personnes qui regardent ces labels. Est-ce que, du coup, vous pensez que les

investisseurs ou les dirigeants, ils prennent les décisions en avance au cas où, dans quelques années, ça devienne vraiment une référence ou est-ce que vraiment il y a une recherche derrière ? Je ne sais pas trop comment ça se passe pour ça.

Majda Dine: Pour l'instant, je ne sais pas dans le temps comment ça va être, mais je pense qu'il y a, comme j'ai dit, il y a question d'argent, peut-être que l'État aide par rapport à ça, ou bien même les banques comptées et coresponsables. Je ne sais pas. Il y a des trucs là-dedans. Moi, je ne suis pas encore dans le développement, mais il y a des bénéfices. S'il n'y avait pas de bénéfices, je vous l'assure que non, ce ne sera pas primordial pour les hôteliers.

Léo: Et est-ce que vous, dans le groupe Atalante, est-ce que vous avez justement des labels, par exemple, Tourisme Handicap ou Clés Vertes ? Est-ce que vous avez fait des démarches, peut-être ? Est-ce que c'est peut-être dans les papiers ou c'est déjà le cas ?

Majda Dine: Alors, moi, j'en ai fait de la Belle Clef verte. Après, je n'ai pas fait le suivi. Je sais qu'on l'a eu, mais est-ce que dans le temps, ça va être respecté ? Je ne sais pas. Et je ne peux pas savoir non plus.

Léo: Mais est-ce que, derrière, vous avez eu un retour, que ce soit de la part des directeurs des hôtels, un retour sur investissement, si on peut appeler ça un investissement, ou même, je ne sais pas, n'importe quel retour client, peut-être ? Est-ce que vous avez vu un impact depuis la labellisation sur ces hôtels ou même sur votre travail derrière ?

Majda Dine: Moi, en fait, la seule chose, c'est que dans le ménage, c'est vrai que quand tu passes en éco, ça veut dire que tu utilises le vinaigre, ou bien de la vapeur d'eau avec du gaz d'azote. C'est vraiment 100 % bio. Question d'argent, oui, ce n'est pas cher parce qu'on achète une cartouche, six cartouches à 300 euros qui nous font une année. Alors que quand on fait des produits d'entretien, on a pour 1290 euros par mois pour les produits d'entretien. Comme je l'ai dit encore, c'est question d'argent parce qu'on va être éco-responsable. Pour moi, c'est question de papier. Zéro papier, c'est encore mieux. Question de RSE, je ne sais pas, être plutôt... Qu'est-ce qu'il y a d'autre en bio si c'est mieux que juste le ménage ? Avant, par exemple, on donnait dans les chambres de clients des gobelets jetables. Aujourd'hui, on ne donne plus de gobelets parce qu'en fait, ce n'est pas éco-responsable. Mais en fait, non. Si vous enlevez des gobelets jetables, faites des gobelets réutilisables. Il ne doit pas impacter la qualité. Alors qu'aujourd'hui, si tu passes sur du bio, ça impactera réellement ta qualité. Et autre chose, j'ai envie de vous parler surtout sur ce label aussi, ou bien juste sur l'éco-responsable. Et ça, c'est mon problème encore, et j'en ai parlé sur LinkedIn, c'est que dans tous les hôtels ou presque, là, il n'y a plus le ménage qui se fait automatiquement. On va dire avant le Covid, tu partais dans un hôtel, tu passes une nuit, deux, trois, cinq ou une semaine, c'est pareil. Tous les jours, quand tu reviens, OK, ils ne te changent pas les draps forcément parce qu'ils sont propres, mais ils te font la chambre, ils te font le lit, tu rentres dans une chambre qui est faite. Aujourd'hui, le ménage n'est plus automatique pour les courts séjours jusqu'à trois jours, et il est fait qu'après les trois jours pour les séjours de plus de trois jours. Pour moi, OK, tu peux dire que c'est pour l'écologie, etc., mais en fait, le client, il paye ses nuits pareilles que la première nuit où la chambre était faite.

Adèle: Oui.

Majda Dine: Quand on vient dans un hôtel, et je pense que vous, je pense que vous voyagez, que vous partez dans les hôtels, quand vous rentrez la deuxième nuit et que vous trouvez votre chambre faite, bien évidemment que vous êtes quand même contents, on est tous contents de dormir dans un endroit clean, et en plus que tu payes. Mais quand tu rentres et que la chambre, tu l'as laissée, les poubelles que tu as laissées le matin sont pareilles, la salle de bain, quand tu l'as laissée, elle est pareille, étendue, elle est défaite. En fait, on est où ? Pourquoi je vais venir à l'hôtel ? Autant de partir dans un airbnb en fait.

Adèle: Mais vous pensez que sous prétexte de l'écologie et pour obtenir des labels, on est en train de réduire la qualité de service.

Majda Dine: Mais bien sûr, oui. Tout à fait. Pour moi, tout à fait. En fait, sous l'écologie, on peut faire, ça déprime la qualité, alors que pas du tout, ça doit être complémentaire. Écologie pour être plus qualitatif.

Léo: C'est sûr que vous, du coup, dans votre travail, vous avez vu plus le label comme une contrainte, si je peux appeler ça une contrainte, que comme un avantage derrière pour votre civilité, etc.

Majda Dine: Oui, j'ai envie de dire oui, parce qu'après, c'est ma vie dans des choses parce que je suis plutôt axée qualité et je pense que ça dérange, ça a dérangé pas mal de mes anciens directeurs ou même aujourd'hui. Ça dérange énormément parce que, oui, je peux te trouver n'importe où, genre dans n'importe quel de mes hôtels. Il y a plein de trucs que j'ai envie de changer en fait parce que ce n'est pas qualitatif, que ce soit les lits. En fait, rien que les lits. Les lits, c'est quelque chose de primordial dans l'hôtellerie, tu vois. Il faut avoir un lit magnifique au dormir. Parfois, les lits, plus de 5 ans, pour moi, un lit, il est défectueux, il doit être refait, il doit être changé. Eh bien, si je dis que le lit, “je suis désolée, mais ça grince, ou le client, il a réclamé ou quoi”. Non, mais le lit, c'est 600 euros. Si on doit changer son chambre, ça nous fait 60 000 euros et tout. Non, on va attendre encore. Ok, mais tu continues à vendre ta chambre pareil. Et on continue à accueillir des clients qui, bien évidemment, ils ne sont pas contents et ce n'est pas qualitatif. Et en fait, s'ils viennent, c'est pour dormir. Ils louent un lit en premier, toi. C'est ce qui doit être qualitatif. Mais non.

Adèle: Donc, vous pensez que la qualité globale de l'hôtellerie, elle est en train de diminuer ?

Majda Dine: Ben... Ben oui.

Adèle: Parce qu'il y a moins de budget, il y a moins de renouvellement de matériel, etc. Exactement. Et surtout pour... Après, quand tu pars dans des EBUS budget ou dans des deux étoiles ou dans des F1, des premières classes, ok, tu t'attends quand même. Tu dis, je paye 30, 40, 50 euros la nuit. Je ne vais pas m'attendre à un truc de ouf. Mais à partir de 3, 4 étoiles, et c'est ça le problème aujourd'hui. Et c'est ça dont j'ai parlé. Le problème, c'est les mid-scale. C'est vraiment les hôtels 3 étoiles et les 4 étoiles. Parce qu'ils sont entre les deux. Ils sont entre de l'économie et en fait du luxe. Mais du coup, voilà, ils sont plus économiques que le luxe. Mais nous, en tant que client, quand tu dis, je vais partir dans un

hôtel 4 étoiles, quand même, tu t'attends à un minimum de qualité, un minimum d'accueil chaleureux, un minimum de petit-déjeuner qui est fait avec des produits locaux, des produits frais, pas de surgelés. Je ne sais pas, il y a énormément d'axes où on revoit la qualité dans les hôtels.

Adèle: Mais du coup, pour que cette qualité... Enfin, par exemple, les produits locaux au petit-déjeuner, renouveler le lit tous les 5 ans pour que ça puisse vraiment exister, il va forcément y avoir une augmentation de prix des nuités pour que la balance puisse se faire.

Majda Dine: Je ne peux pas te dire que... Je ne peux pas te dire que... Parce qu'on va changer le lit... En fait, c'est de l'amortissement. Tu as acheté le lit il y a 5 ans, tu as continué à vendre ta chambre avec le même prix, même après l'amortissement. Non, en fait, il faut juste le changer. Il faut penser au client avant tout. En fait, c'est ça la nuance qu'aujourd'hui, on n'a plus. C'est que si vous allez, que vous cherchez l'histoire de l'hôtellerie, vous allez trouver que ces 3 frères qui ont dit, vas-y, on a un peu plus de lits, on va faire accueillir les gens. Mais c'était vraiment de l'accueil. C'était vraiment envie d'accueillir comme chez soi. Quand aujourd'hui, tu achètes un lit à 600 euros, on dirait carrément à 1 000 euros. Mais ce lit-là, il t'a fait, je ne sais pas, 30 000 nuitées la première année. Je ne sais pas combien il a eu la deuxième. Mais ce lit-là, tu l'as amorti. Tu vois ? Tu l'as payé. Tu dois le changer. Mais quand tu penses à l'argent, bien évidemment, tu ne veux pas. Et je vais vous dire un truc. Quand j'étais responsable qualité au Camping To Happy de Palavas, je me bagarrais avec le siège pour des petits trucs, pour des refells dans les mobilhommes, etc. Et un jour, il y a la responsable qualité du groupe qui est venue. Et ça, je ne l'obéirai jamais de ma vie. On faisait le tour du camping. “Mais en fait, pourquoi ? En fait, la palissade n'est pas droite. Il est un peu comme ça. Il faut dire aux techniciens. » D'accord, ok. « Ah non, mais cette ampoule, elle ne marche pas.» Ok, d'accord. En fait, elle me parle des trucs, mais ce n'est pas la qualité. En fait, elle me parle des trucs banals. On s'est assis et je lui ai dit « Depuis tout à l'heure, vous voyez des trucs. Mais moi, pourquoi vous ne voyez pas les mobilhommes où les clients ne sont jamais contents parce que c'est des mobilhommes vétustes ou la clim parfois ne marche pas ? » Elle m'a dit « Ah oui, mais Majda, je pense que tu as encore la vision d'étudiante. Parce que tant qu'un mobilhomme, il ne remporte assez dans la saison, il n'y a pas besoin de changer.» Et là, je me suis dit en fait « Mais non, ma vision des choses, ça n'a rien à voir avec la vision des gens qui sont un peu plus hauts et que eux, leur vision, c'est plutôt bénéfice, bénéfice, bénéfice.» Après, je ne sais pas, peut-être que... Après, je ne pense pas que je vais l'être, mais c'est vrai que quand tu déposes ta responsabilité et que tes objectifs, ils ne deviennent plus les objectifs de qualité, mais les objectifs de respect du budget, de respect de ratio, de respect de machin. Du coup, c'est une carotte en fait, si tu respectes pas le budget ou si tu te demandes un peu plus, bah t'as pas ta prime. Et c'est ça le problème aujourd'hui.

Léo: C'est-à-dire qu'aujourd'hui, la plupart des dirigeants, de la direction, même des personnes qui sont référentes qualité, vont plutôt faire du cache-misère ou en parlant des choses qui sont peu futiles au lieu des choses qui sont vraiment utiles.

Majda Dine: Exactement.

Adèle: Mais pourtant, il y a aussi des... Vous parliez d'objectifs, il y a aussi des objectifs de RPS, de notes sur internet, de e-réputation, etc. Donc, si la qualité ne suit pas, les avis et

les notes sur internet ne vont pas suivre non plus et donc cet objectif ne va pas être atteint.

Majda Dine: Alors, il y a deux choses. La première chose qu'aujourd'hui, je me fie plus aux commentaires clients parce qu'énormément des hôtels aujourd'hui, appellent les clients qui mettent des 4, des 5, des 6 pour dire, écoutez, on est désolés pour ce qui s'est passé, on va vous rembourser tant de votre séjour et vous supprimer le commentaire. Je sais pas si vous, vous êtes pas au courant mais c'est quelque chose qui aujourd'hui se passe dans tous les hôtels. La deuxième chose, quand vous avez parlé de RPS, de qualité, en fait, dans l'hôtellerie, il y a la qualité et il y a le marketing émotionnel. C'est deux choses différentes, ok ? Tu peux ne pas avoir de la qualité mais tu peux avoir des collaborateurs qui sont très forts en marketing émotionnel et qui accueillent des clients chaleureusement. Ça fait la différence client, en fait, il oublie son lit qui n'est pas très bien ou bien la chambre qui est vieillissante parce qu'en fait, tu l'as touché émotionnellement et en fait, t'es là pour lui. Je sais pas, t'as donné un petit truc à son enfant ou tu leur as... Je sais pas, il y a des petits gestes dans l'hôtellerie qui font que le client, il peut carrément oublier la qualité de l'hôtel parce que juste, il était bien accueilli et l'expérience du client, elle commence dès la réception. Si tout se passe bien à la réception, par exemple, je sais pas, moi, je suis réceptionniste, toi, Adèle, tu viens dans mon hôtel, je suis super gentille avec toi. “Oui, madame, ne vous inquiétez pas, je fais ce que vous voulez. Si vous voulez ça, bon, je suis là”. Je sais pas, je parle très bien avec vous. Dès le début, le feeling est parti, il est bien passé. Vous montez dans la chambre, vous voyez qu'il y a un petit truc. “Oh, mais ce n'est pas grave, elle était gentille. Mais non, on ne va pas quand même aller réclamer ça. Elle était gentille avec nous”. Eh ben, tu vas mettre un super commentaire parce que juste un des collègues, il était super mignon avec toi et il a suscité ton émotion, tu vois. Du coup, dans les commentaires, on ne peut pas se fier aux commentaires pour dire que cet hôtel est qualitatif. Parce qu'il y a d'autres choses qui... Pour mettre un commentaire, soit tu es vraiment énervé, soit tu es vraiment heureux, tu vois. Et pour arriver à énerver, c'est facile. Pour arriver à être heureux, c'est facile aussi. Mais ce n'est pas réellement... Les commentaires ne sont pas certainement axés qualité. Parce que tu peux, comme j'ai dit, tu peux ne pas trouver la qualité et mettre un bon commentaire parce que les collaborateurs, ils étaient bien présents et bien là pour les clients. Et tu peux avoir un hôtel 5 étoiles plus, plus magnifique et que le réceptionniste, il ne s'est même pas levé pour te parler, il ne t'a pas calculé ou quoi. Et là, tu vas mettre un mauvais commentaire, tu vois. Il y a l'émergence entre les deux.

Léo: Mais ça veut dire qu'un collaborateur... Enfin, la façon dont on accueille le collaborateur ne fait pas partie pour vous de la qualité d'un hôtel en global.

Majda Dine: Non, non. Après, ça dépend de vous aussi. Moi, quand je parle de qualité, je parle de qualité de l'établissement. Que ce soit l'immobilier, la qualité du petit-déj. Mais si vous parlez vraiment de la qualité du service, ça, c'est autre chose aussi.

Léo: On est un peu sur les deux, c'est pour ça.

Majda Dine: Oui. Si vous parlez de la qualité du service, c'est complémentaire. Et si tu n'as pas de qualité d'établissement, d'immobilier, etc., il faut que tu ailles de la qualité de service.

Léo: Mais du coup, quand vous parlez du fait que les étoiles sur Internet ne sont pas augmentatives, est-ce que vous aurez... Par exemple, dans votre choix d'hôtel, vous

regardez quoi ? Est-ce que du coup, si le classement à tout France n'est pas assez bon, si les avis ne sont pas représentatifs, vous pensez qu'est-ce qui est le plus juste actuellement ? Et éventuellement, après, en question en ouverture, plus, qu'est-ce qu'il faudrait faire justement pour... Est-ce qu'il faudrait créer une nouvelle classification, renouveler quelque chose ?

Majda Dine: Alors, pour la première question, moi, personnellement, quand je choisis de partir en vacances, moi, je pars avec des groupes que je connais très bien. Plus d'Accor, plus... Plutôt Hilton, ils sont très, très à ses qualités pour le coup. Pas Accor aujourd'hui, puisqu'ils ont vendu tous leurs hôtels, c'est que des franchisés. Ça n'a rien à voir. Après, pour la solution, quand tu as dit Léo, pour moi, la solution, et c'est ce que j'ai envie de faire plus tard, mais pas en France, mais au Maroc, c'est vraiment un label d'excellence, un label hospitalité. Et ce label-là, il ne sera pas donné parce que le réceptionniste, il est trilingue, et l'autre, il fait machin, et... Non, non, non, non. Il sera parce que... Genre, avec des visites mystères, avec des critères, avec des critères axés sur qualité de service, comme tu as dit, qualité d'atmosphère, qualité de vibration, je ne sais pas, plusieurs critères. Mais quand le client, il va choisir cet hôtel, mais vous pouvez aller voir aussi, il y a un truc super important qui s'appelle “tablette hôtel”. Je ne sais pas si vous connaissez.

Adèle: Non.

Léo: Pas du tout.

Majda Dine: Tablette hôtel, c'est l'équivalent du Guinness, là. Les hôtels que vous avez sur tablette hôtel, c'est les meilleurs. Vous ne pouvez même pas dire... Trouver une miette. Et ça sera ça, l'idée, c'est vraiment d'avoir un label sur lequel un client qui trouve que cet hôtel est labellisé excellence, labellisé, je ne sais pas le nom qu'il va y avoir plus tard, mais excellence, hospitalité ou je ne sais pas quoi. Eh bien, cet hôtel, quand il va, en fait, il va avec les yeux fermés parce que tu sais que dès que tu rentres, tu peux laisser tous tes problèmes derrière toi et que tu seras prise en charge dès l'arrivée à l'hôtel jusqu'à ton départ. Et c'est ça, normalement, l'essence de l'hospitalité.

Léo: D'accord. Très bien. Bien intéressant. Et justement, sur ce label que vous imaginez, on pensait notamment à la façon dont sont audités, comment se sont donnés ces labels. Pour vous, du coup, ça serait quoi ? Est-ce que ça serait sous forme d'audit mystère avec quelqu'un qui vient à un instant T ou ça serait peut-être achetant plusieurs audits pour avoir une meilleure représentation ou est-ce que ça serait plus des cris à remplir?

Majda Dine: Non, moi, je l'imagine déjà comme une adhésion sur demande des hôtels, tu vois. Ça sera fait avec une suite de formation des équipes sur vraiment l'hospitalité, le service client plus plus, etc. Et dès qu'ils sont passés, du coup, ils sont labellisés, il y aura des visites mystères, mais je ne sais pas, une fois tous les trimestres, le semestre. Mais ce ne sera pas une fois tous les deux ans non plus. Ce sera vraiment plus fréquent pour vraiment avoir ce suivi-là. Mais vraiment pour les clients qui s'engagent, pour moi, ce que j'ai envie de faire, c'est vraiment faire l'accompagnement là-dessus. On ne va pas les laisser tout seuls. Si jamais il y a un nouveau collaborateur, on le reforme. Même on peut former les formes de ménage parce qu'il y a des petits trucs, tu vois, il y a vraiment des petits gestes qui font la différence. Les clients n'ont pas besoin de rentrer trouver la chambre pleine de

fleurs par terre. Non, non, non. Ils ont besoin juste d'un petit mot de la Direction parfois. Ils ont besoin juste d'un petit plateau de courtoisie bien fait. Ils ont besoin juste d'un petit signature avec leur nom. Je ne sais pas, des petits trucs, tu vois. Et c'est ça ce que moi, j'ai envie de développer vraiment, voir. En fait, j'ai étudié déjà la psychologie des clients et j'ai envie vraiment de pousser ça plus, plus, plus pour vraiment trouver les petits gestes qui feront la différence. Et comme je vous ai dit, les hôtels qui seront du coup labellisés sur ce label-là, ce sera un suivi. Il n'y aura pas comme Atout France. Elle vient, elle donne l'étoile et ciao, on revient dans 5 ans pour revoir. Non, non, ça fera vraiment un suivi. Comme fait Tablette Hôtel en fait, c'est vraiment un suivi, un accompagnement sur le long terme, sur tout le temps en fait. Jusqu'à quand on trouve un petit bémol et qu'ils ne sont plus labellisés et là, ciao, c'est fini notre accompagnement.

Adèle: Et il y aura aussi des standards factuels sur par exemple un équipement que vous voulez absolument dans la chambre ou quelque chose comme ça ou ça sera uniquement sur la prestation de service, l'émotion que les collaborateurs partagent aux clients, etc.

Majda Dine: Non, non, pas du tout parce que tu peux me faire l'émotion que je rentre et la chambre, elle est de, je ne sais pas, très vieille. Non, non, tu vois, la vibration de la chambre, elle ne sera pas bonne. Tu peux être gentil avec moi, mais non, ça ne peut pas passer. Non, non, ça fera vraiment un ensemble. Un ensemble d'une direction engagée, des collaborateurs issus de l'hospitalité parce qu'aujourd'hui, vous allez voir aussi que quand vous serez dans le monde du travail, surtout dans les postes réceptionnistes, serveurs petit déjeuner, etc. En fait, on prend des gens qui ont deux mains, deux jambes et qui savent parler. Ce n'est pas réellement, moi de toute façon, dans les recrutements que je vois, tellement il n'y a plus de personnes qui sont intéressées par l'hôtellerie avec tous les inconvénients du domaine qu'aujourd'hui, on prend n'importe qui juste parce qu'il y a le savoir-être. Mais non, quelqu'un qui veut faire de l'hôtellerie, l'hôtellerie avant tout vraiment, c'est un amour envers l'accueil des clients, c'est un amour envers l'hospitalité, vouloir accueillir. Parce qu'il y a des gens qui voient le client, ils sentent qu'ils ne veulent pas parler avec des gens, ils sont comme ça, ils ne sont pas sociables. Tu ne peux pas mettre quelqu'un qui n'est pas sociable dans une réception. Tu vois, ça ne peut pas marcher. Et pour moi, non, ça sera vraiment, il y aura des critères d'équipement, bien évidemment, parce qu'il y a un minimum de choses à respecter dans les chambres, etc. Mais je serai plus axée service.

Adèle: Ok. Et vous pensez que c'est possible en faisant une visite tous les trimestres ou tous les semestres, comme vous disiez, de vraiment se rendre compte de si l'hôtel a une bonne direction, un bon management, des collaborateurs, même s'ils sont issus du monde de l'hôtellerie, ils savent ce qu'ils font, etc. Avec si peu de visites, vous pourriez vous en rendre compte.

ajda Dine: Comme je vous ai dit, les visites, ce sera vraiment après. Le début, ce sera vraiment quand l'hôtel choisira d'adhérer au label et il y aura un travail tout avant d'être labellisé. En fait, les visites trimestres, ce sera vraiment juste pour le suivi, juste pour voir si tout est respecté encore. Mais sinon, tout le travail sera fait en amont. Toute la formation, tout l'accompagnement sur les équipements à avoir, sur comment parler avec les clients, pour les femmes de ménage aussi, comment faire le ménage, voir les petits gestes qu'on va étudier ensemble, etc. Tout ça, ce sera fait en amont. Ce ne sera pas fait en un ou deux

mois. Ça va prendre énormément de temps parce que c'est quand même beaucoup de travail. Et pour moi, les visites mistères, si je fais une tous les trimestres, pour moi, c'est déjà suffisant parce qu'en fait, comme j'ai dit, l'hôtel doit avoir cette envie-là d'adhérer à ce label. Ce n'est pas comme les classements où tu es obligé d'être classé. Vraiment, ça sera quelque chose de mérité. Et dans le rêve que j'ai, je veux vraiment que ça soit compétitif, que les hôtels veulent être adhérés à ça parce que c'est l'essence en fait.

Adèle: Mais à faire des formations comme ça pour ce label, finalement, les hôtels qui vont être labellisés avec votre label et donc qui seront formés avec vos formations, ils vont se ressembler, pas forcément dans la structure, mais dans le service et dans l'ambiance qu'on peut retrouver avec les collaborateurs, etc. Ça peut être comme une chaîne, on va dire, où on va dans une marque d'hôtel, un Sofitel, on va retrouver à peu près les mêmes codes partout dans le monde.

Majda Dine: C'est à peu près. En fait, quand tu vois qu'il est labellisé ce label, en fait, c'est bon, tu peux y aller, les yeux fermés. En fait, c'est ça vraiment mon rêve. Quand les clients voient que ce label existe dans cet hôtel, ils le choisissent parce qu'il est labellisé comme ça. Il faut un 2 ou un 3.

Adèle: Ils vont un peu perdre leur propre identité qu'ils avaient de base.

Majda Dine: Pas du tout. Pourquoi vous dites ça ?

Adèle: Parce que si vous formez les équipes de la même manière dans tous les établissements, ils vont perdre de leur singularité, de l'identité qu'ils avaient, la façon de manager, la façon de s'occuper des clients qui leur est propre. Avec vos formations, je ne dis pas que ça sera mal fait ou qu'ils vont perdre en qualité, au contraire. Mais du coup, ils vont plus se ressembler. Des établissements qui, de base, n'avaient rien à voir entre eux peuvent avoir des choses similaires vu qu'ils sont formés de la même manière.

Majda Dine: En fait, j'ai envie de dire qu'ils doivent être de la même manière normalement. Vous voyez, ça va rester différent. Si c'est un hôtel 2, 3, 4 ou 5 étoiles, il y aura des différences dans le service. Tu trouveras des choses là que tu ne trouveras pas là. Il y aura la différence de localisation aussi. Il y aura la différence de type d'hôtellerie qu'il y aura, soit de l'hôtellerie de loisirs ou d'affaires, ou des MICE, etc. Il y aura leur identité. Mais, en fait, la normalité, c'est que dans tous les hôtels, quand tu vas, le service doit être pareil. C'est comme, quand tu vas dans un restaurant, par exemple, tu ne t'attends pas à ce que le serveur vienne te faire la bise non plus, mais qu'il vienne avec un petit peu de sourire, qu'est-ce que vous voulez. Dans tous les restaurants où tu passes, tu t'attends à ça. Tu vois, c'est quelque chose qui est standardisé. Quand tu pars dans un hôtel, tu t'attends à ce que le réceptionniste quand il t'arrive, il se lève, il te parle, il est chaleureux, accueillant, il te donne la clé, il te donne les 2, 3 horaires d'ouverture, etc. Quand tu demandes un truc, il est là. Voilà, c'est des choses qui sont standardisées de nature. Quand tu pars faire tes études dans l'école hôtelière, tu apprends des trucs standardisés dans tous les écoles hôtelières du monde. Moi, ça sera vraiment juste de l'excellence de service. Moi, je n'ai pas de problème dans le classement hôtelier, que ce soit des hôtels 2, 3, 4 ou 5, il doit toujours avoir des bases. Les bases de l'hospitalité doivent être respectées. C'est ça le problème d'Atout France pour moi, c'est qu'ils n'ont rien à voir avec l'expérience client. Ils n'ont en aucun cas

l'expérience client. Ils n'ont juste les mètres carrés qu'ils font dans la chambre, combien il y a d'extracteurs, des trucs très banals que le client n'a rien à voir. Moi, en l'occurrence, j'ai envie de faire des critères qui touchent réellement le client. Et pour répondre à ta question, non, je ne pense pas que tous les hôtels seront pareils parce qu'être accueilli par Adèle ou par Léo, ce n'est pas pareil. La tonalité, elle change. Peut-être que toi, tu es plus sociable que lui. Peut-être que lui, il est plus sociable que toi. Vos vibrations ne sont pas pareilles. Vos manières de parler ne sont pas pareilles. Votre temps n'est pas pareil. Ça ne va jamais être pareil. Mais la formation, comme toutes les formations du monde, bien évidemment que ça doit être pareil.

Adèle: Donc, votre formation, ça sera pour mettre les bases de l'hôtellerie pour tous les collaborateurs.

Majda Dine: Exactement. Ok, c'est ça.

Léo: Je voulais revenir. J'ai plusieurs questions, il faut que je m'en souvienne. Je voulais revenir sur un terme qu'on a beaucoup entendu dans nos entretiens précédents. Le terme, c'est l'hyperpersonnalisation. Et du coup, vous l'avez vaguement évoqué. Et je voulais revenir sur votre avis. Est-ce que vous pensez que c'est quelque chose de, on va dire entre guillemets, superficiel dans le fait de toujours chercher l'attention, de trouver une attention pour le client, de trouver des petites choses à lui faire. Est-ce que vous pensez que c'est une chose que maintenant, que tout le monde fait et qu'il y ait de trop ? Ou au contraire, c'est quelque chose maintenant qui est bien vu par le client et qui devrait être la norme maintenant dans tous les hôtels ?

Majda Dine: La norme. Je ne peux pas te dire qu'il doit être la norme parce que, comme on a dit, chaque hôtel, il fait comme il veut. Mais bien évidemment, l'accueil personnalisé, comme je vous ai dit la dernière fois, juste un petit mot écrit à la main, manuscritement, ça ne prend pas énormément de temps pour le directeur. Un petit mot, “cher monsieur machin, vous êtes le bienvenu ou la bienvenue chez nous, nous, je ne sais pas quoi”, et signé avec un plateau de courtoisie. Je ne sais pas, vous savez qu'il y a des hôtels, mais pas ici, je pense en Asie que j'ai vu ça, mais en fait, qui étudient carrément le signe astrologique du client ou de la cliente. Je vous jure que c'est vrai. Et il lui offre quelque chose par rapport à son signe astrologique. Les gens s'en passent super loin, mais oui, la personnalisation, il n'y a pas mieux. Moi, je t'envoie demain, Léo, un cadeau, n'importe lequel, et je t'envoie un cadeau où c'est gravé, Léo. Je pense que tu ne seras plus content avec le cadeau qui est gravé que le cadeau que n'importe qui peut donner, tu vois.

Léo: Ah bah oui.

Majda Dine: C'est toujours super bien d'être quelque chose pour toi avec ton nom, ton prénom.

Léo: Ma deuxième question, c'était, oui, de coup, par rapport au label, est-ce que, du coup, vous pensez que votre label, on imagine qu'il existe, est-ce qu'il serait complémentaire de la classification actuelle d'Atout France, ou est-ce qu'il faudrait, bon déjà, est-ce qu'il y a une éventuelle réforme du classement d’Atout France qui doit se faire, ou est-ce qu'il doit rester tel quel, et est-ce que derrière, des labels doivent compléter, entre guillemets, ce label ? Je

ne sais pas si vous voyez trop où je veux en venir.

Majda Dine: Non, mais j'ai bien compris. Si j'ai compris, c'est que tu demandes si, en fait, est-ce que, pour Atout France, moi, je serais très heureuse un jour s'ils ajoutent des critères sur l'expérience client, bien évidemment, ce que je ne pense pas pour l'instant, même si je pense qu'il y a énormément de personnes qui ont republié, qui ont tagué Atout France, mais je ne pense pas que c'est quelque chose d'envisageable. Mais moi, ce sera séparément Atout France. Mais vraiment, ce sera un choix de l'hôtel, s'il veut ou pas. Bien évidemment, il faut une carotte, parce qu'à un hôtel, tu lui dis, “écoute, je fais un label excellence, mais en fait, tu vas juste être labellisé, tu ne vas rien gagner, non”. Mais si tu lui dis qu'en fait, “en visibilité, que toi, les clients, ils te font confiance sur tes critères”. Bien évidemment, je ne vous dis pas que ça va être fait l'année prochaine, parce qu'en fait, il faut carrément faire tous les critères, partager ça, que les gens s'intéressent et qu'ils trouvent vraiment quelque chose qui prendra en compte et que les hôteliers par la suite, ils s'intéresseront à ton truc parce qu'ils gagneront visibilité. Parce que si les hôteliers, ils savent qu'ils ne gagneront rien par rapport à ton label, bien évidemment, il y en a énormément des labels qui sont aujourd'hui à l'écart parce qu'en fait, il n'y a personne qui s'intéresse en question de commercialement parlant. Mais si tu leur dis que, bien évidemment, vous allez gagner en visibilité, là, ils seront intéressés. Mais je ne pense jamais que ça sera en collaboration, en complémentarité avec Atout France.

Léo: Je voulais avoir votre avis aussi sur, je sais que c'est un label ou une classification, mais les étoiles Forbes, qui inclut dans leur classification des étoiles Forbes, qui inclut justement cette partie très poussée, la partie émotionnelle. Je ne sais pas si vous avez déjà vu dans votre carrière ou pas, ou même dans différents hôtels.

Majda Dine: Ça s'appelle comment ? Étoile Forbes ?

Léo: Forbes, c'est ça.

Majda Dine: F-O-R-B ?

Léo: B-E-S, c'est ça. Forbes Travel Guide.

Majda Dine: Je ne connais pas du tout.

Léo: Je ne suis pas expert dessus, malheureusement, mais c'est un label qui est assez connu aux États-Unis, je crois surtout, enfin en Amérique du moins. Et en Europe, c'est moins commun, mais ça l'est dans certains hôtels quand même sur Paris. Et justement, ce label, cette classification, elle intègre cette partie émotionnelle, mais elle est vraiment très poussée, c'est-à-dire qu'il y a quelqu'un qui vient dans l'hôtel pour faire un audit, et c'est vraiment au détail, très à l'intonation, c'est vraiment très précis. – Je vous laisserai regarder, c'est intéressant, et c'est aussi une chose qu'on a pu rencontrer, je ne sais pas toi si Adèle au Meurice, ils ont ça ou pas, je ne pense pas.

Adèle: Non.

Léo: Je sais qu'il y a certains hôtels qui l'ont, dont le Scribd, on a fait notre stage là-bas,

comme avait dit Adèle, ils ont tenté d'obtenir ce label, mais ils n'ont pas réussi, ils n'ont eu que 3 étoiles sur 5. Vous pouvez regarder, mais du coup j'annule la question, si vous n'avez pas d'avis, il n'y a pas de soucis.

Majda Dine: Vraiment, je ne connais pas du tout, mais comme je vous l'ai dit, je vais vous dire tout de suite, mais je ne me rappelle pas très bien, Moi j'ai fait mon mémoire de fin d'études sur le marketing émotionnel. Moi mon sujet c'était “l'analyse de l'influence émotionnelle au cours des interactions réceptionnistes clients dans le processus de création d'expériences favorables cas de l’hôtellerie”. Et la problématique c'était “quel est le degré d'influence du relationnel staff front office client sur la satisfaction du client dans une démarche de fidélisation au sein d'une entreprise hôtelière?”. C'est pour ça que j'ai évoqué plusieurs fois les émotions, parce que ça change énormément. Et comme je vous l'ai dit, aujourd'hui je suis en train d'étudier plus, bon ça n'a rien à voir peut-être avec ce que vous faites, mais tout ce qui est les énergies, la biologie, tout ça, tout ça, tout ça, parce que je crois fortement que l'énergie que tu as dans ton hôtel qui vient de tes collaborateurs bien évidemment et de l'ambiance que tu as dans ton hôtel, ça impacte fortement le client. Moi je suis rentrée, mais je vous jure ça c'est vrai, je suis rentrée dans l'un de mes hôtels qui fait le ménage mais qu'avec le vinaigre, 100% vinaigre, 100% vinaigre. Je me suis réellement sortie et sentie sans vibration. Quand tu rentres, mais tu as l'air de rentrer dans un hôpital, tu sens les mêmes vibrations que dans un hôpital. Et là je me suis dit, mais en fait c'est vrai, on a changé ça, du coup on a remis 2, 3 petites plantes, des petites décorations pour changer, pour remettre le truc un peu chaleureux, avec un petit parfum d'ambiance qui s'éclate de temps en temps, qui a fait changer du coup le taux vibratoire. Mais bien évidemment l'émotionnel, ça a un fort impact, comme j'ai dit à Adèle tout à l'heure, que tu peux avoir un hôtel qui est un peu vieillot, mais qu'il y a énormément de clients fidèles et des clients qui en sont satisfaits, parce que l'interaction à la réception, qui est le début de l'expérience, ça se passe super bien. Et là tu peux dire que ton expérience, c'est bon, ta note elle est faite, tout est bien. Et évidemment l'émotionnel, je suis tout à fait d'accord avec toi Léo, vraiment je vais aller voir ces étoiles Forbes que tu as dit, parce que c'est très intéressant, ça peut m'aider aussi dans ma démarche, mais oui oui, le marketing émotionnel, c'est quelque chose qui va être étudié de plus en plus dans l'hôtellerie bientôt.

Léo: Je vous ai écrit dans le chat, l'intitulé exact, comme ça on pourrait le retrouver.

Majda Dine: Merci beaucoup Léo.

Léo: Bah écoutez, je ne sais pas si Adèle, si tu as des questions, pour l'instant je n'en ai plus, on a évoqué plein de sujets, c'était intéressant, je ne sais pas si Adèle...

Adèle: Moi je n'ai plus de questions.

Majda Dine: Alors écoutez, vous avez mon numéro, je suis à Vannes pour l'instant, suite à mon accident, je remonte à Paris dans deux semaines, si jamais vous avez d'autres questions, ou il faut qu'on se voie, n'hésitez vraiment pas, je suis en accident de travail, j'ai un mois, si vous pouvez me solliciter, avec plaisir.

Adèle: Merci beaucoup en tout cas pour votre temps.

Majda Dine: Avec plaisir Adèle, avec plaisir Léo, bon courage à vous, force, et dernière ligne droite.

Léo: On y croit, merci, c'était vraiment très intéressant, on a une vision hyper intéressante, qui va beaucoup nous servir, je pense pour notre mémoire, c'est super cool, on est très contents, et on n'hésitera pas à vous recontacter, au besoin, de toute façon, là on est sur la dernière ligne droite, donc on va essayer d'aller au plus vite, mais on n'hésitera pas évidemment.

Majda Dine: Avec plaisir, bon courage à vous, et je vous envoie plein de chance, et plein de courage.

Adèle: Merci.

Léo: Merci beaucoup, bon rétablissement à vous.

Adèle: Bon rétablissement. Bonne soirée.

Léo: Bonne soirée.

Majda Dine: Merci, au revoir.

Léo: Au revoir.

I. Entretien avec Mark Watkins, Fondateur de Coach Omnium

Le mardi 13 mai 2025 à 14h

Mark Watkins : On se donne trois quarts d'heure, comme je vous l'avais dit, ça vous va ?

Adèle : Oui, parfait.

Léo : D'accord.

Mark Watkins : Ok. Vous connaissez notre site Coach Omnium, peut-être, dans la rubrique bonus, vous avez quelques articles que vous avez peut-être déjà vus ou pas, sur les labels, sur le classement hôtelier, sur l'avis des clients, sur les réputations, voilà, c'est des choses comme ça qui tournent autour de la qualité en hôtellerie. Vous les avez vus ou vous allez les découvrir, en tout cas, s'il ne s'est pas déjà fait, d'accord ?

Adèle : Parfait.

Léo : Oui, on les a vus, les bonus. J'ai vu récemment. Moi, je l'avais déjà vu avant, pendant nos recherches. Ok. Alors, on peut commencer, déjà, nous, rapidement, pour, on va se présenter et après, vous pourrez vous présenter et introduire un peu de force, vous- même. Donc, moi, je suis Léo Riffé, donc tous les deux, avec Adèle, on est actuellement en stage. Moi, je suis dans un groupe hôtelier qui s'appelle Chapitre 6, donc c'est une collection d'hôtels dont font partie Monsieur Georges, Monsieur Aristide, etc., dont il y a des hôtels à Paris et dans le Sud. Et je suis assistant des opérations et du développement, donc j'ai, donc, sur les ouvertures des hôtels et sur les opérations quotidiennes des hôtels.

Mark Watkins : Très bien.

Adèle : Et donc, moi, je m'appelle Adèle Valverde, je suis, donc, dans la même classe que Léo à l'ESTHUA et actuellement en stage de fin d'études au Meurice, dans le service qualité.

Mark Watkins : Très bien. Vous avez bien, vous avez eu une bonne chance d'avoir ça, en tout cas, comme stage. Enfin, après, il faut voir si ça se passe bien, mais bon, si ça se passe bien, c'est des belles références, en tout cas. Très bien. Bravo.

Adèle : Merci.

Mark Watkins : Moi, je suis Marc Watkins, j'ai un petit peu plus d'ancienneté que vous. J'ai fondé Coach Omnium, donc le cabinet d'études économiques et marketing. On travaille énormément sur l'hôtellerie, les hébergements touristiques, mais aussi les MICE, les spas et puis les restaurants d'hôtels. Enfin, voilà, tout ce qui tourne autour de ça, les palais des congrès, donc avec les MICE, etc. J'ai fondé le cabinet en 1991, donc ça va faire 34 ans cette année, dans trois mois. Auparavant, j'ai fait l'école hôtelière de Strasbourg et Cornell aux Etats-Unis. Et puis, j'ai fait quelques saisons dans des Relais & Châteaux, des hôtels de luxe. Là, je vous parle d'un temps. Je suis entré chez Accor, j'étais directeur d'hôtel. Et puis, j'étais ensuite au siège du groupe Accor comme chef de produit et directeur du marketing

des hôtels Mercure, de la chaîne Mercure. Après 9 ans chez Accor, je suis parti chez Yves Rocher, où un chercheur d'hôtel m'a cherché pour m'occuper du développement d'une chaîne de thalassothérapie avec hôtel pour le groupe Yves Rocher. Et c'est devenu… En fait, la chaîne ne s'est pas faite au bout d'un moment parce qu'ils ont changé de stratégie. Mais ils ont quand même créé, on a créé la Grée des Landes à La Gacilly. Donc, il n'y a pas de thalasso, mais du bien-être, de la balnéothérapie, effectivement, avec hôtel. Et puis donc, au bout de 2 ans chez Yves Rocher, j'ai créé Coach Omnium. Yves Rocher est devenu mon premier client et Accor, mon deuxième client. Puis après, évidemment, j'en ai trouvé d'autres, heureusement, depuis. Voilà. Donc, voilà, on en est aujourd'hui en résumé.

Adèle : Parfait. Est-ce que vous pouvez nous décrire un petit peu vos missions chez Coach Omnium, ce que ça apporte aux hôtels, une présentation un peu générale de l'entreprise?

Mark Watkins : Le travail le plus basique et le plus courant qu'on réalise sont les études de marché, des études de projet d'hôtel, de reprise d'hôtel, de création d'hôtel. Pareil pour des palais des congrès. On va faire des études de marché pour créer des palais des congrès. Des châteaux transformés en hôtels. C'est des projets de création de résidences de tourisme, d'hôtels. En revanche, on ne travaille pas du tout sur les chambres d'hôtes ni sur les campings. Ce n'est pas du tout notre secteur. La restauration, on a beaucoup travaillé sur la restauration. Puis j'ai arrêté il y a une quinzaine d'années parce que j'en avais marre des restaurateurs. Je ne les supporte plus. On travaille bien sûr sur des restaurants d'hôtels. Mais à ce moment-là, on travaille pour des hôteliers. Ensuite, notre grande spécialité, ce sont les études de clientèle. Là, on en fait énormément. On interroge les consommateurs, les clients aussi dans les MICE. On publie des études régulières sur les MICE. Leurs attentes, leurs besoins, leur satisfaction à l'égard des professionnels, leur motivation d'achat. Ceux sont des études quantitatives la plupart du temps dans ce domaine-là. Sur les SPA, c'est la même chose. Ça peut être des études de marché, un accompagnement de programmation de création de SPA, souvent lié à des hôtels. C'est pour ça qu'on fait du SPA parce que souvent, c'est lié à l'hôtellerie. On est vraiment ultra spécialisé dans l'hôtellerie de toutes les gammes. Ça va de l'hôtel très économique au palace. Ça va des hôtels indépendants aux chaînes. On travaille pour des investisseurs privés. Un gros client depuis 1996, c'est la Caisse des dépôts. Ils nous confient énormément de missions, d'études, de projets quand ils sont sollicités pour co-financer des projets dans ces domaines-là. C'est à peu près ça, le principe. Après, ça peut être des audits d'exploitation. On va étudier comment fonctionne un hôtel. En général, c'est un propriétaire d'hôtel qui se pose des questions sur son directeur, savoir si le directeur fait bien son boulot parce que l'hôtel perd de l'argent. On va chercher, fouiller pour voir pourquoi l'hôtel perd de l'argent, qui est le fautif et ce qu'il faut faire pour améliorer la situation objectivement.

Adèle : Donc là, on va premièrement partir sur les labels et les classifications. On a une première question qui est, selon vous, quel est l'impact des labels de qualité sur la perception des clients et sur la performance des hôtels ?

Mark Watkins : Perception des clients, quasiment rien. Là, vous retrouverez l'article que j'ai publié là-dessus. Quand on interroge les clients d'hôtel, ils connaissent très peu les labels. Si on prend en compte que le classement hôtelier, les étoiles c'est un label aussi. Ce n'est pas moins qu'un autre label. Les labels environnementaux, d'abord, il y en a énormément des labels. On en a estimé 150 autour de l'hôtellerie. Peut-être qu'il y en a plus même

puisqu'il y a des labels régionaux aussi ou portés par des chambres de commerce, etc. Les clients, eux, n'en connaissent quasiment pas. En écologie, ils connaissent la Clef verte ou l'éco-label, mais ils ne savent même pas ce qu'il y a dedans. Ils ne savent pas qui les attribue, qui les contrôle. Moi, je ne suis pas contre les labels fondamentalement. Je suis contre si l'hôtelier les prend pour débloquer sa clientèle puisque la clientèle ne les connaît pas. Donc, ce n'est pas un outil commercial efficace. En revanche, si on prend l'écologie, par exemple, respecter les critères ou en tout cas former le personnel autour de l'environnement, oui, ça peut être un très bon outil avec un audit de temps en temps, qui est payant, donc c'est plutôt relativement cher. Mais si l'hôtelier a envie de ça, d'avoir un audit, d'avoir une formation autour du sujet, pourquoi pas ? En revanche, il ne faut pas en attendre des clients supplémentaires de ce côté-là. On peut se demander pourquoi il y a autant de labels. Parce que ceux qui les créent, soit le font pour se faire du fric, soit parce qu'ils ont une espèce d'ambition ou une certaine prétention à penser que plein d'hôteliers vont adhérer, payer, et puis que ça va être un grand mouvement. Mais en fait, ça ne l'est jamais. Il n'y a pas beaucoup d'adhérents à des labels, en définitive, si on résonne bien. Le placement d'hôtelier étant à part, bien sûr, parce que dans ce cas-là, c'est différent.

Adèle : Vu qu'il y a énormément de labels, comment vous expliquez que certains labels, comme Clef verte, par exemple, qui est assez connu, sortent du lot et a beaucoup plus d'adhérents que les autres ?

Mark Watkins : Clef verte est connu par qui ? Par les hôteliers, par les clients ? Il faut savoir qu'il y a beaucoup de choses que les hôteliers connaissent par la presse professionnelle, un peu par les réseaux sociaux aussi, mais pas leurs clients. Et c'est pareil pour les chaînes hôtelières. Il y a des chaînes hôtelières qui communiquent énormément dans la presse pro, sur les réseaux sociaux. Les hôteliers veulent y adhérer parce qu'ils pensent que ces chaînes sont connues, sauf qu'elles ne sont pas du tout connues par les clients. Finalement, l'important, c'est quand on adhère à une chaîne, à un label, malgré tout, en pratique, c'est pour développer les ventes, pour augmenter soit sa rentabilité, soit pour augmenter son chiffre d'affaires. Et la rentabilité, évidemment, qui va derrière. Et le rendez-vous est rarement là. C'est ce que je vous reprends. Ce n'est pas du tout pour vous donner une leçon. Je ne suis pas là pour ça. Mais c'est juste pour expliquer que quand vous dites « c'est connu », c'est connu par qui ? C'est toujours la question qu'on doit se poser. Est-ce que c'est connu par des gens utiles ou connu d'une manière, sous forme d'imposture tout simplement ? Clef verte sort. Pour moi, l'éco-label sort plus que Clef verte, effectivement. Même s'il y a un peu plus d'adhérents à Clef verte parce que Clef verte est moins cher que l'écolabel. Parce qu'il faut regarder ça aussi. C'est quand vous adhérez à un label, combien ça coûte. Ça coûte combien en entrée, en mois d'entrée quand il y en a, en cotisation annuelle et en audite, voire même par ricochet en application dans l'établissement, en obligation de respect de critères dans l'hôtel. Donc, ça peut coûter de l'argent, évidemment. Je vous ai cassé, mais ce n'est pas du tout volontaire.

Léo : Par exemple, on a interviewé récemment des personnes qui travaillent chez Accor et ils nous parlaient du fait qu'il y avait un souhait d'Accor de labelliser tous ses hôtels Clef verte. Qu'est-ce que vous en pensez ? Est-ce que vous pensez qu'il y a vraiment un intérêt pour eux derrière ou même pour les hôtels ? Est-ce qu'il y a peut-être une méconnaissance de ce label, à ce que j'entends de vous, c'est que les hôtels attendent une retombée économique, une retombée sur les ventes, mais apparemment, ce n'est pas le cas. Est-ce

qu'il y a peut-être une mauvaise communication des labels sur les vrais résultats ou c'est vraiment une démarche philanthropique ou vraiment par rapport à la raison d'être de l'entreprise, etc.

Mark Watkins : Déjà, philanthropique venant d'Accor, laissez-moi être surpris, donc ça non. La démarche est un peu surprenante parce que jusque-là, Accor adhérait plutôt à Green Globe, qui est plus international que Clef verte. Clef verte, c'est quand même franco-français ou un petit peu européen, mais bon. Là, on est dans une démarche du greenwashing pur et simple. C'est-à-dire on adhère à des labels. Peu importe ce que les labels nous obligent à faire, on communique aux clients qu'on est vert, on est éco-responsable. Donc, c'est un message vers les clients. Sauf que les clients d'hôtels, les voyageurs qu'on intervient régulièrement, on pose toujours des questions sur leurs critères et le critère écologique n'arrive quasiment jamais en premier. C'est normal et il faut réfléchir. C'est d'ailleurs vrai aussi pour les séminaires, ce n'est pas uniquement les voyageurs dans les hôtels. Les critères qu'ils ont quand ils choisissent un hôtel, c'est d'abord l'emplacement, le prix, le confort, enfin tout ce que vous savez avant. Et avant qu'on arrive à l'écologie, il n'y a qu'ils ne vont pas dire, « l'hôtel répond à tous les critères qu'il me faut, l'emplacement, le quartier, le prix, etc. Ah ben non, je ne vais pas le prendre parce qu'il n'est pas écologique, en tout cas, il n'affiche pas de label écologique ». Et sur Booking qui permet ce filtrage, ça n'apparaît quasiment pas. Et c'est logique, il y a tellement de chances d'être déçu dans un hôtel ou un restaurant, il y a tellement de chances d'être déçu qu'avant qu'on arrive à l'écologie, on a tout à passer en revue avant. Et c'est logique, on peut être déçu, donc il faut quand même s'assurer que le confort... Quand vous partez en couple et que c'est vous qui organisez le week-end par exemple avec votre chéri ou chérie, vous prenez votre responsabilité, vous n'avez pas envie d'être déçu ensemble et surtout pas décevoir l'autre. C'est un exemple, quand vous organisez un séminaire, vous envoyez 25 personnes dans un hôtel, il ne faut pas qu'ils soient déçus. Donc tous les critères avant, les capacités, sont pris en compte avant. Les clients d'hôtels, là on a publié aussi des sujets là-dessus dans nos bonus, les clients eux disent que l'écologie, si vous posez la question, est-ce que vous êtes pour le principe que les hôtels soient écoresponsables ? Qui va vous dire non ? Il y en a qui vont dire « oui, je trouve ça bien, mais attention, il ne faut pas que l'hôtelier m'en demande trop non plus parce que je suis là en vacances, je suis là en week-end, je suis là pour le travail, je travaille dans la journée, le soir, je n'ai pas envie qu'on m'impose des contraintes ». Donc les clients disent, « c'est à l'hôtelier de faire le boulot, de trier, dans la chambre, on veut bien trier des déchets, il faut qu'il y ait au moins 2 ou 3 poubelles, mais il ne faut pas trop en demander ». Par exemple, d'éteindre la lumière, il faut que l'hôtelier mette en place un système d'extinction des lumières de la chambre comme ça existe avec les clés, etc. Donc c'est à l'hôtelier de trouver la solution, de mettre en place la solution sans qu'elle soit contraignante pour le client et ça, c'est ce que demandent les clients. Et ce n'est pas compliqué technologiquement, ce n'est pas difficile à faire de ce côté-là. Il ne faut pas non plus que ça engage, que ça produise un inconvénient pour le client. Il y a un article que j'ai republié récemment sur les économiseurs d'eau dans les salles de bain où on en met partout maintenant pour les douches, les robinets et les WC aussi. Et c'est une fausse bonne idée pour la raison suivante, c'est que quand vous réduisez le débit de l'eau, donc il y a moins d'eau qui coule à la minute, les gens prennent une douche plus longtemps parce qu'ils se lavent les cheveux, on se rince les cheveux, donc il faut un peu d'eau quand même, suffisamment d'eau pour se rincer, etc. Et donc, les gens restent plus longtemps dans la douche. Pareil pour le WC, quand on met des économiseurs, vous avez parfois deux

boutons, mais à l'hôtel, les gens, s'ils doivent évécuer, pardon pour l'image, mais ils vont appuyer plusieurs fois sur la chasse d'eau, tout simplement. Donc, ils vont gaspiller de l'eau. Alors que si vous avez une pression puissante dans le WC, avec la chasse d'eau, ils ne tireraient qu'une seule fois la chasse d'eau. Et ça, c'est des fausses bonnes idées, c'est qu'on dit qu'on est économiseur d'eau, mais en réalité, non. Là, je vais vous laisser poser d'autres questions, mais je ne veux pas monopoliser non plus, mais ce que je veux dire, c'est qu'il faut vraiment faire attention, c'est ce qu'on appelle la problématique, c'est- à-dire se méfier de ce que vous lisez, de ce qu'on vous dit tout le temps, puisque c'est toujours... Tout ce qu'on va vous dire, c'est toujours valorisant, forcément. Vous êtes sur LinkedIn ou pas ? Sur LinkedIn, c'est l'apogée de « Je suis fier d'eux », « Notre entreprise a récolté telle récompense », « Merci à l'équipe », « Bravo à l'équipe », etc. Dans vos entreprises, là où vous êtes en stage, c'est la même chose, probablement. À l'extérieur, quand ils parlent à l'extérieur, c'est très épuisant, parce qu'en fait, il y a beaucoup de désinformation là-dedans. Alors, Accor a mis en... J'ai fait un article aussi, d'ailleurs, sur l'écologie et le greenwashing et l'hôtellerie. Enfin, depuis qu'ils avaient embauché l'ancienne ministre, ils avaient une directrice de l'écologie. Elle a été remplacée, mais le poste subsiste. Ils ont fait un vrai travail de charte d'engagement éco-responsable qui est plutôt jugé sérieux. Mais après, tout le reste, ce qu'on voit dans les hôtels, ce n'est pas forcément à la hauteur de ce qu'ils annoncent. D'ailleurs, pas qu'Accor. Marriott, c'est pareil. Hilton, c'est pareil. Il n'y a pas qu'Accor. On les connaît un peu plus qu'ailleurs, que les deux autres, mais en tout cas, c'est comme ça. Pardon d'avoir été si long.

Adèle : Il n'y a aucun problème. Alors, j'avais une question par rapport aux classifications Atout France et notamment à leurs standards. On sait qu'un hôtel 5 étoiles, ça va être les standards, par exemple, la taille de la chambre, etc. Mais un hôtel 5 étoiles se définit aussi par la qualité du service qui est offert au client. Est-ce que vous pensez qu'Atout France devrait ajouter des standards par rapport à ces prestations de service en plus de leurs standards factuels, on va dire ? Qu'est-ce que vous pensez de la classification Atout France actuellement ? Votre avis là-dessus.

Mark Watkins : Alors, on parle beaucoup de mal. D'ailleurs, je vous invite à le trouver. Il y a un article qui est paru hier dans Business Imo sur le classement. On me le fait parler. D'ailleurs, je n'ai pas été interviewée bizarrement, mais le journal s'est appuyé sur ce que je publie sur notre site. Alors, le classement, je le connais par cœur puisque en 2006, j'avais fondé une association qui s'appelait le Comité pour la modernisation de l'hôtellerie française. Le premier chantier qu'on a développé, c'était la réforme du classement hôtelier. Je suis allé voir le Ministre en charge du tourisme de l'époque et il a dit, « OK, on va moderniser le classement, on va mettre une commission en place, etc ». Et puis, ça s'est bien passé jusqu'à ce qu'il y ait un changement de ministre et le ministre suivant a laissé la place au syndicat hôtelier et au groupe Accor. Et les syndicats hôtelier et le groupe accord ont défini des normes très minimalistes. Donc, l'écran de fumée, c'est qu'à l'époque, il y avait une quarantaine de critères jusqu'en 2009 puisque le classement date de 2009, il y avait une quarantaine de critères et maintenant, il y en a jusqu'à 350 critères obligatoires. Vous avez lu le référentiel, je suppose. Il y a des critères obligatoires, des critères facultatifs. C'est un véritable jeu de société puisque vous pouvez gagner des points avec des critères facultatifs pour compenser des critères obligatoires que vous ne respectez pas ou que vous ne satisferez pas. En fait, le classement, pourquoi je vais en dire du mal ? Parce que je trouve qu'il n'y a rien de bien alors qu'à la base, les étoiles, c'est purement hôtelier. Quand vous

parlez étoiles, il y a les étoiles Michelin, on les appelait les macarons Michelin pour les restaurants mais les étoiles, c'est de l'hôtellerie. Quand vous dites « j'étais dans un 4 étoiles », on sait tout de suite que vous parlez d'hôtel par exemple. Ils ont raté complètement le coche. Pourquoi ? Parce que les syndicats hôteliers et Accor ont fait du lobbying pour par exemple que les surfaces des chambres soient très minimales. Notamment les hôteliers parisiens parce que les hôtels parisiens ont des chambres petites parce que le foncier coûte très cher à Paris. Vous arrivez à des chambres de 16m2 minimum salle de bain comprise en 4 étoiles et 13m50 carré en 3 étoiles salle de bain comprise. C'est vraiment très petit. Quand vous êtes un Américain en couple et que vous faites le tour d'Europe avec 2 grosses valises par personne, comment vous... En plus les Américains sont un petit peu... Je suis américain donc je peux en parler. Les Américains sont un petit peu charpentés. Vous les mettez dans une chambre de 16m2 en 4 étoiles, ils ne sont pas bien. Tout le problème du classement, c'est que les critères sont minimalistes pour faire plaisir aux syndicats hôteliers et à l'époque au groupe Accor. L'idée du groupe Accor, ce n'était pas du tout philanthropique non plus. C'était de dire « Nous on veut que nos chaînes connues gagnent une étoile ». Donc Ibis passe 3 étoiles, Mercure et nos hôtels 4 étoiles qui étaient 3 étoiles avant et ainsi de suite. Donc ça a été tout à fait facile car le critère minimaliste égale accès facile. L'idée c'est aussi d'avoir une étoile de plus sans effort d'équipement, d'investissement pour pouvoir augmenter les prix. Ça n'a pas marché car les clients ont freiné au début parce que les hôtels devenaient trop chers. Ils sont devenus trop chers dans la plupart des cas aujourd'hui. Et puis les contrôles, c'est n'importe quoi car à l'époque, c'était la DGCCRF qui faisait les contrôles. C'était un organisme d'État, c'était gratuit. Maintenant, c'est des cabinets privés référencés par Atout France. Ces cabinets font payer, ce qui est normal car ils font une prestation. Sauf que les cabinets font tous le même boulot sur le papier mais ils ne sont pas au même prix. La seule chose qui distingue les cabinets, c'est le prix. Donc l'hôtelier veut son classement et il va choisir le cabinet le moins cher. Ou alors il va choisir un cabinet pas forcément le moins cher mais il va lui faire comprendre que ce serait bien qu'il ne contrôle pas toutes les chambres, qu'il soit sympa dans son rapport. Ce qui fait que la totalité des contrôles aboutissent à une validation par le cabinet, ensuite validée par Atout France de la même manière. C'est comme si vous alliez au tribunal et que vous choisissiez votre juge. Pour être jugé, vous allez dire « Attendez, je vais prendre monsieur machin, il me paraît bien » pour le juger. Enfin, vous regarderez sur l'article de Business Imo puisqu'il dit pas mal de choses. Le problème aussi, c'est que le classement, on donne des étoiles mais on ne tient pas compte des avis des vrais clients. Parce qu'un contrôle tous les 5 ans par un cabinet qui ne connaît même pas forcément les attentes des vrais clients mais qui se contente de cocher des cases préétablies, ça pose un vrai problème. Un hôtel de qualité, c'est un hôtel qui a des bons avis par beaucoup de clients. Donc c'est 500, 600 au minimum clients qui donnent des avis positifs. C'est un hôtel de qualité, on peut penser. Avec des photos, à l'appui, etc. Ce qui fait qu'on a beaucoup d'hôtels classés qui sont des merdes par rapport à l'avis des clients. Ils sont décevants, mais ils ont quand même obtenu leurs étoiles, quel que soit le nombre. Voilà. En résumé.

Léo : Du coup, pour vous, le classement à tout temps serait à la limite un périmé, si je peux utiliser ce mot-là. Et que maintenant, le vrai critère, pour choisir un hôtel, c'est vraiment que les avis qui priment au-delà du prix. Vous, par exemple, si vous voulez choisir un hôtel, c'est d'abord les avis que vous regardez, le prix, si vous devez faire une hiérarchie.

Mark Watkins : Je vais faire comme la plupart des clients. Il faut savoir que dans nos

études, et ça se répète régulièrement tous les ans chaque fois qu'on interroge des clients d'hôtels, aujourd'hui, dans les dernières études, 16% seulement des clients d'hôtels européens, donc français et autres nationalités en Europe, tiennent compte des étoiles pour choisir un hôtel. Et encore, ce n'est pas du tout le seul critère. Et 8% des seniors seulement. Au départ, je croyais que les seniors seraient plus nombreux à tenir compte des étoiles. Ils tiennent compte des avis et des prix. Moi, et vous aussi sûrement, je vais dire que je vais à Strasbourg, j'aurais pu trouver un hôtel pas trop loin de la cathédrale, par exemple, plutôt bien parce que j'ai envie de me faire plaisir, pas trop cher quand même à cette période-là, j'ai oublié le marché de Noël, mais ça va être comme ça. Je vais regarder les avis, les photos, je vais me faire une idée. Si je suis déçu, je vais faire comme beaucoup de gens, je vais aller sur Booking d'abord, puis après sur le site de l'hôtel, on ne sait jamais s'il est moins cher. C'est ce que font beaucoup de gens aujourd'hui. C'est l'effet billboard, l'effet billard, bande de billard. Souvent, l'hôtel n'est pas moins cher, mais c'est surtout compliqué parce qu'on comparerait des chambres qui ne sont pas forcément les mêmes, vendues par Booking et vendues par l'hôtel. On se dit que l'hôtel est moins cher, mais l'hôtel, c'est des chambres beaucoup plus petites ou pas bien qui ne sont pas vendues sur Booking par exemple. C'est compliqué de comparer. Le classement pour dire qu'on ne peut pas ne pas avoir d'étoiles, on aurait pu faire comme dans certains pays, aux Etats-Unis notamment, avoir des étoiles uniquement sur les 4 et 5 étoiles et pas sur les autres catégories. Sur les hôtels haut de gamme et luxe uniquement. Aux Etats-Unis, c'est sous forme de diamants, peu importe le symbole. Le classement est compliqué parce que vous avez un référentiel unique pour des hôtels différents les uns des autres. C'est compliqué évidemment. La notion de service dont vous parlez, je ne vois pas comment un contrôle tous les 5 ans, sachant que 5 étoiles en plus, c'est une fausse visite mystère. Quand vous êtes le directeur du palace ou de l'hôtel de luxe, vous demandez un classement parce que vous devez le renouveler au bout de 5 ans. Vous avez envie de garder les 5 étoiles. Vous faites la demande, un autocontrôle avant et ensuite vous faites la demande. Vous savez qu'un visiteur mystère va venir dans les semaines qui viennent. Surtout que vous avez choisi le cabinet avant. Vous allez dire au cabinet que vous viendriez quand ? Est-ce que vous pourriez venir début juin ? Le cabinet que vous payez va vous dire « oui, début juin ». Vous mettez votre personnel en réception. Il est à la réservation, au courant, et on s'attend à la venue, de la visite mystère, d'un contrôleur qui va venir. Et ensuite, il se dévoile le lendemain, comme vous le savez, là je parle du 5 étoiles, effectivement. Donc, c'est une fausse surprise, et en plus c'est un contrôle tous les 5 ans, donc en quoi, en hôtellerie, c'est un éternel recommencement tous les matins. Un hôtel, c'est du service qui peut être un peu raté certains jours et très réussi d'autres, etc. Comment voulez-vous qu'un contrôle tous les 5 ans, avec un cabinet que vous choisissez vous-même, puisse être crédible ? Ce n'est pas possible, effectivement. Et ce qui est crédible, c'est les avis des clients. On peut contester les avis des clients en disant « oui, ce n'est pas très… c'est subjectif, ce n'est pas très machin ». Mais si, quand vous pouvez vérifier vous-même un jour, ça matche toujours. Ça matche toujours. Moi, quand je vais à l'hôtel et que je vois les avis des clients, les défauts que je lis, je les retrouve dans l'hôtel quand j'y vais. Et les qualités, par exemple un superbe accueil à la réception, je le retrouve aussi quand j'arrive. Et ça matche toujours. Franchement, on a beau dire que les avis sont contestables, qu'il y a des faux avis, oui, mais on estime qu'il y en a 15% de faux. Mais quand vous avez 600, 800, 1600 de l'avis, ça se noie dans le lot.

Adèle : Ok. On a un dernier point, c'est sur l'innovation en hôtellerie. Et donc, le lien entre les labels et l'innovation et également le lien entre l'obtention d'un label et le changement

d'organisation interne à l'hôtel. Vous avez un avis là-dessus ? Développez un petit peu votre pensée. Je ne comprends pas bien.

Mark Watkins : Je ne comprends pas trop la question.

Adèle : Alors, je vais reformuler. Est-ce que vous pensez que l'obtention d'un label influence sur l'organisation interne de l'hôtel ? Et deuxième question, est-ce que vous pensez que l'obtention d'un label va apporter des innovations dans l'hôtel ?

Mark Watkins : D'accord. Alors, je ne dirais pas l'obtention d'un label, je dirais l'adhésion à un label. C'est tout à fait différent. L'obtention, c'est je me lève le matin et puis tout à coup, on m'annonce que j'ai obtenu un label. Ça ne marche pas comme ça, c'est que vous le demandez le label et puis vous allez payer pour l'avoir. Donc, on adhère à un label, on adhère à une chaîne volontaire parce que souvent on dit que les chaînes volontaires sont des labels aussi, pourquoi pas ? On adhère à un classement hôtelier, à un écolabel, à ce que vous voulez effectivement. Oui, ça peut influencer si le directeur de l'hôtel dit « tiens, on a des critères à respecter, il faut que vous mettiez ça en place, que vous organisiez en parlant à l'équipe dans les étages, à la réception, au restaurant, au petit-déjeuner, etc.» Même au chargé d'entretien, quand vous lui dites « attention, on a-t-il le critère à respecter si jamais on a un contrôle ou simplement les clients peuvent vouloir ça ? » Oui, ça peut influer. Évidemment, ça peut être une ligne directrice notamment en écologie quand attention sur la gestion des déchets, il faut vraiment faire attention, il y a une formation pour ça. L'intérêt derrière, c'est peut-être soit de démontrer qu'on est vert, soit pour faire de l'économie. Souvent, c'est écologie rime avec économie. Là, oui, ça peut influencer, c'est pas le seul outil, le seul moyen, le label pour qu'une équipe s'organise autour d'objectifs communs, mais ça peut être un bon outil pour ça. Par contre, la deuxième question, rappelez-moi la deuxième question, je sais déjà que c'est non, mais rappelez-moi la deuxième question.

Adèle : C'est par rapport à l'organisation interne de l'hôtel. Pardon.

Mark Watkins : Oui, ça, j'ai répondu, je viens de répondre à l'instant.

Léo : Si ça permet l'innovation.

Mark Watkins : L'innovation, excusez-moi. Non, je ne crois pas du tout. L'innovation vient de vous, de l'intérieur, de la créativité d'une équipe. L'innovation, elle est le fruit soit du fait de vouloir se distinguer des autres, donc de la concurrence, de ce qu'on a connu avant. Le rêve, tout d'un coup, je deviens directeur d'hôtel et avant, je voyageais et j'ai vu des choses vachement bien ailleurs dans d'autres pays et j'ai envie de les appliquer chez moi. C'est une forme d'innovation. L'innovation, c'est le fruit de la créativité, de l'envie de créer des choses. L'innovation, ça peut être aussi une obligation parce que vous perdez du chiffre à faire, vous perdez des clients, vous n'arrivez pas à fidéliser. Il y a des concurrents qui sont tout neufs et qui vous piquent des clients. Donc là, vous êtes obligé d'innover. Alors, innover sur le plan de l'architecture intérieure, de la décoration, de la technologie, des méthodes, des process, de l'équipement informatique. Il y a l'IA aujourd'hui qui entre plus ou moins pleinement, mais ça va entrer de plus en plus dans les hôtels. L'IA est un bon outil, un bon assistant en tout

cas d'aide à la décision ou à l'organisation. On peut innover grâce à ce que vous proposent les fournisseurs notamment de PMS, de choses comme ça. Vous prenez ou vous ne prenez pas. Mais l'adhésion à un label, non. Je ne crois pas, je ne vois pas comment le label apporte quelque chose sauf peut-être encore une fois des critères. On parle de l'écologie encore une fois par exemple. Des critères écologiques auxquels vous ne pensiez pas avant en tant qu'exploitant. Il va vous inciter à le faire, mais je n'appelle pas ça de l'innovation fondamentalement. L'innovation doit profiter à tout le monde. L'innovation doit profiter aux propriétaires de l'hôtel pour la rentabilité. L'innovation doit profiter également pour la commercialisation évidemment, pour trouver plus de clients, pour fidéliser les clients. L'innovation doit profiter à l'équipe, à l'équipe qui travaille dans l'hôtel. On oublie toujours les équipes, toujours. En tout cas, souvent. Faciliter le travail des femmes de chambre, ça, c'est de l'innovation, ça peut être une innovation. Réduire les procédures, alléger les procédures, simplifier les procédures, ça doit profiter aux clients et ça doit profiter accessoirement à la planète si on parle de notions écologiques, etc. Une innovation qui ne profite qu'à l'un, au propriétaire par exemple pour gagner plus d'argent, c'est une innovation qui est stérile. C'est de l'imposture, c'est de la forfanterie, c'est nul.

Léo : C'est très bien comme ça, on a direct les réponses, c'est parfait. On vous pose une dernière question, après on vous laisse tranquille avec nos questions. C'est une question un peu ouverte. Je voulais vous poser notamment la question sur un peu le futur dans les années à venir. Comment vous le voyez notamment sur ces labels, ces classifications, sur la qualité en global ? Est-ce que vous pensez qu'il va y avoir une nouvelle réforme sur le classement ? Peut-être qu'il va falloir intégrer, on a interviewé récemment une personne qui voulait carrément créer un nouveau label qui remplacerait les étoiles. Il y a des idées qui viennent un peu partout. Est-ce que peut-être aussi pour la classification Forbes, les étoiles Forbes seront peut-être plus pertinentes ? J'ai vu aussi récemment qu'il y a les clés Michelin, je crois, qui ont été instaurées il n'y a pas longtemps. Je ne sais pas si vous pensez que ce sont des choses qui vont fonctionner dans le futur. Juste, voilà votre avis en tant qu'expert dans ce domaine.

Mark Watkins : Réformer le classement hôtelier, non, je n'y crois pas du tout. Ils sont trop contents de ce qu'ils ont fait. Ils apportent des améliorations, plus ou moins. Par exemple, vous regardez les critères écologiques qui ont été produits en 2016. C'est pipo, c'est bidon, c'est du pipi de chat. Évidemment, ils en parlent beaucoup. Ils en ont parlé beaucoup à l'époque dans la presse pour dire « Regardez comment on a innové, c'est génial, etc. » En fait, rien. Tout ça, c'est bidon parce qu'à la base, le classement hôtelier a été élaboré sans interroger un seul client d'hôtel. C'est ça que j'aurais dû dire en premier quand je vous ai répondu tout à l'heure. Ça a été élaboré sans interroger un seul client d'hôtel. Alors, ils ont fait comme tous les hôteliers font. La plupart du temps, « oui, non, mais nous, on connaît le métier, on connaît les clients, on sait ce que les gens veulent, on sait ce que les gens ne veulent pas ». Mais en fait, non. Quand on voit beaucoup d'hôtels et ce qu'ils proposent, on voit que clairement, ils ne savent pas ce que les clients veulent. Ça, c'est clair. Améliorer la qualité, oui, vous êtes obligés simplement s'ils ne voulaient pas perdre des clients ou s'ils voulaient en gagner. Donc, tout marche comme ça. C'est-à- dire qu'aujourd'hui, les choses s'améliorent quel que soit le domaine, pas uniquement l'hôtellerie, dans tous les domaines, dans l'automobile, dans l'immobilier, dans ce que vous voulez. Ça s'améliore dès lors où ça donne envie aux gens d'acheter. Et quand vous achetez, vous faites augmenter le chiffre d'affaires du prestataire, du commerçant qui vous vend des choses. Et du coup, ça va mieux

pour lui effectivement. L'amélioration, oui. Il y a l'amélioration « trompe-l'œil ». C'est les porteurs de projets qui arrivent. Moi, j'en ai vu des centaines dans mon métier. C'est « on va casser les codes de l'hôtellerie ». Le grand truc, c'est « on va casser les codes de l'hôtellerie ». Mais quand on voit ce qu'ils font, c'est vraiment bullshit. C'est vraiment bidon parce que c'est même des conneries souvent. J'ai pris un exemple récemment encore. On innove parce qu'il y a les fausses innovations. C'est-à-dire que c'est vraiment innovant. Mais en fait, c'est bidon parce que ça ne correspond pas à ce que veulent les clients. Par exemple, la salle de bain ouverte sur la chambre. Vous en avez vu, non ? Peut-être déjà dans des chambres d'hôtel. La salle de bain est ouverte sur la chambre carrément. Il y a un rideau qu'on peut tirer entre la chambre et la salle de bain où il y a une vitre, mais qu'on ne peut pas opacifier. Chez soi, vous pouvez le faire parce que vous êtes chez vous, même en couple. Si l'autre est d'accord, vous le faites parce que l'autre est d'accord évidemment. Mais à l'hôtel, quand vous êtes en couple souvent, vous n'avez pas envie que votre conjoint, même que vous aimez beaucoup, avec qui vous vivez depuis 15 ans vous voit en train de faire votre toilette, etc. Mais en innovant, vous pouvez même mettre un WC à côté du lit, ce serait bien. Comme ça, la nuit, si vous avez envie de pisser, vous n'avez pas besoin de marcher loin. Ce serait innovant, mais c'est une innovation à la con. Il y a beaucoup d'innovations. Par exemple, la technologie permet beaucoup de choses aujourd'hui. Il y a des hôtels qui proposent maintenant, comme chez Airbnb, un code. Il y a un code sur la porte de la chambre. Vous ne passez même plus par la réception. Vous montez direct au troisième étage, chambre 316. Vous faites votre code qu'on vous a envoyé, vous entrez dans la chambre. Mais ce n'est pas de l'hôtellerie. L'hôtellerie, c'est de l'accueil. Pourquoi j'en parle ? Ce n'est pas que ça me choque. Moi, je m'en fous. Mais les clients d'hôtels à qui on propose ces solutions-là n'en veulent pas. Ils disent « quand je vais à l'hôtel, j'ai envie qu'il y ait de l'accueil. Je n'ai pas envie d'attendre trop longtemps la réception quand j'arrive parce que j'ai voyagé, j'ai travaillé dans la journée. Mais si c'est fluide, j'ai des questions à poser. A quelle heure on dîne ? Est-ce que vous avez un restaurant à me recommander dans le quartier ? » Il y a plein de choses qu'on a envie de savoir. On n'a pas envie. Et puis, il y a aussi les bandes d'accueil comme chez M-Citizen dans des grands hôtels. Mais les gens les acceptent si c'est des clients habitués. Mais il faut quand même qu'il y ait un personnel de réception à proximité qu'on peut appeler dans la seconde et qui va venir vous aider ou le faire pour vous. Il y a des fausses innovations, des bonnes idées, des mauvaises idées. Mais la qualité, c'est correspondre aux attentes des clients tout simplement. Le problème de l'hôtellerie, je vais arrêter là. Mais le problème de l'hôtellerie, c'est que vous avez un produit immuable pour des publics différents. La chambre, c'est la même, que vous n'aménagez pas différemment, mais pour des clients différents, des jeunes, des vieux, des étrangers, des Français, des en couple, des tout seuls, des femmes toutes seules, des femmes d'affaires toutes seules, des hommes d'affaires tous seuls, etc. L'hôtel idéal, ce serait celui qui aménagerait, mais encore faut-il savoir ce que les gens veulent, aménagerait une chambre d'hôtel avant que le client n'arrive, qui corresponde exactement à ce qu'il a envie d'avoir. Mais c'est très compliqué à mettre en place, effectivement. Et donc, la frustration est là, c'est que l'hôtel, c'est la même chambre pour tous, même s'il y a des chambres différentes. Et les tous, c'est des gens qui ont des attentes ou des besoins différents, que quand vous êtes là pour travailler, vous n'avez pas nécessairement les mêmes besoins que quand vous êtes là en couple le week-end ou avec un gamin dans un lit d'enfants à côté, etc. Sauf que la chambre est toujours la même. Et donc, ça, c'est le gros problème des hôteliers. Je ne vois pas comment, pour l'instant, ils peuvent le résoudre. Il faudrait des cloisons, des cloisons mobiles, en appuyant sur un bouton ou même en

claquant dans la main en disant « Ouvre-toi, Sésam », que le mur s'écarte pour agrandir la chambre. Bien sûr, ce n'est pas possible architecturellement, mais en tout cas pas aujourd'hui. J'avais écrit un article il y a déjà une quinzaine d'années qui s'appelait « L'hôtel du futur existe déjà », mais on ne peut pas le mettre en place parce qu'il coûterait trop cher. Par exemple, les murs, c'était des murs à cristaux liquides. Et vous pouviez programmer le paysage que vous vouliez sur tout un mur, dans la chambre. Technologiquement, c'est au point. Ça existe très bien, sauf que ça coûte une fortune. Donc, aucun hôtel, peut-être un hôtel de luxe pourrait le mettre, effectivement. Mais c'est du gadget. Il faut reconnaître que c'est du gadget. Ça ne correspond pas aux fondamentaux de ce que veulent les clients. Pour terminer, il y a un mot que je déteste, que je ne peux pas supporter d'entendre, c'est le mot « expérience ». Quand on parle d'hôtellerie, les expériences clients. Je dis toujours aux hôteliers que si vous proposez des expériences, c'est que vous n'êtes pas sûr de votre produit. Vous n'êtes pas encore au point puisqu'une expérience, c'est une expérimentation en définitive. Ça, c'est un grand truc. Je n'arriverai pas à le faire changer. Ça me donne des boutons. Je suis seul, probablement, il n'y a pas grand monde que ça choque. Mais moi, je n'aime pas cette expression. C'est comme le mot « aspirant ». Je ne le suis pas encore vu directement. Dans votre rapport, que je ne lirai pas dans votre mémoire, vous mettrez autant de fois l'expérience que vous voudrez parce que je suis sûr que vous allez le mettre si vous ne l'avez pas déjà fait. Exactement. Mais on avait d'autres mots à l'époque. On avait le mot « concept » qu'on n'utilise quasiment plus aujourd'hui. Tout était concept à l'époque. Maintenant, tout est expérience. On avait des mots clés comme ça, la mode. On était vachement content. Plus jeune, on était content de l'utiliser parce qu'on se sentait dans le coup. On se sentait moderne. Mais ce ne sont pas les mots qui font la réalité.

Léo : Parfait.

Adèle : D'accord. Merci beaucoup.

Mark Watkins : Bon courage à vous pour la suite. A bientôt.

Léo : Au revoir.

Adèle : Au revoir. Merci.

J. Laetitia Haziza, Animatrice de campagne - Clef Verte et Rose Rose Nyake, Chargée de mission - Clef Verte

Le jeudi 15 mai à 17h30,

Léo : Est-ce que vous pouvez nous expliquer votre rôle, tout ce que vous faites, etc. Et après, on pourra réexpliquer un peu notre recherche, notre mémoire, et après, on va enchaîner directement sur les questions.

Rose Nyake : OK.

Laetitia Aziza : Parfait.

Léo : Donc, moi, je suis Léo. Je suis à l'ESTHUA comme Adèle à Angers. On est actuellement tous les deux en stage. Moi, je suis dans un groupe qui s'appelle Chapitre 6. C'est un groupe hôtelier qui comporte dix hôtels environ, dont un qui est en ouverture, où je suis actuellement. Je suis dans une chambre qui est en travaux, par exemple. Et donc, j'aide sur tout ce qui est ouverture, procédure. Enfin, je fais plein de choses sur les hôtels. Je laisse Adèle se présenter.

Adèle : Donc, moi, je m'appelle Adèle Valverdé. Je suis en stage au Meurice, donc en stage de fin d'études, dans le service qualité. Et donc, je suis dans la même classe que Léo. On fait notre mémoire ensemble, en duo.

Rose Nyake : OK.

Adèle : Voilà.

Laetitia Aziza : Trop bien. Moi, du coup, c'est Laetitia. Ça fait un an que je suis à La Clef Verte. Je suis arrivée en stage en avril dernier. Et là, je suis animatrice de campagne. Donc, je m'occupe du traitement des dossiers, de certaines chaînes, et puis plein d'autres choses de La Clef Verte.

Rose Nyake : Moi, c'est Rose. Je suis arrivée il y a un an aussi, en même temps que Laetitia, mais en tant qu'animatrice de campagne. Et depuis, je suis passée chargée de mission. Pareil, je m'occupe du traitement des dossiers. On a certaines missions annexes par chargée de mission. Et je m'occupe de la région Normandie, pour la campagne.

Léo : Très bien. Parfait. Alors, juste pour resituer, comme je vous ai dit avant qu'Adèle vienne, on fait un mémoire sur les labels et la classification en hôtellerie. Et du coup, ça nous paraissait évident de contacter le label Clef Verte, qui est en plus un label qui est assez présent quand même en hôtellerie. Et c'est aussi même un label dont on nous parle souvent dans nos cours, et même dans le quotidien, c'est quelque chose qu'on contrôle beaucoup, et encore plus dans les temps actuels. Du coup, on vous a envoyé des questions déjà, mais je vais vous la répéter sur la première. C'est peut-être d'abord une petite présentation, si vous pouvez, sur Clef Verte, si vous avez, et dire quels sont les objectifs derrière Clef Verte, son intérêt, et juste commencer à faire un peu débroussailler le sujet.

Laetitia Aziza : OK. Du coup, l'objectif du label Clef Verte, c'est d'accompagner les établissements touristiques, que ce soit les hôtels, les campings, les gites, les chambres d'hôtes, etc., dans leur démarche environnementale. Donc on va se concentrer principalement sur sept thématiques différentes. La sensibilisation du personnel, des équipes, aux gestes, aux éco-gestes, nous ce qu'on appelle éco-gestes, donc c'est les gestes pour limiter les consommations, etc. Il y a la sensibilisation des clients, pareil, donc aux éco-gestes qu'ils peuvent appliquer lors de leur séjour, à la préservation de la faune et la flore, etc. On va avoir aussi tout ce qui est gestion de l'énergie, gestion de l'eau, gestion des déchets et enfin les achats responsables. Donc on aide les établissements sur tous ces points-là.

Rose Nyake : Une thématique cadre de vie et un peu de diversité, qui est un peu minime pour le moment par rapport aux autres thématiques, mais qui compte.

Laetitia Aziza : Je ne sais pas si vous avez pu regarder notre grille de critères ou pas, déjà, ou pas forcément. Non ? OK. On a une grille de critères. C'est comme un questionnaire pour les établissements. Il y en a 120 critères en moyenne. Il y en a 60 qui sont impératifs pour avoir le label et une autre soixantaine qui sont des critères conseillés, qui sont là pour aider les établissements à aller plus loin. Pendant toute la campagne, ce qu'on va faire, c'est qu'on va accompagner les établissements, une fois qu'ils ont eu leur audit, à revalider tous ces critères. Peut-être que ce serait intéressant que vous visualisiez juste les critères. La grille de critères est disponible directement sur notre site Internet téléchargeable. Et on a des grilles de critères par typologie d'établissement. Donc les grilles pour les hôtels ne sont pas les mêmes pour les campings, etc.

Adèle : J'ai une question par rapport justement aux critères obligatoires et critères facultatifs. Est-ce que si un établissement ne valide pas certains critères obligatoires, le manque de critères obligatoires, il peut être balancé par le plus de critères facultatifs ?

Rose Nyake : Aujourd'hui, non, on n'a pas vraiment de système de compensation entre les critères impératifs et les conseillers. Pour être labellisé, il faut avoir 100% de ces critères impératifs validés.

Adèle : Ok. Du coup, notre deuxième question, c'était « quels sont les objectifs et les intérêts qu'ont les hôtels à se labelliser Clef Verte ? »

Rose Nyake : Le premier objectif, on ne va pas mentir, quand on vote pour les établissements, c'est le coût. C'est-à-dire que sur le long terme, c'est vrai qu'en première année de campagne, être labellisé Clef Verte, ça peut représenter des investissements qui peuvent être onéreux, en fonction de la situation de l'établissement. Mais sur le long terme, ça leur permet vraiment de faire baisser leur charge d'exploitation avec des économies d'énergie, d'eau, etc. Donc ça, c'est vraiment intéressant. Et à part ce point, il y a aussi la question de la reconnaissance et toute la communication qui est faite autour de Clef Verte. Aujourd'hui, c'est le premier label en France. C'est un label qui est pas mal regardé et pas mal connu à l'échelle internationale avec Green Key International. Un autre point aussi qui peut être intéressant et motivant pour les établissements, c'est que se lancer dans cette démarche, c'est créer une sorte d'esprit fédérateur dans leur équipe.

Il améliore leur cadre de vie. Par exemple, Laetitia, vous parliez tout à l'heure des différents thématiques. Dans la thématique achats responsables, on a des critères sur les produits d'entretien qui doivent notamment être respectueux de l'environnement. Ça, au début, ils peuvent ne pas comprendre pourquoi on leur demande, mais c'est aussi pour une question de santé des employés qui vont manipuler ces produits-là. Donc c'est vraiment bénéfique pour eux, pour leurs collaborateurs de se lancer dans la labellisation Clef Verte. Entre autres, bien sûr, mais c'est des principaux atouts, des principaux objectifs pour un établissement qui voudrait être labellisé Clef Verte.

Laetitia Aziza : Ce qu'on peut ajouter, je dirais aussi maintenant pour les hôtels, il y a beaucoup quand ils font des séminaires d'entreprise, qu'ils accueillent des séminaires. Maintenant, il y a beaucoup d'entreprises qui choisissent uniquement des établissements qui ont une démarche environnementale. Du coup, s'ils sont labellisés Clef Verte, ils vont être privilégiés par rapport à un hôtel à côté qui n'est pas labellisé. Et après, aussi peut- être pour les hôtels qui appartiennent à un groupe, par exemple le groupe Accor, là, ça va être aussi une démarche globale au niveau du groupe d'être labellisé. Donc ça répond à leurs objectifs aussi au niveau du groupe.

Adèle : Là, vous parliez des groupes, l'intérêt que ça a pour pouvoir attirer des groupes et de la clientèle. Est-ce que vous pensez que ces hôtels-là utilisent le label en majorité pour leur image ou pour les valeurs environnementales. Est-ce que vous pensez qu'ils peuvent faire un petit peu du greenwashing ?

Laetitia Aziza : En fait, nous, on ne leur donne pas la possibilité de faire du greenwashing dans le sens où notre label, pour l'avoir, il faut quand même répondre à beaucoup de critères. Donc ils sont obligés d'avoir une démarche qui est engagée. Ce n'est pas un label qu'on donne juste parce qu'ils sont volontaires pour l'avoir. Donc pour le coup, même si l'envie peut-être de base, c'était d'améliorer leur image, d'attirer une nouvelle clientèle, ils sont obligés d'avoir une démarche qui est très engagée.

Rose Nyake : Même si l'intention derrière, elle n'était pas forcément la bonne, entre guillemets, pour valider les critères impératifs, ils seront obligés de mettre en place des actions. Donc finalement, la finalité et la démarche est quand même en place dans leur établissement. On ne peut pas vraiment déroger à la règle.

Laetitia Aziza : C'est ça. Et comme on les suit de toute façon, donc en fait, pour vous expliquer le process, il y a la première année de candidature, ils ont un audit. Ensuite, s'ils obtiennent le label, la deuxième année, ils ont encore un audit de contrôle, où on contrôle que tout est bien en place. Après, ils sont trois ans sans audit. Et après, ils ont encore un audit. Donc c'est une démarche qui est suivie. Donc un établissement ne peut pas, je ne sais pas, tout mettre en place pour avoir le label et tout lâcher l'année d'après. Donc pour le coup, leur démarche, une fois qu'elle est là, elle est vraiment ancrée.

Adèle : Pour autant, vous disiez tout à l'heure que ça a un coût de mettre ces choses en place. Est-ce que vous pensez que dans une période de trois ans sans audit, les hôtels peuvent très bien revenir sur un modèle qui ne correspond pas forcément au standard, mais qui a un coût moindre. Et au moment de l'année de l'audit, remettre ces choses en place pour pouvoir continuer à valider ce label ?

Laetitia Aziza : Après, je pense que quand Rose parlait des investissements, nous, c'est des investissements qui vont être coûteux, mais c'est par exemple l'achat de mousseurs qu'ils vont mettre sur leurs robinets ou leurs pommeaux de douche. Ça, une fois qu'ils l'ont acheté, ils ne vont pas aller les enlever. On a des investissements qui sont vraiment ponctuels, donc un achat de quelque chose ou passer à une nouvelle gamme de produits, mais nos établissements ne reviennent pas en arrière pour ce type d'investissement-là. Je ne vois pas trop quels investissements ils pourraient arrêter.

Adèle : Je pensais par exemple aux produits ménagers qui peuvent facilement passer d'un produit à un autre, surtout si les équipes étaient formées aux produits non écoresponsables. Avant, elles peuvent facilement repasser à ces anciens produits.

Rose Nyake : Non, c'est vrai que c'est une possibilité même d'une année à l'autre, mais je pense que c'est la même chose pour tous les labels, même pas que écologiques, tous les processus de certification. Ça veut dire qu'on essaie au maximum de leur impliquer la démarche et qu'ils la mettent en place, et on essaie de contrôler. Là, c'est les deux premières années et les trois années qui suivent, on les laisse la poursuivre, mais c'est vrai qu'il y a quand même rarement des marches en arrière drastiques. Là où on va voir des grosses différences, c'est par exemple les lauréats qui ont été labellisés et les trois années sont passées. Quand on dit trois années, c'est deux années où ils n'ont pas d'audit, et la troisième année, ils ont un audit. Là, il y a eu des changements, mais c'est aussi parce que notre grille aura évolué entre-temps, donc on aura eu plus d'exigences, on aura renforcé le contrôle sur certains critères, et là, effectivement, il y aura eu pas mal de choses dont ils n’auront pas pris connaissance et n'auraient pas mis en place, mais c'est quand même plutôt rare. Les établissements où on revient et il n'y a plus aucun produit écolabilisé, l'offre d'alimentation est totalement déconnectée.

Laetitia Aziza : De toute façon, dans nos exigences, quand on demande par exemple pour des appareils électroménagers qui soient de telle ou telle classe, on fait attention à ce que le marché soit adapté et à ce que la machine à laver de classe A soit sensiblement au même prix que celle qui va être de classe C ou quoi que ce soit. Pour les produits ménagers, on fait attention aussi à ce qu'ils soient présents sur les plateformes, qu'ils ne soient pas des produits hyper compliqués à trouver ou quoi que ce soit. Il n'y a pas vraiment de raison qu'ils reviennent en arrière une fois qu'ils ont acheté 15 bidons et qu'ils ont fait un an avec. Voilà, ils sont plutôt habitués.

Adèle : A votre connaissance, c'est jamais arrivé qu'un hôtel « triche » sur ces critères-là ou même qu'un hôtel revienne à ses anciennes habitudes et du coup qu'il ne soit plus labellisé Clef Verte?

Rose Nyake : Pour être honnête, ça peut arriver. Dans ces cas-là, ils sont délabellisés et si on se rencontre pendant la nouvelle année, ils nous disent que c'est totalement déconnecté de nos critères et qu'ils n'arrivent pas à les révalider. Ils sont délabellisés.

Laetitia Aziza : Généralement, c'est très ponctuel. Si c'est un produit, c'est peut-être, je ne sais pas, qu'ils ont acheté un produit vite parce qu'il y avait une tâche sur la moquette ou un truc comme ça. Après, ça doit arriver. On n'a pas tout en détail.

Adèle : OK. Vous n'avez pas de chiffres sur les hôtels, les nouveaux hôtels labellisés par année, les hôtels qui sont délabellisés ? Des statistiques comme ça que vous pouvez peut-être nous faire parvenir ?

Laetitia Aziza : Les hôtels labellisés, vous allez les retrouver sur le site. On met le palmarès tous les ans. Après, les hôtels délabellisés, Je ne sais pas trop si on a des données.

Rose Nyake : Mais juste pour vous donner une autre idée, c'est vrai que ça s'éloigne un peu de la question, mais on a un taux de renouvellement d'un peu plus de 80% pour les établissements qui sont labellisés. Tous ceux qui ne sont pas dans ce taux-là, c'est soit ils ont été délabellisés, soit ils ne souhaitent pas poursuivre la démarche.

Laetitia Aziza : Oui, ça peut arriver aussi car un établissement décide au bout d'un an d'arrêter la Clef Verte.

Adèle : Et vous savez quels sont les motifs les plus courants pour la délabellisation ?

Laetitia Aziza : Pour la délabellisation en tant que telle ou pour l'abandon ?

Adèle : Plutôt l'abandon, oui.

Laetitia Aziza : Je pense qu'au niveau des petits établissements du style les gîtes, ça peut être les coûts qui sont trop importants. On a des coûts d'audit, des frais d'audit et des frais d'accompagnement. On essaye de minimiser au minimum pour les gîtes, pour que ça s'adapte à leur établissement. Mais des fois, dans des années difficiles, demander 200 euros sur une année, ça peut leur paraître trop. Je dirais que c'est ça. Ça peut être aussi quand un hôtel change de marque. Ça peut arriver quand un Ibis devient un B&B, par exemple. Là, ils sont obligés par leur groupe d'abandonner la démarche.

Rose Nyake : Ou ils peuvent aussi basculer sur un autre label écologique, mais en général, ils cumulent. S'ils ont déjà Clef Verte, ils vont essayer d'avoir l'écolabel sans abandonner pour autant Clef Verte.

Adèle : Du coup, Léo, tu avais une question ?

Léo : Oui, j'ai aussi une question. Juste pour remettre du contexte. Est-ce que Clef Verte labellise uniquement des hôtels où il y a aussi des résidences de tourisme, des campings? Il y en a plusieurs.

Laetitia Aziza : Oui, il y a les campings, résidences de tourisme, les gîtes, les chambres d'hôtes, tout. Quelques restaurants aussi, oui.

Adèle : Pour les restaurants, ça garde le nom Clef verte ?

Rose Nyake : Oui. Ils ont des grilles spécifiques, c'est-à-dire qu'on a toujours un peu la même base, mais il y a des critères en plus sur certaines grilles, des critères qui sont impératifs sur d'autres et conseillés sur d'autres, donc ils ne sont pas tous labellisés

exactement sur les mêmes critères.

Adèle : OK.

Léo : Et la part des hôtels pendant tout, entre les gîtes, les campings, etc., la part des hôtels représente la grande majorité des cas où c'est vraiment, et également... Si vous avez la statistique ?

Rose Nyake : Les hôtels sont largement majoritaires. Les hôtels représentent, sur le palmarès de l'année dernière, on était à 2428 lauréats, labellisés en gros, et il y avait 11471 hôtels et ensuite 326 résidences de tourisme, et après, c'est les campings.

Adèle : OK.

Léo : Ah oui.

Laetitia Aziza : Et en dernier, on a les restaurants, du coup. Là, on a 18 restaurants labellisés, donc c'est assez peu.

Adèle : Et les restaurants, c'est le type d'établissement le plus récent que vous labellisez? Je ne sais pas si c'est bien formulé comme question.

Rose Nyake : Non, mais historiquement, il me semble que toutes les psychologies d'établissement étaient existantes dès que le label a été lancé en France, elles étaient déjà existantes. C'est vrai que les campings étaient prédominants quand on a commencé, mais après, les tendances se sont inversées.

Adèle : OK.

Léo : Et est-ce que vous pensez que, justement, dans les années à venir, même les mois à venir, pourquoi pas, la démarche que les hôtels demandent, la labellisation Clef Verte, va devenir de plus en plus forte, ou est-ce qu'elle va rester constante, ou c'est vraiment une tendance actuelle que vous remarquez aussi dans votre travail ? Est-ce que ça va augmenter de plus en plus, ou au contraire peut-être régresser ?

Laetitia Aziza : Depuis le Covid, c'est en augmentation, donc là, cette année, ça a encore augmenté, donc on espère que ça va continuer comme ça. Il y a de plus en plus de groupes qui ont l'ambition d'être labellisés à 100%, donc on pense que ça va encore continuer, on espère en tout cas.

Léo : Et dernière question statistique, un petit peu. Vous avez parlé de Accor qui labellise ses hôtels. Est-ce que vous savez si les hôtels qui sont sous une franchise, sous une marque, ils sont plus majoritaires à avoir la labellisation Clef Verte, ou est-ce qu'il y a aussi une part qui peut être significative pour les hôtels dits indépendants ? Est-ce que ça existe des hôtels indépendants qui demandent Clef Verte, ou c'est quelque chose de plus rare quand même, ou pas ?

Laetitia Aziza : Non, je pense que c'est autant. Après, c'est juste qu'il y a beaucoup plus d'hôtels en France qui appartiennent à un groupe, mais sinon, je pense qu'on a... On a beaucoup d'indépendants en hôtel et dans tout le reste, en camping, gîtes.

Adèle : Du coup, notre prochaine question c'était quelles sont les différences avec les autres labels écologiques ? Donc, on a pensé à Ecolabel européen, Green Globe, etc. Et donc, pourquoi choisir Clef Verte en tant qu'établissement de tourisme?

Rose Nyake : Je pense que ce qui différencie un peu Clef Verte, c'est le fait qu'on soit vraiment déjà une association, on fasse partie en soi un programme qui est intégré dans une association d'éducation à l'environnement. Donc, historiquement, le premier objectif, c'est vraiment d'accompagner. On va pas juste venir à un instant T certifier l'établissement en disant c'est super, vous avez bien travaillé. On va les accompagner du début à la fin dans ce travail-là et qu'il soit labellisé ou pas. D'ailleurs, on est toujours disponible pour répondre aux questions des établissements qui nous téléphonent au standard pour les aider au maximum. Donc, c'est vraiment cette notion d'accompagnement, de sensibilisation, d'amélioration continue, main dans la main avec les établissements qui, je pense, nous différencient des autres labels.

Laetitia Aziza : Après, je pense que même au niveau de notre référentiel, par rapport à celui de l'écolabel européen, le nôtre est quand même plus poussé. Je dirais qu'on est quand même plus exigeant sur beaucoup de critères. Donc, c'est un gage de qualité qui est quand même bien. On est reconnu par l'ADEM (Agence pour le Développement de l'Emploi) aussi. Donc, c'est forcément un point en plus, on va dire, pour l'établissement.

Rose Nyake : Je pense qu'il y a une notion de notoriété aussi. Même si on fait pas ça pour la notoriété. Mais Clef Verte, le logo, il est connu avec GreenKey, que ce soit les touristes européens, qui sont les plus sensibilisés, je pense, et les touristes internationaux plus globalement. Je pense qu'en voyant le logo Clef Verte, même si le nom Clef Verte ne leur parle pas, c'est à leur partie qu'ils font des penses à GreenKey internationale. Je pense que ça aussi, ça nous démarque pas mal.

Adèle : OK.

Léo : Justement, on parlait des clients qui peuvent reconnaître le logo. Est-ce que vous pensez que ça peut être un critère de choix dans le choix d'un hôtel, par exemple ? Est-ce que vous pensez que les clients d'aujourd'hui, que ce soit notre génération ou celles de nos parents, est-ce qu'ils regardent ce logo et est-ce qu'ils se disent « Ah, s'il y a ce logo Clef Verte, je vais aller dans cet hôtel. »

Laetitia Aziza : Oui, je pense que c'est vrai.

Rose Nyake : Récemment, l'année dernière, on a vu le vent d'études sur les tendances touristiques et c'est vrai que c'est quelque chose qui gagne du terrain dans les choix de consommation pour les touristes. C'est vrai que je ne pense pas, je n'ai plus les statistiques exactement avec, mais je ne pense pas que ce soit la majorité des touristes qui le mettent en priorité une, mais je pense que ça va gagner du terrain oui, bien sûr.

Laetitia Aziza : Il y a de plus en plus de touristes qui s'intéressent à la question et je pense que du coup, le choix du label, ça peut rentrer dedans. On a aussi pas mal de questions. Moi, je m'occupe du coup de la boîte info, donc c'est comme le standard mais par mail et j'ai pas mal de demandes aussi de gens qui souhaitent partir dans telle ville et ils me disent «Quels établissements sont labellisés ? » etc. C'est de plus en plus donc je pense que c'est quelque chose qui intéresse vraiment les gens et qui devient un critère pour leurs vacances.

Adèle : Est-ce que vous pensez que sur des moteurs de recherche pour les établissements hôteliers par exemple Booking et Expedia, je sais que Booking a ce filtre pour pouvoir avoir les hôtels labellisés, éco-labellisés, mais est-ce que vous pensez que c'est vraiment utilisé sur les moteurs de recherche comme Expedia, Booking, TripAdvisor ?

Laetitia Aziza : Je pense que ça l'est de plus en plus. Après, encore une fois, je pense pas que ce soit forcément la majorité mais ça gagne du terrain quand même. Nous, je pense que déjà, on fait attention aussi. Autour de nous, on a plein de gens qui font attention. Après, vous donnez des chiffres. Vraiment, des certitudes, c'est compliqué mais...

Rose Nyake : Après outre, ces grandes plateformes très connues, il y a d'autres plateformes plus spécialisées et je pense que les connaisseurs, entre guillemets, s'y rendent mais c'est vrai que la question reste toujours de comment démocratiser au maximum que ceux qui ne s'y intéressent pas déjà de base commencent à se poser des questions.

Adèle : Oui, c'est une clientèle très ciblée qui va faire ses recherches là.

Rose Nyake : En fait, ils connaissent déjà à la base pour aller chercher ce site de réservation.

Léo : Encore une question statistique, désolé. Je pense que ça peut se trouver sur le site Clef Verte mais est-ce que vous avez des palaces qui sont labellisées Clef Verte et si oui, lesquelles ? Est-ce que vous pensez qu'un palace peut se permettre d'avoir cette labellisation Clef Verte?

Laetitia Aziza : On a quelques palaces. On a les parisiens, oui.

Rose Nyake : Là, j'ai le mandarin en tête. Le bristol.

Laetitia Aziza : Oui. On a le bristol, on a... Je ne sais plus où il y en a d'autres.Mais oui, on a des... On a des cinq étoiles. Oui. Est-ce que c'est contradictoire ? Non. Parce qu'aujourd'hui, justement, je pense que ces palaces-là, ils font quand même attention à leurs produits. Au niveau de nos critères, c'est pas contradictoire pour qu'ils aient le label. D'ailleurs, ils l'ont. C'est qu'ils ont réussi à appliquer ce qu'on demandait. Je dirais que les principaux critères et les plus compliqués, ça va être par rapport à leur clientèle, notamment la clientèle étrangère qui va demander, par exemple, de la climatisation plus forte ou quoi. Ça, c'est les petits points les plus compliqués, mais avec une bonne sensibilisation et avec une bonne explication de la démarche, c'est quelque chose qu'ils arrivent à faire accepter par leurs clients. Voilà. On ne vient pas à l'encontre du standing qui peuvent offrir à leurs clients. Au niveau de tout ce qui est les produits d'accueil, etc. De toute façon, il y a de plus en plus de palaces qui, maintenant, font attention, qui ne proposent plus des petits

échantillons en plastique ou quoi que ce soit, qui ont vraiment une belle démarche, des beaux produits locaux, etc. Je pense que c'est bien.

Adèle : D'accord. En parlant des standards, est-ce que vous pouvez nous expliquer comment ils sont créés ou comment ils ont été créés ? Pourquoi il y a des mises à jour de standards ? Sur quoi ça se base ?

Rose Nyake : Vous parlez des critères, de la loi des critères, en fait ?

Adèle : Oui, tout à fait.

Rose Nyake : Vu que nous sommes dans un réseau international, tous les critères, pour qu'ils évoluent et qu'ils s'adaptent en fonction des territoires, ils doivent être débattus à l'échelle internationale. Là, justement, comment ça se passe pour notre prochaine grille qui sera normalement disponible en 2027, c'est-à-dire qu'il y a des groupes de travail constitués de différents pays green key dans lesquels ils vont se répartir les différentes thématiques de la grille et ils vont débattre de chaque critère en disant « ce critère, dans mon pays, ça fonctionne bien, on le garde comme ça, ou alors non, il n'est pas très clair et on clarifie, je ne sais pas, la notice, l'articulé, ou alors on le supprime totalement parce que de toute façon, c'est réglementaire en France, donc ça ne sert à rien que ça fasse partie, ça rajoute des points entre les mains à un établissement qui est juste au niveau de la loi, quoi ». Et tout ce travail-là qui est très long va aboutir à une grille de base que les différents pays pourront adapter en fonction de leurs spécificités. Mais ça risque éventuellement d'évoluer, c'est-à-dire peut-être qu'on n'aura plus forcément le droit d'avoir des spécificités nationales avec les nouvelles directives qui vont arriver en place. Donc c'est en grosse réflexion, mais en tout cas, c'est un travail qui est long et avec beaucoup de parties prenantes en conservation.

Adèle : Et donc, vu que les critères ne sont pas les mêmes d'un pays à un autre, un établissement peut-être labellisé Clef Verte dans un pays, et ce même établissement pourrait ne pas l'être dans un autre pays ?

Laetitia Aziza : Oui, en principe, oui, parce que du coup, ça s'adapte vraiment aux réalités de chaque pays. Par exemple, au niveau des produits, il y a certains pays qui ne vont pas avoir de disponibilité dans leur pays de certains produits d'entretien écolabellisés. Ou même au niveau de la gestion de la température, un 22 degrés chez nous va être adapté, mais ne sera pas du tout adapté dans un pays très chaud, par exemple.

Rose Nyake : L'idée, dans ces moments de concertation-là, c'est de faire au mieux en prenant en compte le marché de chaque territoire. Mais ce qu'il y a à retenir quand même, c'est qu'une fois que la base, elle a été établie, un pays n'a pas le droit d'aller en dessous des attendus green key. Il peut aller au-dessus, même ça il faut le valider, mais il peut aller au-dessus, mais il ne peut pas aller en dessous. Et il ne peut pas aller en dessous de la loi non plus. Par exemple, on a le critère sous le tri sélectif qui a évolué pour intégrer l'obligation du tri du textile pour les établissements.

Adèle : Ok. Et donc, est-ce que ça se base aussi sur des, par exemple, les COP, les

décraits tertiaires, etc., enfin des choses politiques avec des objectifs écologiques. Est-ce que Clef Verte va se baser sur ces objectifs-là et sur ces meetings-là entre chefs d'État ?

Laetitia Aziza : Pour les COP, pas spécialement, sauf s'il y a une grosse décision qui va être prise, mais par exemple pour le décret tertiaire, c'est sûr qu'on accompagne les établissements, parce que là, par exemple, ils vont être obligés de reporter leur consommation. Nous, c'est quelque chose qu'on leur demande déjà depuis plusieurs années, donc ça leur permet d'anticiper la loi et on les accompagne du coup après à respecter la loi tout simplement. Mais oui, forcément qu'on reste attentifs à toutes les nouvelles lois ou toutes les nouvelles choses qui peuvent se passer, et on essaye d'adapter notre grille ou nos critères si jamais. Enfin, oui, comme le disait Rose, le tri du textile, c'est une nouveauté qui est arrivée cette année, donc on l'a intégré cette année. C'est pareil pour les biodéchets, il y a deux ans, voilà.

Rose Nyake : Alors, je pense maintenant de noter aussi que c'est vrai quand les critères sont établis par GreenKey à l'international, mais aussi des faits des, comment dire, des organismes externes à GreenKey qui participent à ça. Je pense à la FEE, la Fondation d'Education en Environnement, qui va aussi avoir un droit de regard là-dessus. Et là prochainement on a le Danak, c'est un organisme du Danemark qui va, comment dire, vérifier que notre grille, une fois que la grille 2027 sera établie, tous les pays auront dit « ok, c'est validé », on envoie au Danak et c'est le Danak qui va certifier que nous ne faisons pas du greenwashing et là on pourra diffuser cette grille pour nos établissements. Donc on a quand même un contrôle, un regard externe sur nos critères.

Adèle : Il y a un endroit où on peut retrouver le nom, enfin pas forcément le nom des personnes, mais qui participe à créer ces critères. Est-ce que c'est disponible sur votre site ou pas ?

Laetitia Aziza : Pour les critères, non. Après sur notre site, vous allez avoir tous les partenaires aussi, les membres du jury, etc. Oui, du coup on ne vous a pas vraiment expliqué, mais en gros, un établissement, donc nous on l'accompagne pour la validation de tous ces critères et une fois que le dossier est prêt, entre guillemets, on va présenter son dossier à un jury. Donc le jury, il est composé de différents membres, de plein de fédérations du tourisme, voilà, et c'est eux qui vont accorder la labellisation ou pas à l'établissement. Donc encore une fois, nous on les accompagne, mais c'est pas nous qui décidons au final de la labellisation d'un tel.

Adèle : Est-ce que dans ces personnes, que ce soit membres du jury ou les personnes qui créent les standards, enfin la grille, est-ce qu'il y a aussi des dirigeants de groupes hôteliers, des directeurs d'hôtels ?

Rose Nyake : On a plus les représentants des hôteliers par exemple, on a Atout France qui pourrait être plutôt représentant des hôteliers ou hôtelleries pures, on va avoir la fédération de l'hôtellerie de plein air qui là va représenter les campings, etc., on va avoir la FUAJ, là c'est pour des auberges de jeunesse. C'est vrai qu'on n'a pas de personnes d'établissements purs, mais on a leurs représentants de la fédération entière. Donc eux, c'est vrai qu'ils ont plus une vision terrain et nous permettent aussi de s'adapter au maximum aux établissements tout en gardant en tête l'objectif environnemental, mais c'est

vrai qu'ils ne participent pas aux groupes de travail ou à l'international, mais leur avis compte.

Laetitia Aziza : Oui, leur avis compte, et puis même des établissements en soi, on prend en compte aussi leurs retours.

Léo : Est-ce que pour vous le référentiel actuel, il est suffisamment convenable, est-ce qu'il est suffisamment représentatif ? Est-ce qu'il vous paraît cohérent ?

Rose Nyake : Moi, mon avis, oui, totalement. C'est vrai que vu qu'on a un renouvellement, on a plein de critères qu'on voit et qui doivent évoluer, pas forcément dans l'exigence, mais plus dans la clarification de l'attendu. Mais pour moi, aujourd'hui, cette grille, c'est la meilleure version d'elle-même.

Laetitia Aziza : Ouais. Après, forcément qu'on aimerait toujours plus, des fois on se dit toujours, il pourrait aller plus loin, etc. Mais ce qu'il faut, c'est que nous, on prend vraiment en compte aussi la réalité de l'établissement et la réalité de ce qu'il peut mettre en place tout en fonctionnant normalement. Les hôtels, ils ont déjà beaucoup aussi de travail, beaucoup de contraintes. Donc là, c'est vrai que notre grille, je pense qu'elle est bien adaptée entre un niveau d'exigence qui est assez haut, mais qui s'adapte quand même aux établissements et à leur fonctionnement. Mais forcément qu'on aimerait que ça aille toujours plus loin. Voilà.

Adèle : Est-ce qu'il y a certains critères qui sont aussi créés par rapport aux besoins des clients ou ça se base uniquement sur les objectifs écologiques pour les établissements?

Rose Nyake : Si, là, ça va être plus sur les conseils. Là, j'ai pensé à un critère qui est, « vous mettez en place des initiatives sociales en faveur de la clientèle et du personnel ». Donc ça, typiquement, c'est vrai que c'est un critère qui cible la clientèle. On a encore d'autres critères sur la mobilité douce. C'est vrai que c'est toujours dans le cadre environnemental, mais ça aide, ça donne plus de possibilités de choix aux clients pour leur déplacement, etc. On a les critères sur l'alimentation. Ils doivent intégrer au moins cinq références bio ou locales dans leur offre de restauration et ça, c'est toujours bien pour un client de mieux manger.

Laetitia Aziza : Même des plats végétariens, on prend aussi en compte l'accessibilité aux personnes à mobilité réduite et à d'autres types de handicap. Après, c'est vrai que la majorité de nos critères, ça concerne vraiment l'établissement et son exploitation, mais on se dit que de toute façon, un hôtel qui est respectueux de l'environnement et qui a une belle démarche, c'est toujours un plus pour le client dans la finalité. Mais oui, c'est plutôt l'établissement en premier.

Adèle : T'avais une question, Léo ?

Léo : Oui, c'est une question un peu plus personnelle, mais est-ce que vous, quand vous allez dans un camping, dans un hôtel, n'importe quoi, en plus vous avez une situation particulière, est-ce que vous travaillez justement dans les labels. Est-ce que c'est une chose que vous regardez dans votre choix pour sélectionner un hôtel, ou un hôtel ou un camping,

ou n'importe ? Est-ce que c'est un critère que vous prenez en compte, sachant que vous travaillez dedans ? Est-ce que, en connaissant le terrain, est-ce que vous regardez, etc.

Laetitia Aziza : Ouais, je pense que maintenant, on se sent un peu oublié. C'est devenu un réflexe, même, on se dit pour encourager l'établissement, voilà, on préfère.

Rose Nyake : Mais surtout que c'est pas plus cher, c'est vraiment pas plus cher qu'un hôtel classique. Donc, si tu as deux hôtels qui sont dans le même quartier, au même prix, le choix est peut-être vite fait de choisir un établissement labellisé.

Adèle : On a souvent posé cette question lors de nos entretiens, et la majorité des gens, pour pas dire l'unanimité des gens, nous ont répondu que le critère numéro un pour eux, et ce qu'ils pouvaient peser dans la balance entre deux hôtels à peu près similaires dans le même quartier, c'était surtout les avis sur Google, sur TripAdvisor, etc. Est-ce que vous, vous allez plus regarder, par exemple, dans une situation où il y a deux hôtels à peu près similaires dans les prix, dans la gamme, et à un endroit proche, est-ce le critère qui va plus peser dans la balance, ça va être la e-réputation, ou ça va être le fait qu'il soit labellisé ?

Rose Nyake : C'est une bonne question.

Laetitia Aziza : Moi, perso, je ne fais pas trop attention aux avis, c'est pas un réflexe que j'ai, mais après, je pense qu'il y a beaucoup de gens qui font attention autour de nous, c'est vrai que...

Rose Nyake : Je pense que si moi, personnellement, je regarde les avis des deux établissements, et que les avis de l'établissement labellisé sont vraiment catastrophiques, du type problème d'hygiène, personnel désagréable, l'idée, c'est quand même de passer, je sais pas, un séjour agréable. Honnêtement, j'irais dans l'autre établissement, mais il faut quand même être attentif, faire attention aux avis.

Laetitia Aziza : Oui, c'est vrai. Oui, c'est sûr que si on voit un truc horrible, une étoile.

Rose Nyake : C'est vrai. J'avais pas pris en compte ce critère-là.

Adèle : Et sinon, par rapport à l'accompagnement que vous... Enfin, les solutions et l'accompagnement que vous offrez aux hôtels lors de la labellisation, est-ce que vous donnez des solutions pour pouvoir correspondre à certains critères ? Comment ça se passe ?

Laetitia Aziza : Déjà, on a un catalogue de solutions sur la plateforme. C'est un catalogue qui recense plein de solutions, qui permettent aux établissements de valider certains critères, donc de type, au niveau des solutions pour tout ce qui est chauffage, climatisation, le suivi des consommations, on va recenser des entreprises qui vont justement les aider à suivre leurs consommations, à pouvoir avoir des systèmes intelligents qui permettent de piloter le chauffage, etc. C'est tout un catalogue qui recense plein d'associations ou d'entreprises qui leur permettent de valider ces critères-là. Après, on a aussi des ressources en interne que nous on fait, notamment au niveau de la sensibilisation. On a pas mal de

ressources qu'on leur met à disposition pour qu'ils puissent sensibiliser leur clientèle, donc sur tout ce qui va être éco-gestes. Au niveau des procédures aussi, on les aide, on leur donne des exemples. On fait plein de webinaires aussi, qui leur permettent d'avoir plein d'idées, on leur présente chacun des critères.

Adèle : C'est des webinaires ?

Laetitia Aziza : Ouais.

Adèle : Ça veut dire quoi ?

Laetitia Aziza : C'est des vidéos, en gros, où on a des questions, on a une thématique et puis on parle de cette thématique pendant la vidéo.

Adèle : Non, je ne le connaissais pas du tout.

Rose Nyake : Mais il y a des rediffusions qui sont disponibles sur notre site internet.

Laetitia Aziza : Si vous voulez aller les voir, n'hésitez pas.

Léo : Avec plaisir, du coup.

Adèle : Est-ce qu'il y a des critères qui sont souvent bloquants pour les établissements ?

Laetitia Aziza : Oui, on a quelques critères qui sont bien bloquants et c'est pour ça que cette année, on a décidé de changer un petit peu notre méthode et on a proposé un pré-accompagnement aux établissements. C'est-à-dire que justement, sur ces critères un peu plus bloquants ou un peu plus longs à mettre en place, on les a accompagnés aussi avant l'audit pour leur dire que pour ce critère-là, il faut tout de suite penser à faire telle démarche pour pouvoir le valider, etc. Si vous voulez, on peut vous en dire quelques-uns. Je ne sais pas si c'est pertinent si vous n'avez pas la grille sous les yeux. Mais en globalité, on a tout ce qui va être gestion de la température, donc le fait qu'ils doivent bloquer leur température à 22 degrés, ce qu'on demande, ça peut leur poser souci.

Rose Nyake : On a le fameux critère 55 qui concerne la régulation de l'éclairage à l'intérieur de l'établissement. C'est-à-dire que ce critère-là, on leur demande d'installer un système de régulation, ça peut être détecteur, minuteur, etc. dans les couloirs qui desservent des chambres et dans les escaliers aussi. Alors, c'est super pour les établissements qui ont déjà été conçus comme ça, étant des détecteurs. Pour les autres, tout de suite, ça demande un investissement considérable.

Laetitia Aziza : Après, on va avoir tout ce qui est débit, donc débit des robinets, débit des douches. Ça peut, des fois, mettre du temps à se mettre en place parce qu'il faut commander les mousseurs et faire l'installation. On va avoir tout ce qui est achats, que ce soient les achats au niveau des produits d'entretien. En fait, ce n'est pas vraiment que ça pose problème, mais c'est juste qu'il faut refaire un achat, renouveler le stock. Tout ce qui va être produit bio aussi. Il y a des établissements qui, au tout début, n'en ont pas du tout dans

leur offre et qui, du coup, doivent piocher quelques produits.

Rose Nyake : Le critère sur la biodiversité aussi.

Laetitia Aziza : Oui, ça, c'est vrai.

Rose Nyake : On leur demande de mettre en place deux actions en faveur de la protection de la biodiversité. Ça, ça peut être dans leur établissement même, s'ils ont des espaces extérieurs ou pas, d'ailleurs. Mais ça peut être aussi à l'échelle régionale ou en participant une action avec un organisme local. Ce n'est pas pour ramasser les déchets sur leur commune ou autre.

Adèle : Et donc ça, pour prouver cette chose-là, ils vous envoient des photos, ils vous envoient des contrats, des mails.

Rose Nyake : Exactement.

Laetitia Aziza : Et puis c'est vérifié pendant l'audit, s'il y a des choses qui se trouvaient sur place directement. C'est vérifié à ce moment-là.

Adèle : Par rapport aux prix, est-ce que les prix sont disponibles aussi sur votre site, les prix d'audit et d'accompagnement ?

Laetitia Aziza : Oui, c'est dans les CGRP, donc elles sont téléchargeables aussi sur le site. Et on a différents tarifs en fonction à chaque fois de la typologie d'établissement et du nombre de chambres.

Adèle : Et je vais avoir une dernière question qui se rapproche un petit peu aussi de notre problématique. Est-ce que vous pensez que la labellisation, que ce soit clef verte ou en général, peut freiner la créativité et la singularité des hôtels ? Puisqu'ils répondent tous aux mêmes critères, aux mêmes standards. Est-ce que ça peut freiner leur singularité et leur créativité ?

Rose Nyake : Honnêtement, moi, je ne vois pas du tout en quel aspect. Autant, ce sont des critères qui vont… Pardon, je réfléchis. Par exemple, sur les critères sur la sensibilisation, on leur demande, je ne sais pas, de mettre des affichages en place. Au contraire, là, il y en a qui innovent vraiment dans la manière de communiquer et d'interagir avec le client, pour rendre vraiment très ludique ces consignes qu'il va lui donner. Donc, ça, au contraire, je pense que ça peut les stimuler. Sur les critères sur la biodiversité, ils se mettent à mettre en place des actions vraiment super intéressantes dans leur établissement. Le critère 4 aussi, où on leur demande d'avoir des collaborations avec des acteurs locaux. Là aussi, donc, ils rentrent en contact vraiment avec, on va dire, leur voisin, ils peuvent mettre des animations avec les viticulteurs, des artistes locaux.

Laetitia Aziza : Oui. Moi, je pense qu'au contraire, ça les pousse à exprimer un peu plus leur personnalité, etc., parce qu'ils ont une démarche qui leur prend quand même du temps. La démarche de la labélisation, c'est quand même un projet qui est important au sein de l'équipe quand on s'engage dedans. Donc, je pense qu'après, ils ont justement envie de

communiquer à leurs clients. Et dans nos critères, on a des critères sur les achats, etc., de produits d'entretien ou quoi que ce soit. Mais ça, ce n'est pas quelque chose que le client va voir. C'est vraiment des process en interne. Et ce n'est pas quelque chose qui va unifier tous les établissements dans le sens, l'âme de l'établissement ou l'expérience que le client va vivre. C'est vraiment des critères de gestion, des critères opérationnels. Mais ce n'est pas un hôtel clef verte à un autre. Ça ne va pas être le même.

Rose Nyake : C'est très différent. Là, j'ai encore un autre exemple sur le plateau d'accueil, par exemple. Ça, c'est quelque chose qui est assez standardisé dans les hôtels. Mais là, justement, vu qu'on leur demande de se débarrasser au maximum des appareils visuels qui sont recyclables ou pas, ça les pousse à réfléchir à « comment je peux mettre mon thé, comment je peux présenter mon sucre ». Et on se retrouve avec des hôtels qui font des jolis petits bocaux en verre où ils mettent leur thé et des petits gâteaux qui sont rangés dans un contenant hyper original. Et ça, je pense que c'est super chouette, justement.

Laetitia Aziza : Et puis, comme ils font appel à des producteurs locaux et tout, même pour tout ce qui est petit déjeuner, au niveau de leur buffet, je pense qu'ils gagnent en originalité plutôt que de proposer un pot de Nutella et une confiture Bonne Maman. Là, il va y avoir des trucs un peu plus recherchés, au contraire.

Adèle : OK, parfait. Moi, je n'ai plus de questions. Si vous avez des documents en interne que vous pensez pertinents de nous envoyer et qui sont évidemment pas accessibles sur votre site, ça serait avec joie de pouvoir les voir et du moins les étudier pour notre mémoire.

Rose Nyake : C'est quoi votre problématique de mémoire?

Adèle : Alors, la problématique, elle est un peu longue. Léo, tu l'as sous les yeux.

Léo : Je vais vous l'envoyer dans la description.

Rose Nyake : Donc, vous travaillez tous les deux sur le même mémoire, ça veut dire que vous allez produire un rapport commun?

Adèle : Oui, c'est commun. Donc, on fait des groupes, on choisit un thème commun et c'est le même rapport.

Laetitia Aziza : Et vous l'avez commencé en première année, vous avez choisi un thème, j'imagine, en première année et après, vous avez... Oui, c'est ça.

Rose Nyake : Ok, c'est super intéressant. D'où la dernière question.

Laetitia Aziza : Si vous avez d'autres questions qui vous viennent, n'hésitez pas à nous les poser par email ou si vous avez besoin qu'on se refasse un petit visio ou quoi, pas de souci. Et puis, on va regarder au niveau des docs, mais la plupart de nos documents sont accessibles quand même sur le site. Surtout avec votre problématique, je ne vois pas trop ce qu'on pourrait vous envoyer de plus, mais si on a quelque chose qui nous vient, on n'hésitera pas.

Adèle : Parfait, merci beaucoup. Merci pour votre temps, merci pour vos réponses, c'était très intéressant.

Laetitia Aziza : On espère que ça va vous aider.

Léo : Merci beaucoup.

Adèle : Bonne soirée.

Rose Nyake : Au revoir.

K. Adrien Guillaume, Fondateur et Directeur Associé – Hospitali-T

Le vendredi 16 mai 2025 à 17h

Léo : Alors pour nous présenter, on est deux étudiants à l'ESTHUA d' Angers, on est en Master 2 Hôtellerie donc là on termine bientôt nos études. Et donc on est actuellement sur un mémoire qui porte sur la qualité en hôtellerie, donc plus précisément sur les labels et la classification, et notamment sur l'innovation dans les services hôteliers. Donc pour me présenter, moi je suis Léo, je suis en stage actuellement dans un groupe hôtelier qui s'appelle Chapitre 6, donc c'est une collection d'hôtels sur Paris, dans le sud et également à Megève. Et donc je suis assistant de direction des opérations et du développement, donc j'aide sur les ouvertures, sur les procédures quotidiennes des hôtels, etc. C'est vraiment très prenant comme stage. Vas-y Adèle, je t'en prie, tu peux te présenter.

Adèle : Donc moi je m'appelle Adèle Valverde, je suis dans la même classe que Léo comme il l'a précisé. Et pour mon stage de fin d'études, je suis au Meurice, dans le service qualité, donc pendant 6 mois.

Adrien Guillaume : Parfait, très belle maison, qui vient d'accueillir un nouveau directeur général.

Adèle : Tout à fait, ça a été annoncé cette semaine.

Adrien Guillaume : Oui, je connaissais l'illustre Franka qui est restée des siècles, des années à la tête. Je guettais l'annonce et comme ça fait un carton sur LinkedIn, j'ai vu l'identité du futur directeur. Belle maison, très très belle maison.

Adèle : Donc vous pouvez vous présenter à votre tour.

Adrien Guillaume : Moi c'est Adrien, j'ai 42 ans, je suis un ancien cadre de l'hôtellerie. Je suis de Paris et j'ai fait carrière dans l'hôtellerie. J'ai commencé en F&B au George V et au Plaza Athénée dans le groupe Dorchester, c'est pour ça que je connais bien le groupe. Et après je me suis spécialisé dans les sales. J'ai travaillé essentiellement dans les fonctions d'encadrement commercial pour des petits groupes hôteliers tels que Hilton, Sofitel, Kepinski, Barrière pour ne citer qu'eux. Après j'ai eu mes premières directions d'établissement en Alsace où j'ai fait l'essentiel de ma carrière. Je pensais y faire un pas puis j'y ai fait ma vie. Au final on s'y sent bien. Et après j'ai eu des postes de direction d'établissements, un golf hôtel et un hôtel resort, mais toujours en Alsace sur la route des Vins. Et le Covid est arrivé, j'ai perdu mon emploi. J'étais entre-temps parti sur un autre hôtel. Et j'ai posé les bases d'un projet qui à l'époque était censé occuper le chômage, faire du consulting pour occuper le chômage. Et le projet Hospitali-T est aujourd'hui une agence pluridisciplinaire avec 20 consultants, 2 meilleurs ouvriers de France, des clients de la Normandie aux DOM-TOM. Une école de formation, on fait du conseil, on fait du recrutement. Et ça commence sérieusement à décoller. J'ai tendance à dire que c'est selon soit la clinique privée, soit le cabinet conseil, soit l'école au service du CHR. Selon le degré d'urgence, le degré d'ingérence, le degré de ce qu'on veut. On est des aidants. Moi et mes congénères, soit on prend la casquette du toubib, soit la casquette du prof quand on est

formateur. On est des aidants. Certains font appel à nous pour du recrutement, d'autres pour la formation, d'autres pour du conseil, d'autres pour tout à la fois. Et Hospitali-T, c'est ça. C'est mon job aujourd'hui puisqu'on est plusieurs à plein temps. Je ne suis plus dans l'exploitation, mais je suis un observateur de la vie hôtelière puisqu'on est chez nos clients quasiment chaque semaine. A défaut de piloter les hôtels, on est aux côtés d'eux. Et Léo, vous faisiez mention de votre stage. Nous, beaucoup de nos clients sont des groupes hôteliers intermédiaires. On a beaucoup de clients dans les Alpes. On bosse pour Besse-Mont-Blanc, on bosse pour Beaumier, on bosse pour Assas. On est en prise directe avec les DOP, avec les propriétaires des fois. « Allô Adrien, il faut que je te parle. Oui, c'est quoi ton projet d'ouvrir un hôtel là-bas ? Je peux te parler? » Voilà ce qu'on fait aujourd'hui. On accompagne modestement une profession passionnante, mais qui a un peu la tête dure.

Adèle : Et vous avez combien de clients ?

Adrien Guillaume : On a aujourd'hui, je dirais qu'on a ouvert à peu près 70 comptes clients en 4 ans. Mais quand j'entends par compte client, un groupe est un compte client, alors qu'il y a beaucoup d'hôtels. Donc on a ouvert une cinquantaine de comptes clients, tous sont plus chez nous. Mais ce qui est important, c'est la dimension qu'on prend. C'est qu'aujourd'hui, maintenant, on commence à avoir nos premiers relais château, maison doublement étoilée Michelin. On commence à avoir de très, très belles références. Des fois qu'ils font un appel à nous sans qu'on les démarche, c'est plutôt flatteur, ça commence à venir. Et puis d'ailleurs, Marc Tommasini est un ancien collègue, ami, et normalement futur client. Pas encore. On a été collègues avec Marc, on se connaît bien. Disons que le sujet de votre mémoire, c'est la qualité. C'est un sujet qui nous parle, parce que forcément, on y contribue quelque part, quel que soit le type de mission que l'on fait. On a la qualité, en tout cas, déjà celle que l'on a la prétention d'apporter. Et en tout cas, juste pour ne pas faire très long, le pourquoi d'Hospitali-T qui fait que les consultants nous ont rejoints, vous qui embrassez la carrière, mais qui avez peut-être déjà quelques filtres ou quelques perceptions sur ce que le métier, là où le métier doit évoluer. L'hôtellerie-restauration qui nous a fait rêver, qui m'a fait rêver aussi, parce que j'ai commencé dans des grands palaces pour des raisons de prestige et autres. L'hôtellerie-restauration doit vraiment aborder un virage important pour séduire à nouveau un public comme le vôtre et les conserver, les fidéliser. Beaucoup sont partis. Et en fait, nous, c'est une de nos feuilles de route, parce qu'on fait de la formation. Et moi, qui ai eu une carrière dans la vente, la vente, c'est très con, c'est très simple. Tu promets, tu délivres. S'il y a une dichotomie, si tu dis qu'il y a des frites le vendredi à la cantine, tu te démerdes, il faut qu'il y ait des frites le vendredi. Sinon, tu ne l'écris pas. En fait, pour fidéliser, c'est un peu la même chose. Et en fait, beaucoup, à l'époque, pensaient que le prestige d'un établissement faisait tout. Peut-être à l'époque, oui, certains auraient payé. Moi, j'aurais payé pour avoir la ligne George V sur le CV. Aujourd'hui, ce n'est plus le cas. En tout cas, c'est ce vers quoi on essaie de faire tendre nos clients, globalement parlant, puisque notre baromètre, en tout cas, notre barricade, le centre de gravité, c'est le terme, nous, il est très centré sur le RH. Vraiment, on essaie d'être les copilotes qui dictons, qui murmurons à l'oreille de nos clients. « Attends, fait, peut-être un demi-point de moins de rentabilité, mets-les sur tes équipes. Tu verras, elles te le rendront bien. Ce n'est pas grave. Assois-toi sur quelques euros. Ce n'est pas grave. Tu referas ta mise le mois prochain. Là, remets 10 balles dans la machine parce que là, ils sont un peu tous au bout du rouleau après une saison. » S'ils n'ont pas pensé par eux-mêmes, on va être de ceux qui vont leur dire chaudement, chaudement leur recommander de le faire. Voilà, je ferme la parenthèse.

Bien évidemment, après, c'est plus complexe que ça, mais c'est ce que je fais aujourd'hui. D'ailleurs, je revois Marc à ce sujet dans quelques jours, quelques semaines, là où il est, dans le Nord, pour parler développement des compétences de leurs équipes.

Adèle : On a une première question qui est liée à, du coup, votre poste dans le département Sales. En fait, on a eu beaucoup d'entretiens où les interviewés nous disaient que des labels n'attiraient pas forcément des clients individuels, mais que c'était une grosse partie de la vitrine d'un hôtel pour ce qui est des groupes. Donc, pour vous, quels sont les impacts qu'ont les labels sur la partie Sales et notamment le fait d'attirer les groupes et que ça soit un facteur de négociation, peut-être ?

Adrien Guillaume : Alors, c'est très vrai. Je vous renvoie, si vous ne l'avez pas fait, je pourrais vous renvoyer le lien, parce que c'est un cabinet partenaire qui réalise des études associées. C'est le cabinet Coach Omnium qui fait des études très pertinentes sur le quanti-quali, notamment l'une sur la perception et quid d'un label, en fait, à des fins forcément commerciales. Aujourd'hui, les labels, qualité tourisme, le classement hôtelier, qui en est un, parce que tous les hôtels ne sont pas, d'ailleurs, ne sont pas classés. Il y a une assez grande disparité sur leur qualité, déjà à la base. Tous ne se valent pas, parce que tous n'ont pas le même sérieux dans l'attribution de leur fameux label, et donc les grilles qui sont le corollaire, l'exigence qu'il y a en face. Je dirais que pour des groupes, puisque c'était votre question... Je ne sais pas si dans votre question, vous mettez par exemple un réseau volontaire qui n'est pas un label. Si par exemple l'hôtel indépendant arbore logis, hôtels ou, je ne sais pas, les châteaux, qui sont des chaînes qu'on appelle volontaires, consortia en anglais, alors que ce n'est pas un label, c'est un réseau. C'est clairement de la réassurance. Si vous cherchez un hôtel, par exemple, Trois Étoiles, Provence, en Dordogne, logis, les études Coach Omnium le révèlent, c'est connoté, belle hôtellerie, tradit, bon rapport qualité-prix. Est-ce que votre question, c'est le label plutôt du genre qualité tourisme ? Qu'est-ce qu'on pourrait citer ? Écolabel européen, vélo, hôtel, bike, c'est pas ça, mais tout ce qui est label, randonnée, vélo, clef verte, c'était?

Adèle : Oui, c'est plutôt ça.

Adrien Guillaume : C'est plutôt ça ? Donc la seconde partie, qualité, écolabel ?

Adèle : Oui.

Adrien Guillaume : D'accord. Ça me permet de recentrer. Alors, je ne suis pas un expert, mais je vais vous mettre le lien vers l'étude en question. Ça, c'est l'étude Coach Omnium, la dernière du nom, qui vous sera utile. Il y a label et classement. Et donc, ce que dit Mark, parce que là, je paraphrase Mark, qui est un grand oracle du métier et fondateur du cabinet du même nom, c'est qu'en fait, côté client, le beaucoup de labels le client a tendance à s'y noyer. Et les clients ne sont pas réellement impressionnés par les labels. C'est-à-dire que le label a tendance… Il y a un tropisme. Ça satisfait l'ego de l'hôtelier qui se dit « Je suis à jour ». Mais en fait, commercialement, le pouvoir du label est plus faible que l'hôtelier ne le pense. Et en revanche, pour ma part, moi qui étais un commercial de terrain, justement, c'est pas parce que tu as le label que les clients vont débarquer. Grosse erreur stratégique de penser que « Ah, c'est bon, j'ai 4 étoiles ou je suis bike-friendly ou éco-label européen». Ça peut aider, mais il faudra que ce soit sous-tendu par une action commerciale digne de ce

nom. Après, précisément pour les groupes, moi j'étais un spécialiste de la vente de groupes. Je pense que c'est un facteur de réassurance, clairement. Prenons un exemple simple, parce que pour les groupes, il y a plusieurs sous- niches dans le marché du groupe. Là, je prends le lien que je vous ai adressé. Prenons un des labels qui sont tout en haut. Le label Accueil Vélo. Il est sérieuse, parc à vélo fermé, petit déj, tout ce qu'il faut pour rassurer une clientèle et moi qui aie fait l'essentiel de ma carrière en Alsace, je peux vous dire que les Suisses, les Luxembourgeois, les Belges, les Danois qui viennent avec des vélos à 10 000 balles, c'est un sacré marché. Je serais content d'avoir peut-être ce label-là parce qu'il reste quatre jours. Mais ce n'est pas uniquement le label qui va les faire venir, mais peut-être qu'au moment de la décision, entre deux hôtels, si le choix balance entre l'hôtel A et B que vous avez fait le taf mais qu'en plus, il y a le label, je dirais que c'est un facteur de réassurance. C'est comme si vous cherchiez un profil qui vous plaît, vous avez checké son Facebook, vous vous dites « Ah, effectivement, ce que je vois me rassure plus que ça fait le taf. » Ce n'est pas clé, mais ça peut finir de combat, peut-être. En tout cas, c'est mon ressenti. Et je vous invite à décortiquer le lien que je vous ai envoyé parce que c'est vraiment les meilleures études qu'on peut trouver sur le marché, à mon sens.

Adèle : Ok, merci beaucoup.

Léo : J'ai un petit problème de son, alors je vous entends, je vais changer d'ordinateur, donc pas de souci, mais j'en profite pour me poser une question. Tout à l'heure, vous avez parlé de l'implication qu’a Hospitali-T dans le côté RH. Est-ce que vous pensez que, justement, aujourd'hui, c'est important de travailler dans cette partie RH pour délivrer derrière une bonne prestation hôtelière ? Maintenant, est-ce que les hôteliers ont plus intérêt à investir dans les ressources humaines ou à être formés dans ça, qu'au contraire, peut-être, investir dans du mobilier ?

Adrien Guillaume : Alors là, vous prêchez, c'est même plus un converti, un convaincu, je pourrais être le pape, je n'ai pas la prétention. Beaucoup de nos communications, si vous nous suivez ou commencez à nous suivre sur les réseaux sociaux, sur notre ligne édito, sur LinkedIn, on prend souvent la parole là-dessus. C'est une évidence. Les hôteliers, dans leur grand ensemble, pendant de nombreuses années, à la différence, à l'exception peut- être de certains palaces ou certains grands groupes qui ont misé dessus à centrer beaucoup de marketing et des efforts marketing et de communication et de vente sur les clients, mais pas assez sur leurs employés qui sont leurs premiers ambassadeurs. Donc oui, bien sûr, si on veut redorer l'image de notre profession et que les personnes, non seulement embrassent carrière, mais y restent, oui, il faut miser à fond sur ce qu'on appelle communément la marque employeur. Mais la marque employeur, c'est ni plus ni moins que le terme un peu fourre-tout, mais qui englobe l'ensemble de la stratégie qu'une entreprise va dédier à la chose RH. Ça va inclure la GPEC, un terme que vous avez dû apprendre en cours, qui est la planification de votre main-d'oeuvre, de vos ressources, mais la communication qui va de pair, le management des équipes, parce que si vous dites qu'il y a un management bienveillant et que vous avez des petits chefs à tous les carrefours, c'est clair qu'au final, la magie n'opérera pas. Donc tout cela, c'est un effort colossal que le métier dans son ensemble doit prendre, parce qu'il manque aujourd'hui autant de bras qu'il manquait en 2021, quand le monde a commencé à se remettre du Covid. Oui, bien sûr.

Adèle : Et pour vous, une innovation qu'un hôtel prend, ou une décision en tout cas, est- ce

qu'elle doit balancer entre plusieurs pôles, que ce soit les clients, les employés, la direction, est-ce qu'il doit y avoir vraiment une balance pour que l'innovation soit pérenne et soit saine pour tout le monde ?

Adrien Guillaume : L'innovation dans quel sens ? À tous les niveaux ou l'innovation plutôt produit, plutôt client ? L'innovation peut être au service de tout, du RH.

Adèle : Que ça soit un nouveau produit, que ça soit un nouveau service, une nouvelle organisation. Au moment de prendre la décision, est-ce que vous pensez qu'il doit y avoir vraiment une balance parfaite entre ces différents pôles?

Adrien Guillaume : D'accord, je comprends mieux la question. Alors, par essence, je suis très à l'aise pour le dire, c'est peut-être aussi pour ça que le projet Hospitali-T a été créé, je suis quelqu'un plutôt de centre-gauche, donc j'ai toujours tendance à penser qu'une fois que la richesse est créée, elle n'est jamais autant durable que quand elle est un peu plus répartie. C'est la notion de durabilité, c'est-à-dire qu'il y a l'extrême-gauche qui dit qu'il faut mieux répartir. Non, il faut d'abord la créer, après on la répartit, sinon on ne répartit rien. Si le gâteau est plus petit, le gâteau est plus petit, donc chacun a une petite part. Donc ça, c'est mon côté philosophe. Mais là, dans le cas d'une décision qui engage l'établissement sur une décision stratégique, par exemple d'un grand palace parisien, sur des décisions importantes, il serait de bon ton d'avoir des représentants du personnel pour pouvoir dire, « OK, oui, on valide ». C'est un peu le côté RH. Pour moi, encore une fois, c'est du bon sens. C'est applicable à n'importe quelle industrie. C'est du bon sens, notamment quand il y a beaucoup d'employés. Et l'innovation, je dis toujours, l'outil est au service d'une ambition. La paire d'Asics à 200 balles, ça ne fait pas courir le marathon en moins de deux heures. Il faut le point d'entraînement, il faut l'alimentation, il faut la stratégie. C'est pareil. L'innovation, pour quoi faire ? Elle sert à quoi ? Si c'est l'innovation pour faire de la casse sociale, pardon, mais pour, au final, enrichir certains, de rendre les conditions de travail pas forcément meilleures, voire même pires pour certains, non. Parce que l'hôtellerie, aujourd'hui, je dis souvent « mais on a un réservoir de PIB de richesse impressionnant parce que, même si demain, les Chinois font une opération sur la Tour Eiffel, je pense qu'ils auront l'élégance de la laisser à Paris. Donc, ça veut dire que les cafés, hôtels et restaurants vont produire la richesse à Paris. On ne peut pas délocaliser l'hôtellerie. Donc, ça veut dire que comme c'est non délocalisable, on n'a que le choix de former et de créer la richesse en France. Donc, le volet RH, il est concomitant à la création de valeur ». Parce qu'une entreprise qui fait des produits manufacturés, et beaucoup, on se dit, vont délocaliser en Chine, en Tunisie, vont créer de la richesse mais en exportant, enfin, en créant une partie de cette richesse à l'étranger. Nous, on a cette chance-là qu'elle est forcément sur place. Et donc, comme il y a des métiers que l'on ne pourra jamais industrialiser, par exemple, faire un lit au carré pour accueillir un client, on pourra mettre de l'IA, on pourra mettre ce que tu veux, il faudra former au savoir-être. Donc, tout cela, c'est un vivier fantastique pour des gens comme vous ou d'autres, pour des emplois. Et encore une fois, ça, c'est mon parti pris. Selon moi et ceux qui m'entourent, ça reste du bon sens. Si on répartit un peu mieux les décisions et donc la richesse, par un effet tout sauf miraculeux, on fidélise. Un maître d'hôtel qui gagne correctement sa vie, qui est respecté, il y en a plein qui font carrière et qui ont l'amour du métier, mais ça fait aimer Paris ou une autre ville de France quand ils ont des touristes du monde entier. Et là, on a tout gagné. Donc, c'est toujours, en tout cas, ma petite maraude que je n'ai pas inventée. L'outil, quel qu'il soit, on parle d'IA, d'innovation, au service de quoi ? L'outil est un moyen. L'outil ne

sera jamais une finalité. Ca reste aussi un outil au service d'une ambition. Notre industrie doit, comme je le disais en préambule, doit encore faire plus pour se digitaliser, pour faire ce que l'on veut, mettre de l'IA, certes, mais je persiste à penser du haut de mes 42 printemps qu'avec tout le savoir-être et la résilience que demandent nos métiers, il y a plein de choses qui font encore appel aux bonnes vertus d'avant qu'on nous enseigne encore aujourd'hui, qui n'ont pas changé, qui sont la rigueur, la discipline. Vous pouvez mettre tous les outils que vous voulez. C'est ce que vous avez appris, je suppose, déjà. On enseignera, je l'espère, encore des années. Donc, chaque chose a sa place. L'outil aussi.

Adèle : Est-ce que vous pensez que pour faire un lien entre la partie RH et les labels, il pourrait se créer un label non pas destiné aux clients, mais plutôt aux collaborateurs qui certifierait la non-toxicité d'une entreprise, par exemple ?

Adrien Guillaume : Vous allez sourire, j'ai un de mes amis consultants qu'on suit qui est en train de créer le glace d'or de l'hôtellerie. Il se tante d'être en train de créer le glace d'or de l'hôtellerie. Donc, prenez-le en visio. Il s'appelle Théodore Bouchot.

Adèle : Ok, c'est très intéressant. Théodore Bouchot.

Adrien Guillaume : Théodore Bouchot, il sort la sulfateuse sur LinkedIn. Lui, il est en roue libre. Mais bon, il lit très, très bon. Il publie tous les deux jours. Il y a son compte. Il a monté son agence de conception F&B. Donc, il créé pas pour créer les lieux de vie. Enfin, il conceptualise les lieux de vie F&B. Il a une carrière assez brillante. Il a commencé comme commis de cuisine. Et Théodore Bouchot, agence Poem, un petit blond avec une coupe mulet. C'est incroyable. Mais il est génial. Et Théodore est en train de bosser là-dessus. Donc, oui, bien sûr qu'il faudrait. Parce qu'au final, nous qui travaillons, parce qu'on fait ce travail-là pour le compte de nos clients, on s'est cassé les dents. Enfin, on s'est cassé les dents. On a un de nos gros clients qui est en vallée de Chamonix qui avait vraiment sale réputation, mais vraiment, vraiment sale réputation. On l'avait mésestimé. On est arrivé. « Oui, on sait faire, on sait faire. Tu parles, non ? » Quand tu as sale réputation en fond de vallée, c'est con parce que le principe d'une vallée, c'est que c'est encaissé. Donc, tout se sait. Donc, en fait, tu as beau faire du marketing mini-jupe, ce que tu veux, c'est « non, non, mais non, on n'ira pas. Ah bon ? Non, mais... Ah oui. » Et en fait, bref de comptoir et tout. Et donc, on a appris. On était un peu ambitieux sur le coup. Plan B, c'est refaire une virginité d'une réputation. C'est sacrément balèze quand certains se sont mal comportés parce que c'est ça quand il s'agit du personnel, avec d'autres choses. Et oui, bien sûr, c'est un facteur de réassurance énorme. Nous, ce matin, pour vous donner une tranche de ma vie d'entrepreneur, c'est notre point où on fait le point avec nos chasseuses de tête tous les vendredis matin. On a deux chasseuses parce que la chasse de tête est un point important de notre activité. On peut faire un point hebdo. Ça, on est où ? Toutes les missions en cours et tout. Et on a une de mes consultants très, très chevronnée qui a bossé. On bossait chez Ducasse en Suisse. On était camarades de promo. On se connaît depuis 20 ans. On se connaît par cœur. Je lui dis
« Julia toi, crache le morceau, il y a un truc qui ne va pas. » Tu vois ? Et on bosse pour des beaux 5 étoiles, le lac d'Annecy, l'hôtel de Black Bass, des belles maisons et tout. Et elle me disait, « Je vais les tuer. Je leur amène le mouton à 12 pattes. On est à 2 mois de la saison, même pas la saison de début. Ils font la fine bouche. Ils sont cons, ils sont cons. Je veux dire, il y a pénurie dans le marché. On trouve un match quasi parfait. Le chef, on lui

demande de rappeler le candidat, il ne le rappelle pas. Déjà, c'est bordel parce que les candidats, eux, croulent sous les offres. Donc au final, tu fais un pas de côté, « Ah bon, je ne te plais pas ? ». Nous, on leur dit. « Oui, mais il a toujours fait comme ça. » « Oui, il y a 10 ans, peut-être. » Là, le candidat ne donne plus autant la chance au produit qu'avant. Avant, on se reniflait. « Allez, on va voir, on laisse un mois. » Là, 3 jours, si la période d'essai se passe, je parle sous votre contrôle, si l'onboarding se passe mal, il est où Jean- Michel ? Il n'est plus là. Déjà ? » Je ne sais pas si ça vous parle, en tout cas, nous, ça se sent le vécu. Et nous, on est là pour dire aux clients, « Non, je te dis que là, si tu ne l'appelles pas maintenant, il va te filer entre les doigts. ». Voilà, donc ce matin, on faisait psy pour notre pauvre Julia. A un moment de faire comprendre aux clients qu'il ne fallait pas attendre. Quand le train passe une fois, tu montes dedans. Donc, oui, c'est très, très important. Il y a d'ailleurs autre chose, parce que je ne pense pas que Mark vous l'ait dit, mais notre cabinet a fait une étude RH il y a deux ans, donc à compte d'auteur, comme Coach Omnium, je crois qu'ils font l'étude, auprès de 400 étudiants BTS. Je vais vous l'envoyer. Elle a deux ans, donc c'est assez récent. On a pris la température auprès d'un public de futurs managers du CHR et on a un panel de 400 élèves qui ont répondu. Je vais vous l'envoyer.

Adèle : Merci beaucoup.

Adrien Guillaume : Si ça peut aider, je ne vous en dis pas plus. Elle était assez intéressante.

Léo : Avec plaisir, du coup. J'avais aussi une question pour revenir un petit peu sur les labels et notamment la classification. Cette question, on ne peut plus en dire personnelle, peut-être. Justement, vous avez parlé de Coach Omnium. Nous, on a interrogé récemment Mark Watkins. On a eu son avis. Lui, il trouvait que le classement hôtelier commençait un peu à être dépassé et que les labels comme Clef Verte, notamment, dont on avait parlé, n'étaient pas très utiles. Enfin, qu'ils n'avaient pas plus d'utilité que ça. Du coup, je voulais avoir votre avis sur ça.

Adrien Guillaume : Je pense comme Mark. Pour le coup, je ne vais pas déroger à sa vision. Surtout que lui était partie prenante. En fait, il était observateur à l'époque, en 2009, parce qu'il n'a pas validé ce qui s'est passé. Puis Mark a arpenté les ministères. Mark a fait partie des comités consultatifs, ou du moins de l'époque. Je pense comme lui. Il a dû vous dire que la grille n'est pas assez exigeante. Elle n'est pas assez exigeante. Il a profité à un seul homme. Aujourd'hui, c'est Sébastien Bazin, Accor, puisqu'au final, les Ibis sont passées 4, enfin 3. Mercure sont passées 4. Merci, au revoir. Il a tout gagné. Mais au final, les hôtels ont gagné une étoile, mais le client n'a rien gagné. Parce qu'il y a certains 4 étoiles qui sont moins bons que des 2 étoiles de province, bien tenues. Et l'ère d'aujourd'hui, qui est depuis maintenant une dizaine d'années, qui est celle que vous connaissez, quand on se met à la place du consommateur, que nous sommes tous, est-ce qu'on se fie davantage aux étoiles ou, au final, aux commentaires de ceux qui nous ont précédés dans l'établissement en question ? Moi, personnellement, je vais aller voir tout de suite la fiche Google, TripAdivor. Surtout si l'affiche comporte 1 500 commentaires. S'il y a une bonne note de 1 500 personnes, bon, je pense qu'on peut y aller les yeux fermés. Non, je pense comme Mark. C'est simple, vous faites un copier-coller. Alors, lui est plus expert que moi en la matière. Je serais peut-être moins catégorique dans le sens où, mais encore une fois, il est mieux placé que moi parce que c'est lui qui conduit les études et qui en a fait chaque année. Je pense

que les étoiles servent encore un peu, néanmoins. En fait, il faudrait faire ça marché par marché. L'exemple de la distinction Palace en est un. Je pense que pour certains marchés, je ne sais pas, nord-américain, japonais ou autre, Sud-américain, le fait que l'établissement ait la distinction Palace importe un poids. Même si le Palace souvent, du moins à l'époque, c'était un marché autoproclamé. L'époque où moi j'étais à l'école, il y avait six Palaces à Paris et pas un de plus. Après, le Park Hyatt est arrivé. Enfin, après, tout le monde est arrivé. Au final, l'assiette s'est élargie à une dizaine. Mais il faudrait, je dirais que généralement, globalement parlant, je pense comme Mark, le classement actuel n'est pas assez exigeant. En fait, on a des critères quanti, mais pas assez de critères quali, noblesse du matériau, langues parlées. Je veux dire les critères qualitatifs plutôt que quanti qui ont une certaine limite dans la grille et qui font que certains établissements ne mériteraient pas d'être quatre étoiles, selon moi, au regard de critères plutôt plus qualitatifs. Et de toute façon, en l'état actuel des choses, il y a assez peu de chances que ça bouge puisque le lobby est trop fort. C'est Accor, derrière. On pourra difficilement lutter contre ça, en tout cas, je vois mal. C'est l'exigence, en fait. Mais l'exigence, elle est difficile. C'est comme dans tout, c'est assez philosophique. Quand vous n'êtes pas challengé, est- ce que ne pas être challengé est un terreau favorable pour faire des efforts ? La réponse est non. Quand tu es dos au mur, tu fais des efforts. Là, si au final, la grille satisfait au plus grand nombre, du moins les lobbies les plus intéressés, la réponse est non. À l'époque, moi, quand j'étais à l'école, donc il y a une vingtaine d'années, les palaces parisiens ont été condamnés pour entendre sur les prix. On appelle un cartel. C'est-à-dire, « on se réunit dans une salle, c'est bon, tac, tac, tac, on nique le game, et surtout, on ne bouge pas ». C'est interdit par la loi, le cartel. C'est-à-dire, le terme technique, c'est de l'entente sur les prix. Ça peut être de l'entente sur tout. Donc quand, en fait, la dérive de situations soit monopolistiques ou soit fait qu'on a une tendance, et l'homme est comme ça, à dire, « c'est bon, nos affaires sont protégées, on va, pourquoi faire des efforts ? » Le principe, en tout cas, moi, c'est ma croyance en économie, et je suis plutôt keynésien en économie. Il faut toujours, à un moment, venir challenger, à mon sens, parce que sinon, les forces sont établies. Au final, elles vont passer dans un contrôle de leurs propres intérêts et vont, en fait, tuer dans l'œuf des bonnes volontés qui vont venir les challenger. L'exemple récent qui, pour moi, a donné un coup de fouet au marché, c'est l'arrivée d'Uber. Pas avec les dérives actuelles, mais Uber a donné un coup de fouet au taxi, qui était tranquille, ça, en mode, « on nique le game, personne ne vient nous mordre les chevilles ». Et ils ont commencé par sortir les dérives quand Hubert est arrivé, mais en fait, ça les a un peu remis en question, pour ceux qui ont compris qu'ils étaient un peu assis sur leur lit. C'est pareil pour tout. À mon sens, il faudrait que l'État re-challenge la classification actuelle, mais dans un but, qu'est-ce que c'est de votre mémoire ? Dans un but qualité. Comme le dirait très justement Mark, qui le dit mieux que moi, le seul et unique juge de paix, là- dedans, c'est le client. Si le client veut l'attirer, et qu'il revienne, et qu'il appelle ses potes pour qu'il en amène encore d'autres, c'est la qualité. Regarde les JO, normalement, ça va être une pompe aspirante pendant des années et des mois, si on est bon, parce que l'image aura été en partie redorée pendant cette période-là. Ah oui, mais il faut envoyer du steak derrière, parce que... Est-ce que le niveau d'accueil sera le même que pendant les JO ? Hélas, non. Donc, ça sous-entend de la formation, ça sous- entend un niveau d'exigence rehaussé, pas uniquement ranger sa chambre le vendredi parce qu'on veut que maman nous paie le ciné le dimanche, c'est faire la discipline pour l'avoir tout le temps, c'est ça. La discipline, si vous avez une grille qui vous impose de le faire parce qu'elle est plus exigeante, en fait, mathématiquement, vous allez avoir un effet d'élévation du système, non pas on brûle un cierge et on attend, pas non. On a les auditeurs

Atout France qui viennent dans vos maisons et qui vont vous dire, « écoutez, j'ai une mauvaise nouvelle, enfin une bonne et une mauvaise, c'est que la grille, avant, ça passait, mais désolé, ça ne passe plus ». C'est la maraude de Mark, parce qu'il croit qu'on le fait depuis des années. C'est un pourfendeur de l'exigence dans le métier. C'est pour ça que je le lis depuis longtemps. Il a écrit plusieurs ouvrages là-dessus. C'est de dire,« arrêtez de vous regarder le nombril. Oui, on a la chance d'être en France. C'est une chance monstrueuse, parce qu'on est au bon endroit. Les gens viennent du monde entier, même sans faire d' efforts. Et certains tombent dans la facilité de dire, comme le business rentre tout seul, pourquoi faire des efforts ? Grosse erreur, justement. Profite de l'effet domaine pour en remettre une couche ». Moi, je suis Alsacien d'adoption. Certains établissements à Strasbourg se gargarisent de faire complet à certains moments de l'année, mais il y a l'effet d'aubaine du marché de Noël. Quelque part, c'est un trompe- l'œil. « Si tu es au bon endroit au bon moment et que tu as un effet d'aubaine, ne te gargarise pas trop de ton succès. Tu as un effet d'aubaine, tu as eu le vent dans le dos. Aies en conscience et garde ce même niveau d'exigence, parce qu'au final, sur le moyen et long terme, tu seras gagnant. » Comme même pour vous. C'est limite philosophique. En tout cas, pour le sujet qui nous concerne, je pense que tout le monde en serait gagnant. Par contre, c'est comme une politique un peu d'austérité. Vous savez, quand vous dites à quelqu'un à qui on a toujours mis de la pommade, « non, en fait, tu n'es pas si bon que ça. Comment ça ? » Tu vas le prendre mal. Est-ce qu'il y a ce problème en question ou pas ? Mark a essayé. Il s'est cassé les dents. Vaste sujet.

Adèle : Est-ce que vous pensez que cette problématique de lobby qui a influencé Atout France, existe aussi dans d’autres labels ?

Adrien Guillaume : Alors, est-ce que, pardon, je n'ai pas...

Adèle : Vous voulez que je vous reformule.

Adrien Guillaume : Oui, s'il vous plaît.

Adèle : Tout à l'heure, vous parliez des lobbies qui ont influencé les classifications Atout France ou du moins la mise à jour des critères. Est-ce que vous pensez que ce même schéma-là existe aussi dans certains labels ?

Adrien Guillaume : Probablement. Je pense que Mark serait mieux placé que moi pour vous répondre, mais je pense qu'en fait, il ne faut pas être naïf dans l'histoire, je pense. Moi, je suis un grand naïf, mais à mesure que je prends de l'âge, je le fais de moins en moins. Lobby n'est pas forcément connoté négativement. Je veux dire, nous, avec moi, je suis gérant d'une entreprise, je fais moi-même du lobbying pour espérer un jour que certains clients daignent répondre à mes sollicitations. Mais par contre, je pense que c'est possible, mais encore une fois, je pense que je ne suis pas la bonne personne pour ce que je n'ai pas la réponse comme ça. Je présuppose que c'est le cas, parce que c'est un peu le jeu. C'est souvent le cas. Dans toute industrie, la position dominante va tenter de réguler le marché à travers des dispositifs pour dire « OK, je suis arrivé en haut de la chaîne alimentaire, comment je fais pour la conserver ? Bon, je régule. Lui à sa place, lui à sa place ». C'est possible. Après, comme je suis moins connaisseur, je suis moins acerbe que Mark, puisque je n'ai pas une opinion défavorable des labels. J'en ai moi-même eu quand j'étais aux

opérations. Par contre, moi, le commercial de métier, c'est ce que je vous disais en préambule, je sais très bien qu'au final, il ne faut pas tomber dans l'écueil de penser que le label fera tout à sa place. Il faut aller le vendre, il faut communiquer, il ne faut pas agrandir ce que vous voulez. Mais oui, je ne sais pas. Peut-être que Mark pourrait avoir, il a peut-être eu des exemples de genèse de label où il vous dira, « ah si, tel label, je sais qui est derrière ». Peut-être que vous avez la réponse. Parce qu'il connaît beaucoup de monde. C'est lui, s'il y en a un qui sait, c'est Mark.

Adèle : OK, on lui pose la question, merci.

Léo : J'avais une autre question. C'est un terme qu'on a beaucoup entendu dans nos précédentes interviews, c'est la notion d' hyper-personnalisation. Parce qu'aujourd'hui, on était beaucoup dans la standardisation, on était vraiment dans des hôtels très standardisés. Alors qu'aujourd'hui, on est plus sur une notion de service qui est beaucoup plus mise en avant. Et notamment cette hyper-personnalisation. Est-ce que vous pensez que c'est une bonne chose et que maintenant, tous les hôtels doivent l'appliquer ? Parce qu'on sait que c'est une chose qu'on retrouve dans les palaces, dans les 5 étoiles. Mais est- ce que ça peut se retrouver aussi dans des 4 et 3 étoiles ? Et est-ce que ça peut être justement un marqueur de qualité dans ces hôtels qui ont du mal des fois à se référencer?

Adrien Guillaume : Alors mon postulat, en tant qu'hébergeur, ancien hébergeur et amoureux de la chose bien faite, l'hyper-personnalisation, oui, mais en fait, un peu comme Mark là, pour le coup, il ne faut pas tomber, je pense. Il ne faut pas avoir la prétention de penser que les outils actuels digitaux ou autre vont réinventer la roue. Parce que la mère Brasier, Paul Bocuse ou la mère Denis faisaient de l'hyper-personnalisation il y a 50 ans, ça marchait très bien. Ils connaissaient le prénom de chacun des clients parce que c'était l'amour du métier, l'amour des clients. On n'avait pas des termes marketing pompeux à l'époque pour le dire. Je pense qu'il ne faut pas non plus penser que rien ne se créer, tout se transforme, ça c'est des formes différentes. Aujourd'hui, plein d'œil à ce que je disais tout à l'heure, entre l'outil qui est un moyen et la finalité de la chose, moi je suis pour, c'est comme ça que j'ai mené ma carrière. J'ai essayé humblement de me faire un nom partout où je suis passé, en personnalisant tout ce que je pouvais faire pour faire que les clients soient fidèles à ma marque ou à mon hôtel. Après, il ne faut pas tomber non plus dans ce que Mark dénonce d'ailleurs, je renvoie aux études de Mark qui sont nombreuses, sur la pression que vous mettez à un client avec les 50 mails avant l'arrivée, laissez-le vivre. Toujours pareil, il faut trouver un juste équilibre, la place d'un hôtelier ou d'un restaurateur, c'est d'être un facilitateur, c'est comme vous au restaurant, est-ce que vous avez envie d'avoir le maître d'hôtel qui ne décolle pas de votre table ? Non, je pense, à mon sens. Tout est dans la mesure, hyper personnalisé, c'est quasiment un pléonasme, c'est le but de notre industrie depuis qu'elle existe, de faire en sorte que le client se sente unique, même si c'est du marketing, bien évidemment, honteusement intéressé, il nous paye pour cela. Après, je dirais qu'en fonction, là je ferais un prisme entre les différentes classes, puisqu'on a du 0 au 5 étoiles, on a la réponse. Est-ce qu'aujourd'hui, si vous êtes à la tête du marketing, pour Ibis Budget l'hyper personnalisation en soi, sera un levier ultra stratégique pour faire davantage de ventes, je ne suis pas certain. On va chez Ibis Budget pour le prix, pour le rapport qualité-prix, est-ce que c'est des hôtels en zone industrielle, facile, way in, way out, je raisonne de manière très pragmatique, j'ai été client à ces hôtels-là. Est-ce que pour cette catégorie-là, l'ultra économique ou l'économique, l'hyper personnalisation est la voie à

suivre, je ne suis pas certain. Adèle, vous évoluez dans l'une des plus belles maisons françaises, on a la réponse. Si on veut fidéliser, c'est sûr que si on est reçu comme un chien dans un jeu de quilles, il n'y a pas de revenir. Après, l'art et la manière. Je me suis rendu compte, notamment depuis que je suis passé entrepreneur, puis j'ai officié dans différents types d'établissements, j'ai fait les palaces, les grands, les moyens, les petits, les groupes, les pas groupes, donc j'ai une vision un peu holistique du fait d'avoir travaillé dans différents univers. Il est erroné de penser que le CHR est un monolithe avec des intérêts convergents. Ce n'est pas vrai. Chacun défend sa propre paroisse. Ce ne serait même que les hôteliers et les restaurateurs n'ont pas les mêmes intérêts, n'ont pas les mêmes niveaux de charges. Ça ne répond pas aux mêmes dynamiques. Je vous renvoie aux études de Mark. Un hôtel ne crée pas la demande. Dans l'hôtellerie, l'offre ne crée pas la demande, alors que dans la restauration, l'offre crée la demande. Oui, parce que la restauration, on fait un énorme détour. Moins dans l'hôtellerie. L'hôtel prend les flux dominants. S'il y a du flux à Paris, oui, il faut faire un hôtel à Paris si le marché peut encore absorber parce que Paris est Paris. S'il n'y a pas d'hôtel 300 chambres à Vesoules, c'est peut-être qu'il y a une raison. C'est que le marché à Vesoules ne permet pas d'avoir un gros porteur là-bas. Je dissuaderais toute personne qui veut faire un 300 chambres à Vesoules. A contrario, un chef triplement étoilé à Vesoules, les clients vont venir. C'est ça, c'est la magie. Autre exemple, l'offre crée la demande d'un côté et pas de l'autre. On peut difficilement répondre simplement à une question simple. Il faut toujours nuancer. Je dirais peut-être l'économie d'un côté le luxe de l’autre. Plus on tend vers le luxe, plus il faut personnaliser. Toujours dissocier l'outil de son usage. C'est mon grand poncif. Je suis entre deux générations donc je suis un peu arriéré parce que j'ai du mal à adopter les nouveaux outils. J'ai 40 balais, donc je suis vraiment entre les deux. D'un côté, j'ai été éduqué aux bonnes vieilles méthodes qui fonctionnent, c'est-à-dire être empathique, être vrai, être présent mais pas trop. Est-ce que ça, c'est de l'hyperpersonnalisation ? Selon moi, oui. Pour moi, c'est du bon sens. Si tu fais chier le client, on te fait un pas de côté, tu lui fous la paix et tu reviens. C'est les moyens. Et Mark, pareil, si vous l'avez déjà lu, Mark condamne et pour le coup, je souscris totalement à ses condamnations. Le bashing, quand vous vous mettez dans la place du client qui fait souvent des articles, il les a faits en montrant entre la date de réservation à J-2 mois et son poste de séjour à J-1 mois, il dit « Allô la Terre, le client a reçu 12 mails, 14 mails.» Je ne suis même pas certain que pour un palace, c'est le lieu d'être. Je ne pense pas que vous le fassiez. Il faut trouver un juste milieu.

Léo : Je ne sais pas si c'est le cas, Adèle, s’ils envoient beaucoup de mails, au Meurice.

Adèle : Ah, pardon, non, je ne suis pas du tout dans ce service donc je n'en aurais aucune idée. Je pensais que c'était une question rhétorique.

Adrien Guillaume : En tout cas, pour de nouveau faire référence à Mark, que je lis beaucoup, lui, pour le coup, c'est un terme qui lui donne de l'urticaire, c'est le terme « expérience ». Il dit qu'il faut arrêter.

Léo : Il nous l'a dit.

Adrien Guillaume : Si vous le lancez là-dessus, vous avez le temps de faire la vaisselle et de faire le gigot, il peut vous en raconter deux heures. Mais il a raison. Le client, il n'achète pas l'expérience. Il veut une chambre d'hôtel, il veut un whisky, il veut ce que vous voulez,

mais il faut nommer les choses par leur nom. Mark aussi a fait carrière dans de grandes maisons. Il a commencé à travailler avec Alain Ducasse à ses débuts. Ils sont de la même génération. Chaque époque a ses noms. C'est ce que je disais tout à l'heure par rapport à l'hyperpersonnalisation. Il faut rester modeste. On n'a rien réinventé. Les outils évoluent, mais les méthodes philosophiquement un peu restent identiques. Moi, en tout cas, c'est ce pour quoi je suis père de famille, entrepreneur, ce que vous voulez. Le bien-être, le savoir-fonder de la méthode, pour moi, prévaut toujours sur l'outil. L'outil peut être facilitant, mais si t'es con, si l'attitude n'est pas la bonne, ça va se voir. Donc au final, je pense humblement que c'est ce qui doit prévaloir dans toutes décisions, ou même nous, dans les recrutements. On parlait RH tout à l'heure, mais en tout cas, c'est une croyance qui est toujours d'actualité. Je privilégierais toujours un savoir-être, un savoir-faire, surtout dans nos métiers qui ne sont pas de la physique quantique. Ça en déplaise à certains chefs qui pensent sauver des vies. Mais oui, c'est les égos des chefs.

Léo : C'est hyper intéressant. Déjà, on a eu beaucoup de réponses sur nos questions. J'en ai peut-être une dernière parce que je vois qu'il nous reste 5 minutes. En plus, je crois que ça va couper en plus à 18h pile. Je vous préviens. C'était juste une question un peu plus ouverte sur votre vision, peut-être sur le futur de l'hôtellerie dans les années à venir. Est- ce que vous pensez que le classement Atout France va peut-être changer ? Est-ce que tout le monde va devenir Clef Verte? Est-ce que tout le monde va se focaliser sur les amis clients ? Je ne sais pas comment vous voyez ça. Après, si vous n'avez pas forcément d'avis dessus ou pas, il n'y a pas de souci.

Adrien Guillaume : Mais si vous avez une vision peut-être plus globale. Moi, je suis sûr. En fait, j'enseigne en ce moment aussi en parallèle. J'étais à l'EM à Strasbourg hier. Business School ici. J'ai une question un peu similaire. J'ai fait un peu de prospective. C'est ce que je vais vous envoyer avec l'étude qu'on a menée il y a deux ans qui fait aussi de la prospective. On s'est demandé de se projeter eux, future manager, vous également. Je ne suis pas inquiet pour la profession. Je ne suis pas inquiet pour les exploitants. Parce que eux sont à l'abri du besoin. Et globalement, leur partie de monopoly continue. Et globalement, pour eux, ça va. Parce que la France est la France. Que les indicateurs sont dans le vert. Et que la France se remet de toute crise, attentats, je ne suis pas inquiet pour eux. L'avenir sera radieux. Si et seulement si. En tout cas selon moi. La prise de conscience généralisée qui inclut le législateur. Parce que c'est les pouvoirs publics, le ministère. On parlait de la Grille Atout France. Prennent conscience de l'impérieux besoin de former et de fidéliser la main d'oeuvre jusqu'à aujourd'hui. Ce n'est pas très sexy. Mais si vous connaissez les chiffres, c'est vrai. La moitié des restaurants parisiens tournent avec des cuisiniers étrangers. On peut s'en satisfaire. C'est un dommage pour la capitale mondiale de la restauration. Dommage, on a le droit de venir. Mais quelque part, on n'est pas autant séduit. On n'arrive pas autant à séduire. Parce que les restaurateurs croulent sous les charges. On a un poids du salaire. Trop important en France. C'est quasiment 1,5 ou 2 par rapport entre le coût total employeur et le net employé. C'est ce que je disais hier. À travers une réponse que je vais essayer de faire courte. Vous pouvez retenir cette formule. On ne traversera pas une crise de la demande. Le coach le montre bien. Globalement, les indicateurs de la demande sont dans le vert depuis le post-Covid. L'effet J.O. va perdurer. La demande, ça va. On traverse, hélas, encore une crise de l'offre. L'offre, c'est quoi ? C'est les bras. Pas les hôtels. C'est la main d'oeuvre. L'attractivité du métier est selon moi la donnée de l'équation de la réussite la plus importante. Celle sur laquelle il faut s'attarder et

consacrer le plus de temps d'énergie d'investissement si on veut que l'édifice CHR soit ce pérennise sur le long terme. Il n'y a pas d'autre voie. J'ai un autre chiffre. Je n'ai pas le chiffre exact, mais je crois savoir, mais ça se trouve sur Internet, que notre belle industrie est une de celles qui broient le plus de diplômés du CAP au bac+5 au bout de 5 à 10 ans. C'est-à-dire, on est une des industries dont ces enfants sont diplômés, du diplôme le plus bas du CAP au bac+ 5, qui, 10 ans après, ont quitté le métier. Quel gâchis ! C'est con. On les a formés et on est industrie par industrie. Ceux qui ont fait les écoles hôtelières et assimilés, t'en as les trois-quarts ou la moitié qui, au bout de 10 ans, c'est quand même un sacré gâchis. Ils ont choisi cette voie, ils l'ont quittée. Et vous allez voir, notre étude apporte quelques éclairages, apporte quelques réponses. Je reviens à la promesse et à la livraison. Si vous promettez des frites et qu'il n'y en a pas, à un moment donné, ils vont en avoir marre, ils vont se barrer. C'est très bête. Promettre, c'est bien. Derrière, il faut délivrer. Notre étude a en partie démontré que, pour se faire un tout petit peu de spoil, les jeunes qu'on a étudiés, qu'on a audités il y a quelques mois, sont très motivés. En mode, on est là. Balancer l'élite, mais on est là. Donnant, donnant. C'était un peu ça.

Léo : Merci beaucoup. Ça va sûrement couper dans quelques secondes. Merci pour votre temps. C'est un vrai plaisir de pouvoir échanger avec vous.

Adrien Guillaume : Partagé. N'hésitez pas s'il y a besoin. Je vous envoie par e-mail l'étude. Je fais maintenant comme ça, ça part. Par e-mail, s'il y a besoin de compléments, n'hésitez pas. Je peux vous répondre ou vous compléter des parties.

L. Daniel Florent - Manager Conseil Tourisme et Hôtellerie

Le mardi 3 juin 2025 à 17h

Daniel Florent : Vous pouvez même déclencher l'enregistrement, il n'y a pas de soucis. La seule réserve que j'aurai, c'est que ma parole ne représente que moi et pas le cabinet pour lequel je travaille. C'est la seule réserve, sinon je suis obligé dans ce cas-là de faire tout vérifier, de tout faire certifier, et c'est un peu lourd et un peu contraignant. Donc ça ne reflètera pas le point de vue du cabinet, mais ça reflètera juste mon point de vue. Et la deuxième petite mise en garde que je vais avoir, c'est que je ne suis pas un spécialiste des labels et des certifications. Donc il n'y a pas de malentendus, vous aurez certainement des gens qui seront en entretien qui seront plus pointus que moi sur le sujet.

Léo : De toute façon, on a déjà eu des entretiens. On essaie de varier un peu les profils. En soi, on n'a jamais eu vraiment d'experts précisément en label. Mais justement, c'est intéressant d'avoir des avis un peu différents de tous les bords, et notamment de vous. C'est ce qu'on veut, mais déjà de vous êtes rendu disponible aussi rapidement ici, parce que ça s'est fait la veille, donc c'est parfait.

Daniel Florent : Il n'y a aucun souci, c'est normal. J'ai fait des entretiens aussi pour mon mémoire il y a bien longtemps.

Adèle : On est tous contents de trouver des interlocuteurs pour les mémoires, donc c'est normal, aucun problème. Parfait. Du coup, au niveau timing, je pense que ça a duré jusqu'à 45 minutes, une heure au maximum.

Daniel Florent : Pas de problème, je me suis organisé pour avoir le temps. Parfait, et si jamais vous... Non, vers 18h, je devrais quand même peut-être passer à autre chose, mais ça n'a rien à voir avec vous, c'est juste que j'aurais des contraintes. Allez-y, je vous écoute.

Léo : Alors ce qu'on peut commencer, c'est déjà vous présenter, qui vous êtes, votre parcours très succinctement, et ce que vous faites aussi actuellement aujourd'hui chez In Extenso. Alors moi, je suis senior manager de l'équipe d'In extenso Tourisme, Culture et Hôtellerie. In Extenso Culture, Tourisme et Hôtellerie, c'est un cabinet spécialisé dans le conseil, comme son nom l'indique, dans le Tourisme et Culture et Hôtellerie, avec trois grands pôles.

Daniel Florent : Un premier pôle qui est un pôle Tourisme et Culture, donc assistance auprès des territoires, auprès des musées, auprès de sites touristiques, pour les accompagner dans la définition de leur stratégie, dans le développement de structures, etc. Un deuxième pôle pour lequel je travaille, qui est le pôle Immobilier Touristique, Hôtellerie, qui est sous la lettre H, Hôtellerie, et qui regroupe tout ce qui va être conseil auprès de tout le secteur privé, travaillant sur le secteur Hôtellerie, Tourisme, et qui a des murs, pour faire simple. Donc ça va regrouper les hôtels, les résidences de tourisme, les centres de thalasso, les balnéos, les casinos, les centres de congrès, etc. Et un dernier pôle qui est très spécifique, qui est un pôle d'AMO, d'assistance à maîtrise d'ouvrage, pour la construction d'hôtels. Donc des gens qui sont des techniciens, et qui font l'intermédiaire entre l'investisseur et l'architecte, qui veille à ce que le projet soit bien conforme à ce qui a été défini à la base, qui veille aussi au respect des enveloppes budgétaires, et des choses

comme ça. Donc voilà. Je travaille pour la partie hôtellerie, et je supervise des consultants qui travaillent sur des études de marché, de faisabilité. L'étude de marché, c'est vérifier vraiment l'opportunité de développer un hôtel. L'étude de faisabilité, ça va un peu plus loin, c'est on vérifie que non seulement il y a le potentiel pour un hôtel, mais qu'en plus, économiquement, ça va assurer un retour sur investissement, et puis des missions d'évaluation de patrimoine, de stratégie, des missions aussi de valorisation d'actifs. Parce que, comme je vous l'ai dit en cours, on a aujourd'hui un secteur, l'hôtellerie, qui est de plus en plus financiarisé, et où les fonds d'investissement travaillent beaucoup dessus, et où ces acteurs ont besoin d'inscrire régulièrement à leurs comptes la valeur de leurs actifs, pour pouvoir rendre des comptes à leurs actionnaires, à leurs investisseurs. Donc voilà. Mon parcours. J'ai fait un bac général, après quoi j'ai fait une école hôtelière, un BTS. C'était bien, mais j'avais envie d'aller un peu plus loin. Donc j'ai fait l'estua, et à l'époque l'estua se faisait au niveau de ce qu'on appelait la maîtrise, donc un bac plus 4, et donc j'ai fait licence maîtrise à l'estua. Et après je suis rentré, mon dernier stage était dans un cabinet de conseil, qui s'appelait PKF à l'époque, et donc j'ai fait du conseil toute ma carrière, quasiment, hormis mes stages de BTS, hormis les jobs d'été, hormis quelques saisons, mais voilà. Donc j'ai été chez PKF, chez BDO, chez Deloitte, et puis In Extenso TCH. Donc voilà.

Adèle : Est-ce que vous sauriez nous dire à peu près combien d'établissements hôteliers vous avez comme clients, si on peut appeler ça comme ça ?

Daniel Florent : Ouf. Non, je serais bien incapable de vous dire. C'est pas un problème. Non, en fait, le cabinet doit réaliser à peu près 200 à 250, on va dire 200, aux alentours de 200 études par an. On est à peu près une quarantaine, dont trois senior managers et puis des associés, et on fait à peu près 200 études par an. Alors c'est difficile. Chez nous, on parlerait pas en termes d'hôtel, parce qu'en fait, le profil de nos clients est très divers. On peut tout à la fois travailler pour un hôtelier, pour un family office, par exemple, qui est détenteur d'hôtel, mais qui, concrètement, c'est pas lui qui est au pilotage des hôtels, mais il est propriétaire de ces hôtels. On peut travailler aussi pour des fonds d'investissement, je l'ai dit, pour des fonds d'investissement On peut travailler aussi pour la BFI, qui est l'un des gros financeurs de l'hôtellerie française. Donc c'est difficile de dire le nombre d'hôtels. Ce qui est certain, c'est que par contre, l'ensemble de l'équipe visite énormément d'hôtels tous les ans.On visite énormément d'hôtels et on travaille sur énormément de projets d'hôtels tous les ans.

Léo : OK. Et donc vous savez si certains d'entre eux sont labellisés ?

Daniel Florent : Oui, un grand nombre conséquent d'entre eux sont labellisés, que ce soit effectivement tout ce qui va être écolabel, clé verte, etc. Et c'est d'autant plus vrai qu'en fait, nous, on s'adresse quand même à des acteurs qui sont... Comment dire ça ? qui sont des acteurs qui sont actifs dans leur métier. C'est-à-dire que j'ai rien contre des acteurs un peu plus passifs qui sont des hôteliers dont le patrimoine se transfère de façon familiale depuis des décennies et où il n'y a pas eu nécessairement de grands bouleversements. Nous, on est sur des acteurs qui sont plutôt actifs, soit parce qu'ils travaillent sur de nouveaux projets d'hôtels, soit parce qu'ils travaillent sur des repositionnements d'hôtels. Donc des gens qui mènent une vraie réflexion sur ce qu'est leur patrimoine, ce qu'il va devenir et comment il évolue. Donc c'est souvent des gens qui ont aussi une réflexion plus globale autour des labels, de la certification et de plein de choses.

Adèle : Et justement, selon vous, quel est le rôle que jouent ces labels, que ce soit, comme vous avez dit, Clevert, Ecolabel, etc., mais aussi les étoiles d'Atout France dans la gestion et l'organisation de ces hôtels ?

Daniel Florent : Bonne question. Il faut voir qu'on est sur un marché qui est hétérogène, c'est-à-dire que tout le monde n'a pas la même approche dans ce marché. Donc on va avoir des gens qui vont être militants parce qu'ils sont convaincus de la nécessité, par exemple, de faire avancer toutes les problématiques environnementales, etc. Donc cela, ça fait partie de leur logique de promotion, ça fait vraiment partie de leur façon de travailler, de se développer. Ils sont extrêmement militants, donc la certification, la labellisation, etc., souvent va de pair. On a des acteurs aussi pour qui il n'y a pas le côté militant, mais il y a le côté structurant. Donc des gens qui ont conscience qu'en prenant une certification, une labellisation ou même une classification, ça va leur permettre de structurer leur démarche, de se poser, de réfléchir et d'avoir une vraie réflexion autour de leurs produits. C'est moins le cas dans la labellisation, c'est plus le cas dans la classification. Il y a des gens pour qui il n'y a finalement pas trop de réflexion, c'est plus un automatisme. Et puis ils le font, ils s'installent dans cette démarche, mais sans qu'il y ait vraiment de côté ni militant, ni de côté structurant.

Léo : Et vous pensez que ces labels peuvent être un critère pour les clients, un critère de choix dans l'établissement dans lequel ils vont séjourner ?

Daniel Florent : J'aimerais bien dire oui, mais je suis en toute honnêteté, je ne crois pas. Je crois qu'il y a une minorité, oui, il y a une minorité de gens qui vont en faire un critère. Parce qu'eux-mêmes sont très investis, et c'est notamment le cas dans tout ce qui est environnemental. Cette clientèle-là va être... Certains qui sont très investis vont regarder ça et vont être attentifs à ça. Mais pour la grande majorité, je ne pense pas que ce soit le cas. Je me trompe peut-être, là c'est plus des partenaires exploitants qui auraient une meilleure réponse que moi, mais je ne pense pas que ce soit aujourd'hui un critère vraiment décisif de choix. Et c'est marrant parce que ça a changé en fait. Ça a changé en fait la perception, je pense, des acteurs. Parce qu'au tout début, beaucoup d'acteurs qui se sont lancés dans des certifications, dans des labellisations, etc., le faisaient avec une approche en se disant que ça allait les distinguer du reste du marché. Et je suis moins sûr que ce soit le cas aujourd'hui. Je pense que ces acteurs-là aujourd'hui, ça n'a peut-être pas rencontré le succès qu'ils espéraient de ce point de vue-là. Par contre, je connais plein d'acteurs qui sont très contents d'avoir fait ce genre de démarche parce que c'est une démarche qui permet aussi de se poser, de réfléchir. De réfléchir un peu à son produit, à comment il fonctionne, comment il peut s'adapter ce produit et comment il peut évoluer. Et c'est plus aujourd'hui, je pense, cette démarche-là que le côté réellement distinctif, à mon sens. Mais je pense que c'est aujourd'hui moins un côté, l'idée « moi, je vais me distinguer de mes petits camarades » que l'idée finalement, ça fait écho à ma stratégie, ça fait écho à ma sensibilité et ça me permet de réfléchir. Parce que souvent, tout le travail de labellisation, d'homologation, etc. C'est un travail qui oblige à se poser et à réfléchir à son produit, à engager une vraie réflexion autour de son produit. Alors que souvent, les professionnels sont un peu nés dans le guidon, tout simplement. Après, ce qu'il y a, il y a une dimension qu'il ne faut pas sous-estimer mais que j'aurais du mal à quantifier. C'est toute la démarche qui a trait à des logiques de groupe, à des logiques plus globales.

Au sens où, par exemple, des fonds d'investissement peuvent avoir ce type d'approche en disant qu' ils vont labelliser tous leurs hôtels parce qu'ils ne considèrent pas que ça va être un élément décisif pour les clients de l'hôtel. Mais ils considèrent que c'est un élément décisif pour des investisseurs qui vont avoir cette sensibilité-là ou qui peuvent avoir une attention à ça. Comme avec Accor, par exemple.

Léo : Oui, c'est un peu ça. C'est dans cette démarche-là, vous pensez, justement, pour les investisseurs plus que les clients ?

Daniel Florent : Oui. Dans le cas d'Accor, c'est un peu cette classe. Il y a plusieurs motivations qui sont plus globales, qui sont hors de se distinguer par rapport aux clients. Dans le cas d'Accor, c'est aussi la construction d'une image groupe, d'un positionnement groupe. On assène des pierres pour créer une image qui est cohérente, qui est solide et qui va plaire à la clientèle, qui va lui faire écho, mais ce n'est pas en direct. De la même façon, il y a aussi la logique. Quand on est sur des marchés où on travaille beaucoup sur de gros congrès internationaux ou des choses comme ça, et où on commence à voir apparaître des clauses liées à ces certifications ou des choses comme ça. C'est-à-dire que, par exemple, il faut voir que certains gros congrès internationaux vont passer de pays en pays, de ville en ville, et vont tourner à l'international, et du coup vont lancer des cahiers des charges. En fait, les villes vont candidater pour essayer de capter ce gros congrès. Dans ce cas-là, de plus en plus, il y a des clauses liées au développement durable, et à devoir montrer que la destination qui candidate est attentive à ça. Souvent, c'est pouvoir aussi dire qu'une partie de l'hébergement est labellisée à ce genre de choses.

Léo : Aujourd'hui, je pensais que la plupart des hôtels et les groupes font plus ça par philanthropie, mais plus pour l'image que pour l'argent. Est-ce que vous pensez qu'il y a des hôtels qui se disent, « Ok, si je me fais labelliser Clevert ou n'importe quoi, est-ce que je vais avoir un retour sur l'investissement ou pas ? » Je pense que ce n'est pas très binaire comme chose. Je pense que c'est plus complexe.

Daniel Florent : Je pense que la réflexion d'un groupe hôtelier, d'un groupe d'investisseurs ou de plein de choses, c'est de se dire que je contribue à mon image. Je construis une image qui est peut-être plus dans l'air du temps, qui est plutôt positive. Je contribue aussi à me prémunir un tout petit peu du côté un peu… Le tourisme aujourd'hui a quand même parfois mauvaise presse. Il est accusé un peu d'être émetteur de carbone, il est accusé de plein de choses, de sur-tourisme, etc. Ça n'empêche pas, mais ça permet de mieux présenter les choses, on va dire ça comme ça. Ça a un côté positif, ça a un côté limité des effets négatifs de communication, de positionnement. Ça permet aussi de structurer une démarche. Un hôtelier qui est labellisé, il rentre dans des cadres. C'est la même chose pour la classification, les choses comme ça. Pour un hôtelier ou pour un groupe hôtelier, par exemple un groupe hôtelier comme Accor, dire à ses hôteliers « Vous devez être classé ». Ça veut dire que vous allez être classé 2, 3, 4 étoiles selon le positionnement que vous avez adopté de votre produit. Ça veut dire qu'il y a un cadre qui est le cadre légal de chambre, de superficie, de salle de bain, de choses comme ça. Ça veut dire qu'en plus vous avez un cadre de service. Si en plus vous rajoutez à ça la question de labellisation avec qualité, ecolabel, etc. Vous ajoutez des cadres qui font que d'un point de vue Accor, qui est aujourd'hui soit un gestionnaire d'hôtel, soit un franchiseur, vous savez que vous avez

tellement bien cadré votre hôtelier en plus avec vos normes que les dérapages sont moins possibles que sur un hôtelier qui va être complètement indépendant et qui va être hors de toute certification, homologation, classification, etc. Donc, ça a un côté en plus rassurant.En plus, pour rajouter à la complexité, oui, c'est aussi quelque chose qui est facteur d'économie parce qu'on oublie souvent de le dire, mais souvent beaucoup d'hôteliers qui se sont lancés aussi dans les certifications, dans les homologations. Certes, il y avait un côté vraiment défense de l'environnement, etc. Mais il y a aussi un côté qu'il ne faut pas nier qui est celui des économies d'énergie. Et dans un compte d'exploitation, ça ne fait pas de mal. Il faut bien voir que, par exemple, quand on met dans toutes les chambres des distributeurs de produits de shampoing, de savon, etc., ou quand on dit aux clients « si vous ne voulez pas qu'on vous change tous les jours vos serviettes, etc., signalez-le nous », certes, c'est un geste pour l'environnement, clairement, mais c'est aussi une grosse économie dans le compte d'exploitation de l'hôtelier. Et ainsi de suite. La démarche, elle est rarement juste. Il y a quelques personnes qui font les démarches d'homologation, de labellisation au seul objectif d'être en accord avec leurs convictions, etc. Mais souvent, il y a des démarches qui sont plus complexes et qui intègrent plusieurs dimensions.

Adèle : Et du coup, les hôtels seraient plus gagnants, à votre avis, à labelliser leurs hôtels si, par exemple, il y a des économies sur l'énergie, etc. Est-ce qu'au final, même s'il y a des investissements à faire, est-ce qu'au final, c'est une bonne chose de le faire ? Tous les hôtels devraient le faire pour mettre aussi un cadre, comme vous avez dit, où c'est au cas par cas, par groupe, par groupe, etc.

Daniel Florent : C'est très clair, mais… C'est surtout que j'essaie d'y réfléchir, de ne pas dire de bêtises, mais je pense que c'est une démarche qui est très individuelle, quand même. Qui est très individuelle et qui est très fonction aussi du label que l'on choisit. Il y a des labels qui sont plus ou moins contraignants. Après, il est certain que c'est une plus grosse motivation. Ça rajoute à la motivation pour un hôtelier ou pour un investisseur de savoir que non seulement il se construit une image vertueuse, qui est parfois en accord avec ses convictions, qu'en plus, il fait des économies d'énergie ou des choses comme ça, qu'il va retrouver dans son compte d'exploitation. Donc ça, c'est certain. Après, je pense pas qu'on puisse généraliser. Il y a des labels qui sont quand même plus difficiles à rentabiliser. Si on parle plus largement de certification, je ne suis pas sûr qu'aujourd'hui, le classement rapporte vraiment grand-chose. Je vais laisser un point d'interrogation là-dessus. Après, c'est vraiment très fonction de chacun. Moi, il m'est déjà arrivé de rencontrer des hôteliers qui refusaient tout ce qui était labellisation, par exemple, écolabel, etc. parce que pratiquement, ils étaient plus avancés encore. Ils considéraient qu'ils savaient très bien gérer leur gestion du développement durable dans leur hôtel. Ils étaient beaucoup plus investis que le label et que presque, ça allait être plus contraignant pour eux. Je pense que c'est du cas par cas.

Léo : Est-ce que dans le même veine, vous comprenez comment ça se fait de plus en plus, encore à moindre mesure, mais certains hôtels qui ne veulent pas même se classifier avec Atout France, qui n'ont juste pas d'étoiles et qui se déclarent juste comme hôtel, est-ce que vous comprenez cette démarche ? Est-ce que c'est plutôt une chose que vous considérez plus contraignant ? Est-ce que vous le verrez d'un mauvais oeil ou pas ? Ou est-ce que c'est peut-être une bonne démarche et peut-être aussi se démarquer en étant... Ou est-ce que c'est une vraie chose étant donné qu'on perd peut-être un aspect commercial du coup ?

Daniel Florent : Vaste question. Moi, je suis ni pour ni contre. Je ne suis ni pro-classement ni contre-classement. Je pense que surtout, il faut le remettre en perspective. C'est-à-dire que les classements, ils ont été très utiles pour beaucoup d'acteurs, parce que pendant très longtemps, c'était aussi finalement un label de qualité officielle, qui disait que vous n'allez pas tomber dans un bouge infâme, vous ne pouvez pas dormir, la taille de la chambre sera respectable, vous aurez votre salle de bain dans la chambre, des choses comme ça. Donc, ça venait valider ça. Là, je vais faire, ça va être ma minute vieux con, mais il faut voir quand même que quand j'ai commencé à bosser, il y a une trentaine d'années, enfin non, c'est pas une trentaine d'années. Non, un peu plus de vingtaines, mais ce n'est pas une trentaine. En fait, c'était un peu la loterie, les hôtels. Et c'est pour ça que par exemple, des chaînes hôtelières, aujourd'hui, tout le monde dit du mal de la standardisation, mais ce qui a fait le gros succès de la standardisation, c'était justement de lever cet inconnu. C'est-à-dire que quand vous alliez dans un hôtel, ou bien chez Holiday Inn, ou bien chez Marriott, vous aviez l'assurance de savoir ce que vous alliez avoir et la qualité que vous alliez avoir. Autrement, chez les indépendants, les réseaux volontaires essayaient de garantir ça, mais il y avait quand même une part d'inconnu qui était là. Et donc, les classements s'inscrivaient dans cette logique de venir quand même un peu mettre de l'ordre, un peu de dire qui était vraiment un bon produit. Est-ce que quand je regarde sur un marché, l'hôtel qui est deux étoiles, a priori, sur la base du classement, il était meilleur que celui qui était à une étoile, mais moins bon que celui qui était à trois étoiles ou quatre étoiles. Donc, pour un client, il permettait d'avoir une certaine lecture. Aujourd'hui, et depuis une vingtaine d'années, tous les outils digitaux se sont démultipliés à une vitesse exponentielle. Et ce qui fait qu'aujourd'hui, ça a perdu de son importance ce côté tampon officiel qui vient dire, OK, le projet, l'hôtel, il répond à ce que j'ai envie de payer pour ça. Aujourd'hui, les clients regardent de moins en moins le classement des hôtels. Ils regardent davantage des sites comme Booking, comme TripAdvisor ou des choses comme ça, en regardant à combien est la chambre et quelles sont les prestations qui sont attendues et quels sont les avis des clients sur ces prestations et sur la qualité de ce service. Et donc, il y a cette dimension où avant, vous alliez vers une destination dont vous ne connaissiez pas les hôteliers, vous ne saviez pas où vous alliez, à part quelques commerciaux qui s'échangent les bons plans ou qu'il y avait des guides ou des choses comme ça spécifiques, mais les autres, c'était un peu l'inconnu. Là, maintenant, vous allez à l'autre bout du monde, vous êtes quasiment sûr de trouver une page Internet qui vous présente les hôtels de la destination, qui vous dit qui est bon, qui est mauvais, où est-ce que ça risque d'être dangereux. Et donc, il y a cette levée de l'incertitude. Et donc, du coup, côté tampon officiel, il perd de son importance. Et c'est pour ça qu'aujourd'hui, il y a de plus en plus d'hôteliers qui ne se classent plus. Ils préfèrent éventuellement avoir une super note sur Booking, TripAdvisor, Expedia ou autres. Et puis, finalement, le classement sera secondaire. Donc, voilà. Et c'est d'autant plus vrai qu'aujourd'hui, on est en plus sur une hôtellerie qui est de plus en plus, finalement, expérientielle, où on veut se distinguer, où on veut que les produits se distinguent, soient différents de ce que l'on peut, enfin, de l'offre commune, en fait, et où, parfois, parfois, ça permet d'échapper au classement, permet aussi d'être beaucoup plus.. En plus sur une hôtellerie qui est de plus en plus finalement expérientielle où on veut se distinguer, où on veut que les produits se distinguent, soient différents de ce que l'on peut, enfin de l'offre commune en fait et où parfois ça permet d'échapper au classement, permet aussi d'être beaucoup plus, d'avoir moins de contraintes et puis de faire comme on en a envie et de proposer une offre qui est distinctive. Et c'est d'autant plus vrai qu'on a des produits de plus en plus hybrides, qu'on a des produits qui sont, qui des fois jouent sur des leviers qui sont

différents pour séduire la clientèle et si vous vous rappelez par exemple je vous ai présenté des hôtels comme Elegantia où leur cœur de marché c'est de proposer une offre hôtelière qui est très atypique, qui est très, avec un design qui est très tranché mais qui en contrepartie se fait sur des surfaces qui sont souvent plus petites. Et par exemple un groupe comme Elegantia, mais il y a d'autres acteurs qui jouent la même partition, être rentré dans une logique qui est trop poussée de classification etc. ça limite presque, en fait ils n'ont presque pas intérêt à mettre en avant la classification parce que quand vous dites classification par exemple pour tel 3 ou 4 étoiles il faut avoir telle surface de chambre etc. et que parfois ils ne répondent pas à ces classifications. Donc eux ils jouent sur des registres qui sont différents. Donc je comprends que ces acteurs-là veuillent échapper aussi à ces classifications.

Adèle : Et du coup vous avez fait une bonne transition et du coup c'est une des questions aussi et une des parties de notre mémoire qui est sur un peu l'innovation et la création de nouveaux services.Est-ce que vous pensez que du coup les labels voire la classification comme vous avez parlé bloquent justement la façon d'innover ? Quand on parle d'innovation on parle surtout peut-être de nouvelles technologies, de nouveaux processus en interne que ce soit au niveau des équipes ou aussi envers les clients. Est-ce que vous pensez que justement le cadre qui est imposé par les labels et les classifications ça justement empêche cette création ou pas ?Ou est-ce que c'est un peu un entre-deux ? Ou est-ce que ça bloque certains trucs ? Est-ce que ça reste quand même une liberté ou pas ?

Daniel Florent : Alors bloquer j'aurais tendance à dire que non. Limiter du moins. Ouais non mais même limiter je ne suis pas sûr que ça soit vraiment limitant parce que la plupart des labels, des certifications, des homologations, des classifications en fait désignent un minima et pas un maxima. Donc si vous avez envie d'être plus innovant je dis par exemple un truc tout bête mais par exemple imaginons vous êtes un hôtel super économique. Donc la classification pour l'unité que vous classez par exemple une ou deux étoiles, vous allez être classé une ou deux étoiles, vous allez avoir telle surface de chambre que ça mais rien ne vous empêche parce que vous êtes innovant, parce que vous avez trouvé le bon moyen de vous financer etc. ou parce que vous avez envie de le faire, rien ne vous empêche de proposer des nouvelles technologies à foison dans votre chambre, rien ne vous empêche de proposer du service, rien ne vous empêche d'être innovant. Donc c'est plutôt un minima et c'est un minima sur lequel aujourd'hui il n'y a pas tant que ça d'obligation. Vous pouvez avoir par exemple, moi j'en connais quelques-uns, des hôtels qui pourraient réclamer une cinquième étoile et qui ne la demanderont jamais, qui se contenteront d'une quatrième étoile mais qui proposeront une prestation cinq étoiles. Soit parce qu'ils n'ont pas envie de rentrer dans la logique cinq étoiles etc. soit aussi parce que des fois ils savent que s'ils ont une cinquième étoile, la direction des achats de leurs clients vont leur dire qu'ils n'ont pas le droit d'aller dans les cinq étoiles donc en deux propos et ainsi de suite. Mais il y a plein d'endroits. Donc les homologations, certifications, classifications etc. définissent un minimum et un minimum auquel vous n'êtes pas obligé de souscrire. Vous pouvez très bien être un hôtel milieu de gamme et demander une classification une étoile. Rien ne vous en empêche.

Léo : Vous pensez que ça arrive souvent ça ?

Daniel Florent : Alors non, là je grossis le trait sur du milieu de gamme une étoile, non, parce que là ça n'a pas de sens dans ce cas-là. Mais oui, par exemple l'exemple 5 et 4

étoiles, là pour le coup il est vrai. Des hôtels qui par exemple font beaucoup de séminaires ou beaucoup également de clientèles d'affaires, certains ne vont pas du tout, ils pourraient en termes de surface de chambre, de produits, de services etc. ils pourraient demander une cinquième étoile et ils ne la demanderont jamais parce qu'ils savent qu'effectivement les services achats de certaines entreprises ne boycottent le cinq étoiles. Parce que certaines entreprises n'ont qu'une peur, c'est que dans le canard enchaîné ou dans un grand journal sorte un article ou une publication sur le fait que les cadres, je dis n'importe quoi, de tel laboratoire ou de telle entreprise ont été faire un séminaire dans un hôtel cinq étoiles à tel ou tel endroit. Donc c'est des règles où je proposerai un service cinq étoiles mais je ne serai jamais classé cinq étoiles.Donc ça c'est un cas. L'autre cas c'est aussi selon l'approche qu'ont eu des concurrents aussi pour rester identique sur des positionnements similaires à des concurrents, parfois on a tout intérêt à être sur le même classement que les concurrents plutôt que de se distinguer même si le produit le permettrait. Après le cas quatre étoiles et une étoile, dans ce cas-là l'hôtelier ne demande pas du tout le classement. Mais oui, comme je vous le disais, c'est un minima et c'est un minima qui n'est pas obligatoire. Si vous n'avez pas envie de vous classer, vous ne vous classez pas. Si vous aurez zéro étoile, vous n'aurez pas d'étoile et c'est pas ce qui vous empêchera de vous commercialiser. Après il y a des gammes où ça devient un peu plus compliqué quand on est sur du Palace, c'est quand même toujours mieux d'avoir la classification Palace. Ça permet une certaine lecture du produit, du positionnement mais dans l'absolu il n'y a rien d'obligatoire. Donc je ne pense pas que ça limite l'innovation. Non, ça ne la favorise pas parce que souvent les classifications, les homologations, etc. viennent figer un état des lieux à un moment donné, viennent dire voilà ce que c'est que la qualité, voilà ce que c'est qu'être en faveur de l'environnement, etc. Donc ils viennent fixer un niveau qui sera réévalué quelques années plus tard. Et si vous êtes innovant, rien ne vous empêche de prendre un label ou un autre et puis de développer là-dessus.

Adèle : Est-ce que vous avez peut-être un avis sur l'évolution de tous ces labels, ces classifications ? Comment ils vont être vus dans le secteur dans les prochaines années ? Est-ce qu'ils vont être plus visés, être la cible de plusieurs hôtels ? Est-ce qu'au bout du temps, il y aura des nouveaux labels qui vont se créer, etc. ? Est-ce que vous avez un avis là-dessus ?

Daniel Florent : J'ai le droit de dire non. Non, je peux partager des réflexions, mais je n'ai aucune certitude là-dessus. Celui qui en a, tant mieux, c'est bien pour lui, mais je n'en ai pas moi. Ce que je vois… Alors après déjà, attention, il y a plein de… la question des labels, des homologations, des certifications, c'est un vaste sujet parce que dans tout ça, on rentre à la fois à la question de la classification qui est une classification qui vient de dire vous valez une, deux, trois, quatre étoiles et donc c'est plus quelque chose qui essaye d'objectiver ce qu'est un niveau de prestation et de qualité. Et puis là-dedans, on a aussi des problématiques d'environnement, on a des problématiques de ressources humaines, de respect des salariés, de plein de choses. Donc, il y a plein de sujets qui se mêlent là-dedans. Ce que je serais enclin quand même à dire, c'est que malheureusement, on semble assister à un retour de bâton sur tous les sujets environnementaux. Donc, il est probable qu'à l'image de la société, les investisseurs, les hôteliers, etc. aient un peu moins de budget dans les années qui viennent pour tous ces sujets-là. Ce qui est probable aussi, c'est que peu à peu, il y ait peut-être moins de labellisation, etc.mais qu'il y ait une sorte de consolidation du secteur, de la labellisation et tout. Parce que pour certains acteurs, c'est un peu compliqué

des fois de se dire « est-ce que je choisis l'écolabelle ? Est-ce que je choisis la clé verte ? Est-ce que je choisis l'étiquetage environnemental ? Est-ce que je choisis blablabla ? » Et donc, il est possible que certains acteurs, certains labels se renforcent et que d'autres aient tendance un peu à disparaître. Et l'un des effets aussi qui peut peut-être jouer, c'est que je trouve qu'on a une montée en compétence des professionnels du secteur. Donc, monter en professionnalisation du secteur fait que souvent, on a des gens qui sont de plus en plus pointus sur leur secteur et qui ont peut-être moins besoin d'être accompagnés dans leur structuration, dans leur réflexion. Ils sont capables d'avoir des réflexions qui sont beaucoup plus autonomes et qui vont beaucoup plus loin.Donc, peut-être moins de besoin aussi dans ce côté certification, labellisation. Mais oui, donc voilà. Je ne sais pas si ça répond vraiment à votre question, mais…

Léo : Si, c'est l'avis que vous portez sur la vision que vous avez.

Daniel Florent : Après, c'est un processus qui se remet toujours un peu en cause. C'est ce que je vous disais à un moment donné, tel label, tel classement, etc. va remettre, va sanctionner un niveau de qualité, un niveau d'exigence, etc. Et puis, peu à peu, certains labels évoluent et vont faire évoluer leurs critères et peut-être qu'ils ne seront plus dans l'adéquation avec la société. Excusez-moi juste un instant. Je ne sais pas si j'ai répondu vraiment à votre question.

Adèle : Léo, tu avais des questions ?

Léo : Pardon, j'étais mute depuis tout à l'heure, donc je parlais dans le vent. Excusez-moi. Mais oui, vous avez répondu à la question parfaitement.

Daniel Florent : Il n'y a pas de souci pour ça.

Léo : On a une question et demie avant de terminer. On a lancé récemment un questionnaire sur un Google Form qui demande l'avis des gens sur les labels pour savoir s'ils connaissaient, etc. Et il y a une question dans ce questionnaire qui était votre premier critère de choix dans la sélection d'un hôtel. Donc là, c'est vraiment votre avis personnel. C'est votre premier critère. Est-ce que vous regardez d'abord le prix, la localisation, les étoiles peut-être, les avis en ligne ? Si vous deviez y archiver tout ça, qu'est-ce qui serait en premier, en deuxième, voire en dernier aussi ? Est-ce que les labels peuvent rentrer dans ce classement ou pas ?Là, c'est vraiment votre avis.

Daniel Florent : Là, je vais avoir plutôt un avis qui n'est pas du point de vue professionnel, pas de ce que moi je ferais en termes de client. Mais en fait, je pense que c'est extrêmement fonction de pourquoi je vais aller à l'hôtel. C'est-à-dire que selon le motif pour lequel je vais, quelque part, ça va être la destination. Je vais déjà choisir la destination avant même de choisir l'hôtel, etc. Comment illustrer ça ? Tout simplement, si je suis ingénieur informatique, je dois travailler dans une grosse société qui est dans une ville de province, je n'ai pas le choix de la destination. Donc, je vais déjà commencer par faire avec les hôtels qui sont sur la destination. Ensuite, va se rajouter d'autres critères. Est-ce que j'anticipe le fait que je vais travailler énormément et que je ne vais pas avoir beaucoup de temps, je vais être vraiment là pour travailler à fond. Et du coup, ce qui m'intéresse, ça va être la proximité avec mon client, mon donneur d'ordre. Si j'anticipe que je vais avoir un peu de temps et que je vais pouvoir profiter de l'hôtel, et que j'ai une enveloppe budgétaire qui me le permet, ça va être le

positionnement de l'hôtel et les services qu'il propose, et ainsi de suite.Et à l'inverse, si je dois faire un séminaire, la destination aussi va jouer, mais ça va être aussi la question des infrastructures de l'hôtel en matière de séminaire. C'est extrêmement structurant en fonction des motivations. Je cherche des produits qui sont différents, qui répondent à des contraintes différentes.Si je suis une petite entreprise que je veux faire déjà par exemple un séminaire avec mes 20-30 salariés, souvent, je vais choisir une destination qui va être à moins d'une heure ou deux de route. Déjà, ça va me délimiter une zone. Ensuite, je vais choisir une infrastructure qui a des salles de séminaire, des choses comme ça. Ensuite, je vais choisir les hôtels qui ont répondu aux deux premiers critères et qui sont dans mon budget, et ainsi de suite. C'est tous ces critères-là de destination, de produit, de positionnement, de tarif, etc. qui vont me décider de mon point de vue. Je dois avouer que la question de la certification d'un label, etc., n'arrivera pas dans les premiers rangs. Je pense qu'il y a plein d'autres critères qui rentreront en ligne de compte avant celui-là, à part pour quelques clients qui vont être hyper investis dans ces problématiques, par exemple d'environnement ou des choses comme ça. Mais c'est là où je vous disais qu'avant, on percevait souvent les labels, etc., comme un facteur différentiel par rapport aux autres hôtels. Je pense qu'aujourd'hui, c'est moins vrai et qu'aujourd'hui, les hôteliers ou les investisseurs ou les professionnels s'inscrivent dans des labels parce qu'il y a leur conviction, il y a le fait que ça permet de structurer leur démarche, etc. En tout cas, je ne pense pas que les labels soient l'un des premiers. Je ne crois pas avoir croisé un client qui m'ait dit un jour « j'ai décidé d'aller en Auvergne parce qu'il y avait un hôtel qui était classé écolabel ». Il y en a peut-être quelques-uns, mais je pense que surtout, c'est « je vais me choisir une destination, je vais choisir un produit qui me convient, je vais choisir un produit qui répond à mon budget, je vais choisir le produit qui a des services en adéquation et ce que je veux, je vais choisir ensuite celui qui a les bons avis clients et puis peut-être si j'ai le choix entre deux, à un moment donné, oui, je regarderai ça, mais ça n'arrivera certainement pas dans les premiers critères de sélection. Parfait. Écoutez, on n'a plus de questions.

Léo : J'ai peur que ça coupe à 18 heures, donc on vous remercie déjà pour votre temps. Je n'ai vraiment aucun problème. Vous avez fait partie de notre avant-dernier entretien, je crois, de tous les entretiens qu'on a faits.

Daniel Florent : Ça va. Je ne suis pas trop en contradiction avec tout le monde, j'espère. Non, ça va être plus ou moins aligné.

Léo : Il y a certaines personnes qui sont en contradiction, mais ça va. Vous êtes sur la grande majorité.

Daniel Florent : Et du coup, vous avez eu qui comme tuto, comme entretien, jusqu'à présent ? Si ce n'est pas confidentiel.

Léo : On a eu des personnes en service qualité de plusieurs groupes, des personnes aussi en RH, parce qu'on a une partie RH dans notre mémoire. Enfin, on a une partie RH. On a eu, comment les décrire ? Des directeurs d'opérations du groupe Najeti, notamment, de M. Ohlmann. Marc Watkins, peut-être que vous connaissez, parce qu'apparemment beaucoup de monde le connaît. Oui, oui, je connais bien. On a eu d'autres personnes. Elles sont toujours en RH, opérations et qualité, c'est vraiment notre spectre

Daniel Florent : D'accord, c'est cool. Si vous avez un large panel, c'est sympa.

Adèle : Merci beaucoup pour votre temps.

Daniel Florent : Bah écoutez, avec plaisir. Et puis, si jamais c'est possible, je veux bien après lire votre mémoire, c'est intéressant.

Léo : Pas de soucis.

Adèle : Merci, bonne soirée.

M. Sylvie Quintin - Director of People & Culture, The Peninsula Paris

Le mercredi 4 juin 2025 à 17h

Adèle : Donc, ce qu'on peut faire, c'est qu'on va se présenter et après on peut vous laisser vous présenter et on enchaînera sur les questions.

Sylvie Quintin : Parfait.

Adèle : Donc, je suis Adèle Valverde, en deuxième année de master management sectoriel à l'Esthua, donc avec Léo. À l'Esthua, nos mémoires se font en groupe, en duo ou en trio. Donc, on a un seul et même mémoire à faire, le même sujet, le même rendu. Et donc, notre mémoire se base sur la gestion de la qualité en hôtellerie et notamment l'impact qu'ont les labels et les classifications, les différents impacts sur plusieurs domaines. Et donc, actuellement, je suis en stage de fin d'études dans le service qualité au Meurice, donc à Paris.

Sylvie Quintin : D'accord.

Adèle : Et je laisse Léo se présenter.

Léo : Et donc, moi, je suis Léo Riffé. Actuellement, je suis en stage comme Adèle, pas en Palace par contre, mais dans un groupe, un groupe d'hôtels qui s'appelle Chapitre 6, qui compte des hôtels 4 étoiles et 5 étoiles sur Paris et dans le Sud également. Et je suis Assistant de Direction des Opérations et du Développement. Donc, je vais aider sur les ouvertures et sur les opérations quotidiennes des hôtels en tant que support du siège. Et je fais également du recrutement, etc. Et du coup, vous m'avez rencontré, Madame Corinne Pelois, parce qu'on a fait un stage, nous deux, au Scribe, moi en ressources humaines et Adèle en Guest Relation. Et du coup, Madame Pelois, nous avait parlé de vous. Et du coup, c'est pour ça qu'on s'était permis de vous contacter. Donc, merci déjà d'avoir accepté cet entretien.

Sylvie Quintin : Pas de souci. J'y ai été soit il y a très, très longtemps, mais j'ai été dans votre position à essayer d'avoir des entretiens pour pouvoir faire mon mémoire. Donc, je sais que parfois, ce n'est pas toujours simple. Donc, voilà. Je réponds toujours positivement quand c'est possible. Après, est-ce que ça va être intéressant ce que je vais raconter ? C'est autre chose, mais... Du coup, c'est à moi de me présenter, c'est ça ?

Adèle : Oui, allez-y.

Sylvie Quintin : Bon. Alors, je ne sais pas du coup si je redémarre ou si c'est uniquement mon poste actuel, mais un petit peu pour resituer. Moi, j'ai fait une formation en droit. Je suis destinée à être avocat au départ. Et pendant mes études, ça ne m'a pas du tout... Enfin, je me suis dit que ce n'était pas finalement fait pour moi. En revanche, je suis bien accrochée avec le droit. Et du coup, je cherchais à savoir ce que je pouvais faire de ça. Donc, j'ai fait une formation très généraliste. Enfin, l'IAE, je ne sais pas si vous connaissez. Mais bon, on

fait à la fois du marketing, de la gestion et des ressources humaines. C'est là que j'ai découvert les ressources humaines. Et du coup, j'ai fait un master 2 en ressources humaines en parcours. Et quand j'ai voulu chercher un travail, j'ai postulé un peu partout, et notamment chez Accor. Et c'est comme ça que j'ai commencé, puis Sylvie Quintin j'ai commencé chez Accor en 98. Et en fait, je suis complètement tombée amoureuse du secteur. Et du coup, 27 ans après, je suis toujours dans l'hôtellerie-restauration. Donc, voilà. J'ai fait de 98 à 2004 chez Accor, essentiellement chez Sofitel. Je suis passée 2 ans chez Marriott. Je suis revenue chez Accor, chez Sofitel, puis Pullman. Et en 2013, j'ai quitté Accor pour rejoindre Peninsula. Un an avant l'ouverture de l'hôtel, a ouvert le 31 juillet 2014. Et donc aujourd'hui, ça fait 12 ans que je travaille pour Peninsula. Au niveau RH, du coup DRH de l'hôtel. Donc, un palace, comme le Meurice. 580 collaborateurs en moyenne. Voilà. Grosso modo, une équipe en RH de 9 personnes. Et puis après, je vais répondre à vos questions, j'imagine que vous allez vouloir en savoir un peu plus sur ça.

Adèle : Parfait. Merci beaucoup. Alors donc, notre première question, ça serait déjà, quels sont les labels que contient le Peninsula et en quoi ça a influencé l'organisation interne et du coup, les pratiques RH, plus précisément ?

Léo : On parle aussi de classification, comme la station Palace rentre dans ça, évidemment.

Sylvie Quintin : D'accord. Je pense que c'est la seule qu'on ait, d'ailleurs. Enfin, 5 étoiles, puis Palace. Mais effectivement, là, on a passé il n'y a pas très longtemps, je crois que c'était à l'automne, octobre, novembre, qu'on a réalisé le renouvellement. Je sais que d'autres hôtels, notamment le Ritz, ne le font pas. Donc, je ne sais pas si vous allez les interviewer, mais ce serait intéressant de voir, du coup, la différence. En l'occurrence, je dirais qu'à la fois, ça n'a pas d'impact, parce que je pense que le premier impact, c'est les clients et c'est la vision qu'ils peuvent avoir de l'hôtel. Donc, 5 étoiles ou Palace, je ne suis pas sûre qu'ils se posent forcément la question. En tout cas, je ne suis pas là plus à même de répondre à cette question-là d'un point de vue client. Pour les collaborateurs, c'est plus la modification des notions de Palace, aujourd'hui, pour avoir ce label, il faut avoir un certain nombre de formations, notamment réalisées sur l'accueil de PMR, tout un volet en développement durable. Et donc, forcément, ça a eu un impact. Alors, quoique nous, on avait commencé avant, notamment sur toute la notion d'inclusion et de travailleurs handicapés dans l'établissement, mais ça nous a imposé de rester dans cette dynamique-là et de former notre personnel à l'accueil que ce soit de clients ou de travailleurs en situation de handicap. Et sur le développement durable, forcément, même si je dirais que nous, ça nous a un peu moins impacté, parce qu'on a des valeurs assez fortes en termes de notions de Palace qui limitent malgré tout la faisabilité de certaines actions en termes de développement durable. Mais en tout cas, on a sensibilisé nos équipes sur le sujet. Et comme les jeunes générations sont quand même très touchées par ce sujet-là, forcément, ça améliore quand même l'image de notre marque auprès de futurs collaborateurs potentiels ou de collaborateurs même en interne. Donc voilà, je dirais que sur le label Palace, c'est les deux impacts directs que ça peut avoir.

Adèle : Vous avez certains candidats dans les recrutements pour qui ces critères-là

d'inclusivité, etc. est primordial. Ils vous l'ont clairement dit ou pas ?

Sylvie Quintin : Alors, je dirais que c'est rarement en phase de recrutement. Je pense que la première phase, c'est plutôt une image d'employeur de choix et de ce qui peut se dire sur la place parisienne notamment, de comment on parle du Peninsula ou pas, qui va attirer. En revanche, on a deux journées d'intégration pour tous les nouveaux collaborateurs. Donc sur les deux premières journées, on a des interventions sur ces deux sujets-là. Et ça marque et en général, je dirais que ça engage et ça retient. J'ai utilisé les termes anglais, mais en termes de rétention et d'engagement des collaborateurs, ça fonctionne très bien. Et en général, on a un retour très positif à l'issue de ces deux journées-là en disant, c'est super, vous travaillez sur ces notions-là. Et d'ailleurs, souvent à l'issue de ces deux journées-là, notamment sur le fait que certains nouveaux collaborateurs sont des travailleurs en situation de handicap, ils se sentent de nous évoquer le sujet et du coup, qu'on puisse nous les intégrer encore mieux en tenant compte de leur handicap. Le développement durable, c'est aussi quelque chose qui revient très régulièrement. Pour être honnête avec vous, on a une enquête d'engagement pour nos collaborateurs avec un sujet, un thème, une question sur le sujet. Et c'est important pour nous, on y travaille parce qu'on n'est pas forcément très bien. C'est-à-dire qu'aujourd'hui, nos collaborateurs nous font un retour qu'ils attendraient davantage de nous sur le développement durable. Voilà. Mais pas forcément en lien avec un label. Je pense qu'aujourd'hui, le label Palace, en tout cas, s'obtient sans forcément non plus révolutionner le sujet.

Léo : Et justement, sur cette classification Palace, est-ce que vous la voyez plus comme une contrainte ou justement une opportunité pour vous dans le service CRH, que ce soit pour le développement des compétences, etc., ou c'est vraiment quelque chose qui peut être contraignant ?

Sylvie Quintin : Je dirais que… Ça peut être entre les deux. Non, c'est contraignant parce qu'en fait, notamment ces fameux modules de formation obligatoires sur ces deux sujets, forcément par un organisme extérieur qui coûte cher, qui n'est pas très adaptable et pas forcément adapté à nos contraintes quotidiennes, etc. Sincèrement, moi, je le vis plus comme une contrainte parce que c'est des sujets… Alors, en tout cas, sur le handicap qu'on avait déjà traité avant et de manière plus efficace. Mais comme ils nous ont contraints à un format, on l'a renouvelé, mais finalement vécu plus comme une contrainte. Après, sur certains établissements qui n'ont pas forcément cette envie de travailler sur le sujet, c'est peut-être du coup important et une opportunité que de les forcer un peu à travailler sur le sujet. Nous, c'est en tout cas… Voilà, c'est des sujets qui nous importaient quand même et qu'on avait déjà commencé à travailler, mais avec des formats un peu différents, avec des gens en interne très impliqués sur le sujet et le fait notamment d'être obligé, par exemple, de passer par un organisme extérieur pour faire ces formations-là avec en plus des organismes qui ont flairé la bonne affaire, c'est-à-dire qui vous déroulent la même chose dans tous les établissements sans forcément s'adapter à chaque établissement, à sa culture, à son fonctionnement. Je trouve que l'impact, il n'est pas extrêmement bon et on l'a plutôt vécu, nous, comme une contrainte.

Léo : Je passe juste sur un autre sujet que vous avez parlé tout à l'heure, la journée d'intégration que vous faites. En quoi cette journée peut servir, avec des exemples concrets, à maintenir une culture de qualité, étant donné qu'au Peninsula, il y a quand même une culture qualité qui doit exister, comme à Meurice avec Adèle qui est en service qualité. Est-ce que vous pouvez nous expliquer d'autres exemples, en plus de la journée d'intégration, d'autres choses que vous faites, etc. C'est assez ouvert comme question.

Sylvie Quintin : D'accord. De manière générale, mon process RH, on les calque le plus possible sur l'expérience client. On va essayer de parler d'expérience candidat ou d'expérience collaborateur. On va le faire commencer dès le premier contact. J'ai deux personnes au recrutement. Tous les process, on va essayer de les définir pour que ça soit vraiment le plus parfait possible. Évidemment, on continue à travailler parce qu'on s'est aperçu que nous RH, on avait les bonnes trames, le bon discours, le bon accueil, etc. Sauf que quand ils se présentent à la sécurité, l'agent de sécurité va employer ses mots. On va faire venir un collaborateur pour faire un essayage uniforme. La personne à la lingerie va aussi s'exprimer avec ses mots et parfois, on va dire, « Non, je n'ai pas d'uniforme à la taille de la personne.» Alors que la personne est soit très grande, soit très forte, ce n'est pas toujours délicat. On s'est aperçu qu'il fallait qu'on détricote tout et qu'on aille donner tout le wording d'accueil pour les agents de sécurité. De travailler sur tout ce parcours-là. Dès qu'ils arrivent, les deux premiers jours, ils sont totalement pris en charge par l'équipe de formation et quelques intervenants. On va évidemment parler de l'histoire et des valeurs de l'hôtel. Forcément, ça vous intègre assez rapidement. On va parler de tout ce qui est standard. Forcément, ça a un impact aussi sur la qualité. Qu'est- ce qu'on attend de n'importe quel collaborateur ? On parle grooming et posture. Ça rentre aussi dans la qualité et l'interaction avec les clients. On a un module développement durable. On va parler inclusion, sécurité aussi. Le chef de cuisine vient se présenter. Le comité de direction vient se présenter aussi pour donner l'importance de cette intégration-là au nouveau collaborateur. À l'issue de ces deux jours-là, ils sont pris en charge par leur manager avec une checklist de l'intégration qui va durer sur les deux premiers mois. Au bout des deux premiers mois, l'équipe de formation les revoit pour faire un point, pour savoir s'il y a un rapport d'étonnement, s'il y a des points qui ne conviennent pas ou des choses qui peuvent être des freins à leur engagement et donc à la qualité du service auprès des clients. Ça, évidemment, c'est le parcours idyllique. Après, il y a forcément des services où c'est un peu moins bien suivi ou des périodes d'essais qui sont arrêtées entre les deux, donc on ne va pas forcément juu'au bout. Mais pour nous, c'est primordial que cette intégration se fasse en douceur avec beaucoup de suivi pour qu'ils ne puissent pas être jetés dans la fausse aux lions tout de suite et qu'il y ait une intégration parfaite et une qualité du coup de service. La continuité de ce parallèle entre le parcours des clients et le parcours de nos nouveaux collaborateurs, c'est aussi de dire que, si on veut qu'ils soient toujours engagés, toujours à prendre soin de nos clients, il faut qu'on prenne soin d'eux. Donc, on crée beaucoup d'événements. On a des ostéopathes qui viennent, on a des masseurs, on a, évidemment, après toute la partie médicale, un psychologue qui intervient aussi deux fois par mois. On fait un certain nombre de choses, d'événements. Après, il y a la staff party comme tout le monde, mais on va faire, par exemple, la semaine dernière, on a délocalisé notre restaurant du personnel sur une de nos terrasses toute la journée. Donc, les collaborateurs ont eu le droit à un barbecue géant sur nos terrasses, mais on essaye de faire ce parallèle-là en permanence pour qu'ils se sentent aussi importants que nos clients. Et la dernière chose, c'est qu'on ne sous-traite rien. C'est-à-dire que toutes nos équipes sont en interne, la sécurité, le pressing, la lingerie, le

fleuriste, etc. On n'a pas d'équipe. Enfin, on n'a pas de sous-traitance parce qu'on part du principe que si on veut que la qualité soit parfaite et qu'on puisse s'assurer que nos collaborateurs, ou en tout cas que tous les collaborateurs qui interagissent avec nos clients soient à notre image, il faut qu'ils soient chez nous et qu'on prenne soin d'eux et qu'on fasse ce suivi, etc. Donc, voilà un petit peu la politique RH et la qualité. Enfin, peut-être qu'il y a des choses que j'ai oubliées ou des questions que vous allez me poser, mais pour nous, ça passe par là.

Léo : Parfait. Ben, c'est déjà très, très complet. Donc, merci beaucoup.

Adèle : Et la formation, enfin, les deux jours de formation, c'est pour tous les contrats, que ce soit stagiaires, alternants, CDI, CDD, etc.?

Sylvie Quintin : Oui. C'est toute personne et il commence par ces deux jours-là, à quelques rares exceptions. Il faut vraiment que ça soit extrêmement motivé ou qu'il y ait un sujet, voilà. Sinon, tous les collaborateurs commencent par ça. C'est-à-dire qu'ils ne commencent pas n'importe quel jour et puis ils viennent à ces journées d'intégration suivantes. Non, ils commencent par ça. On en fait deux fois par mois, du coup. Donc, un lundi, un mardi, une semaine sur deux, voilà. Et ils commencent par ça et ils s'imprègnent, ils s'intègrent, ils prennent le temps d'arriver en douceur. Ils récupèrent leurs uniformes, on leur fait visiter l'hôtel parce qu'effectivement, je n'avais pas dit ça, mais dans les deux premiers jours, il y a ça aussi. Ils se sentent vraiment, j'allais dire, chouchoutés, pris en charge et après présentés à leur manager et puis ils peuvent démarrer sur les opérations.

Adèle : Et vous parliez tout à l'heure du rapport d'étonnement. Est-ce que vous faites, par exemple, si un salarié démissionne ou un stagiaire arrive à la fin de son stage, vous faites un petit point avec lui sur ce qui s'est bien passé, ce qui s'est mal passé, sa vision un peu extérieure et nouvelle. Pour vous, vous améliorez par la suite ou pas ?

Sylvie Quintin : Oui. En fait, il y a plusieurs étapes. Pour les CDI ou CDD, il y a les points d'étape de période d'essai. Donc ça, on le fait. Celui-là, pour le coup, c'est le manager qui le fait. Les stagiaires aussi, à mi-parcours, ils ont un entretien avec leur manager. Nous, on fait un point au niveau RH, au bout de deux mois pour tous les collaborateurs et trois mois pour tous les managers. C'est un point où, justement, on a cet échange et ce rapport d'étonnement. Et après, on a systématiquement un entretien de départ. Que ce soit stagiaire, apprenti, CDI, CDD, on fait un entretien de départ la semaine qui précède leur départ. On leur envoie par mail un petit questionnaire qu'ils remplissent, une note, etc. Et après, on fait un entretien pour développer ce qu'ils ont pu mettre. Et puis, c'est mon équipe qui s'en charge, en général, de creuser un peu quand ils sentent qu'il y a quelque chose pour, justement, soit sentir quand il y a des choses qui commencent un petit peu à ne pas fonctionner dans un service ou quand il y a des problèmes de management, par exemple. Parce que quand on a plusieurs départs successifs d'un même service, ça peut permettre de se dire où il y a un sujet et donc de creuser. Mais après, ça peut être aussi toute expérience individuelle. Il peut y avoir des problèmes managériaux, mais d'essayer de comprendre qu'est-ce qu'on peut faire de mieux pour, effectivement, retenir nos équipes. Parfois, d'ailleurs, la plupart, c'est des départs pour d'autres opportunités, mais il n'y a pas de sujet. Mais de faire cet entretien-là, malgré tout, ça peut aussi permettre de garder en tête un collaborateur qui s'en va pour une expérience mais qui peut potentiellement en revenir. Et de

savoir comment ça s'est fini, garder en tête ses commentaires et de se dire qu'il est parti très positivement et très bien de l'hôtel, mais il avait d'autres perspectives et qu'on ne pouvait pas nous l'offrir. Mais il retape à la porte et donc c'est intéressant de le reprendre.Ou non, il est parti, c'était très compliqué, etc. Et donc non, on ne va pas prendre le risque de le reprendre. Mais on le fait systématiquement.

Adèle : D'accord, très bien.

Léo : J'avais une autre question. Tout à l'heure, vous avez parlé de valeurs de l'entreprise. Je voulais savoir si, justement, ces valeurs, il y avait une notion de qualité, d'excellence, etc. Quelles sont surtout les qualités que vous attendez chez un candidat que vous rencontrez et qui pourraient fonctionner au Peninsula?

Sylvie Quintin : D'accord. Alors, on a deux valeurs, je dirais, qui sont... Ce que je vous dis, c'est des valeurs, parce qu'il y a des groupes qui les affichent et qui disent, voilà, ça, c'est nos valeurs, etc. Après, il faut les apprendre, les réciter, mais ce n'est pas forcément du vécu. Nous, dans ce qu'on vit, dans les retours qu'on a de nos collaborateurs, il y a deux mots qui reviennent très souvent, c'est bienveillance et esprit de famille. Donc, ça, c'est quelque chose, vraiment, sur lequel on travaille de manière, j'allais dire, quotidienne, mais vraiment de le vivre. Ce n'est pas quelque chose, on ne va pas leur dire les deux premiers jours, voilà, nos valeurs, c'est la famille et c'est la bienveillance. En revanche, quand je parlais tout à l'heure aussi de valeurs et de standards, on a établi un certain nombre de choses sur lesquelles on demande à chacun de nos collaborateurs des sortes de guest engagement, donc auxquelles on demande que chaque collaborateur est en tête. Donc, la générosité, par exemple, mais du concret, parce que générosité, ça peut être de, je ne sais rien, d'offrir des choses aux clients. Ce n'est pas forcément ça, la générosité. C'est dans son accueil, de s'adapter aux clients. Il y a « have fun », c'est de savoir être à la fois humble, mais avoir de l'humour aussi. Donc, tout ça, c'est des choses qu'on présente le premier jour et qui sont vraiment importantes pour nous. Je pourrais vous les communiquer si vous le souhaitez, parce qu'il y en a neuf, et pour nous, c'est vraiment des choses qu'on évoque dès le premier jour et qui sont primordiales dans nos relations, aussi bien avec les clients qu'avec, entre nous, collaborateurs en fait, et en interne et en RH, on parle souvent de collaborateurs internes, de clients internes, parce que pour nous, c'est vraiment ça. Et encore une fois, c'est toujours faire le parallèle entre ce qu'on fait pour nos clients. Quand on fait des grosses fêtes, on a deux temps forts, c'est l'ouverture des terrasses et Noël, on va faire notre staff party pour l'ouverture des terrasses, là, en fin de semaine. Et puis, en fin d'année, on a Noël avec les enfants, etc. On fait vraiment, on gère dans nos espaces clients, on le fait vraiment comme on le ferait pour nos clients. Voilà.

Adèle : D'accord. On a une question par rapport à votre stratégie, si vous pouvez nous en parler.

Sylvie Quintin : Oui.

Adèle : On sait qu'il y a plusieurs défis en hôtellerie, par exemple le turnover, les contrats d'extra, si vous en avez, parfois le manque de moyens, etc. Est-ce que vous avez mis en place des stratégies RH pour pouvoir, malgré tous ces défis, maintenir une qualité de service digne de votre établissement ?

Sylvie Quintin : La plus particulièrement pour les extras, c'est ça ?

Adèle : Que ce soit pour les extras, le turnover, le manque de moyens, ces problématiques-là, entre guillemets, qui peuvent arriver en hôtellerie.

Sylvie Quintin : Oui. Déjà, tout ce que je vous ai dit jusque-là fait qu'on a un turnover qui est plutôt bas, en tout cas pour les palaces, on est à 22% au total. On est plutôt dans la fourchette basse du turnover. Et si j'enlève la partie qui est liée à ce qui est prévisible, c'est-à-dire les CDD, les apprentis, parce que finalement, c'est des départs prévisibles, c'est-à-dire quand on embauche les gens, on sait qu'ils vont partir, on tombe à 17%. Donc, on a réussi de faire notre culture, notre façon, notre politique RH finalement à réduire déjà ce turnover. Donc, c'est plutôt pas mal, parce que réduire le turnover veut dire qu'il y a moins de postes vacants et puis moins de nécessité de courir après le recrutement, reformer, retransmettre nos valeurs, etc. Donc, ça, c'est une chose. Après, évidemment, on a des extras. On évite de faire appel, alors comme je le disais tout à l'heure, à la sous-traitance et à l'intérim, parce que souvent, on arrive moins à fidéliser l'intérim que les extras. Donc, on essaie d'avoir un petit pool fidèle d'extras. Et sur la période haute de l'activité, on fait quelques CDD aussi, en restauration et dans les étages. Et puis là, du coup, en les fidélisant, en les faisant passer sur des CDD, on les forme, ils passent par nos journées d'orientation. Alors, pas les extras purs, mais comme pour certains, ils ont fait des CDD, ils reviennent tous les ans, etc., on les a formés à nos valeurs et ça a forcément une meilleure qualité. Si on est sur des fonctions type banquets, Housekeeping, les étages, les extras sont aussi pris en charge par des formateurs terrain qui vont les prendre en charge les premiers jours pour les former et les amener à notre niveau de qualité. Donc, on a 40 formateurs terrain aussi. Donc, dans chaque service, il y a au minimum un formateur terrain. Et sur les gros services, on en a jusqu'à 5, 6 qui vont du coup prendre le relais justement de ces journées d'intégration des managers qui, eux, transmettent aussi une partie. Mais après, sur le quotidien et sur le terrain, ils vont diffuser comme ça des formations, des team modules, etc. Donc là aussi, ça permet de transmettre nos exigences et le niveau de qualité attendu.

Adèle : Léo, tu avais une question ?

Léo : Je voulais revenir sur le management que vous parlez, que ce soit aussi avec les valeurs, le management assez bienveillant, qui est une nouvelle forme de management. Avant, on était plus sur le management... Bon, je n'ai pas les mots, mais on va dire autoritaire, etc. Est-ce que vous pensez que c'est aujourd'hui quelque chose d'essentiel ou de nécessaire pour justement maintenir une bonne qualité dans les services ? Et en même temps... Alors, ça, c'est la première question. Et une deuxième question, c'est que pensez-vous des labels comme, je ne sais pas si vous connaissez, Great Place to Work, qui est un label qui certifie le management sain d'une entreprise. Et qu'est-ce que vous en pensez ? Si vous y avez déjà pensé, pourquoi oui, pourquoi non ?

Sylvie Quintin : Alors, sur la dernière question, oui, on y a pensé. On s'est posé la question juste avant le COVID et en fait, on a été rattrapé par le COVID et on ne s'est plus repenché dessus. Je pense que ça peut être une bonne chose. Encore une fois, c'est tout ce qu'on fait autour de la marque employeur. Je crois qu'on ne peut plus passer en dehors de ça, les réseaux sociaux. Une chose que je n'ai pas dite, mais on travaille beaucoup avec notre

service commercial et marketing en termes d'images parce que tout ce qu'on publie sur les réseaux sociaux, que ce soit d'un côté ou de l'autre, est visible des clients sur LinkedIn. Par exemple, un de nos clients peut tout à fait voir ce qu'on fait sur LinkedIn. Et en même temps, les collaborateurs maintenant ou futurs collaborateurs sont sur Instagram, sur certains sites et réseaux sociaux. Et forcément, du coup, ce qu'on publie pour les clients va aussi attirer des collaborateurs. Et ça, moi, j'ai vraiment vu la différence et ça aide bien pour attirer du monde. Et puis même en termes de fierté, ça, les gens aiment. On parle de leur établissement, de leur hôtel, etc. Et du coup, tout ce qui peut travailler sur la marque employeur, c'est primordial. Aujourd'hui, on ne peut plus faire autrement que de travailler sur la marque employeur, d'attirer les jeunes. Vous avez besoin de sens et besoin d'adhérer à une entreprise, à ses valeurs. Ça ne va pas être juste une carte de visite. Enfin, ça peut être une valeur. Certains établissements jouent beaucoup là-dessus. Et pourquoi pas ? Mais pour le coup, là, il faut vraiment être une vraie belle carte de visite. Je pense, par exemple, aux Georges V qui jouent beaucoup sur sa position un peu de number one sur les palaces, etc. Donc, ils vont attirer un certain nombre de profils et peut- être moins jouer sur la bienveillance ou ce genre de choses. Après, ça reste de ne pas citer mes propos. Je ne peux pas me fâcher avec le Georges V, mais on a des valeurs qui peuvent être différentes, mais on n'a pas les mêmes atouts non plus, je crois. Et encore une fois, pour revenir sur la marque employeur, c'est très bien de travailler dessus ou d'avoir des labels qui mettent en avant ça, mais ça ne fonctionne que si vous êtes sincère. En tout cas, moi, je pense que ce genre de choses ne marche, et en tout cas sur le long terme, que si ce que vous dites, ce que vous faites correspond à ce que vous dites et vice- versa. Et ça ne marche que si c'est sincère. Et si ça l'est, finalement, le bouche à oreille, mais en tout cas dans le milieu Palace, c'est peut-être moins vrai sur d'autres segments d'hôtellerie, parce que beaucoup plus diffus, beaucoup plus d'hôtels, et donc le bouche à oreille est peut-être plus compliqué. Mais Palace, on est 12, 13, c'est un petit milieu, finalement, tout le monde se connaît, tout le monde se parle. Enfin, je pense qu'Adèle, vous avez d'autres personnes, soit en formation, soit au Meurice, qui connaissent et qui vont parler et qui vont dire, etc. Et puis finalement, c'est ça qui fait que le label, vous ne l'avez pas officiellement, mais ça se dit. Donc, je pense que la réputation est primordiale. Encore une fois, ce n'est pas de dire qu'il ne faut pas, parce que je pense que ça peut formaliser, ça peut obliger à structurer son approche de marque employeur, etc. Donc, je ne dis pas que ce n'est pas bien de le faire, mais si on le fait, il faut le faire bien, il faut que ce soit sincère, c'est-à-dire qu'il ne faut pas que ce soit construit, que ce ne soit que du pur marketing et images, voilà. Donc, à la fois, je pense que ça peut très bien être un beau projet, fédérateur en plus, en interne, mais avec ce petit bémol de dire qu'il faut vraiment que ça corresponde à ce qu'on fait et qu'on soit sincère, sinon ça peut être pire que tout.

Léo : Parce que justement, je vous posais la question, parce qu'on avait entendu des articles aussi qui parlaient du label Great Place to Work, qui utilisait un peu, alors je n'ai pas le nom, mais du coup, du greenwashing, mais pour ce label d'appartement, du coup, pour la RSE, mais plus pour d'autres. Donc, on avait entendu ça, c'est pour ça qu'on s'était permis de se poser cette question par rapport à ça. Mais du coup, vous avez sauvé ce point, c'est parfait.

Sylvie Quintin : Oui, c'est normal, vous imaginez bien que vous rentrez dans une entreprise qui a ce label-là, votre expérience se passe mal, vous avez qu'une envie d'être encore plus, vous êtes encore plus énervé et certains vont relativiser en disant, ce n'est pas ce que j'ai

vécu qui va peut-être représenter l'entièreté de la vie dans l'entreprise, mais potentiellement, vous êtes tenté d'attaquer sur cet angle-là. Donc bon, c'est à double tranchant.

Adèle : On a une deuxième partie dans notre mémoire qui se porte sur l'improvisation de service. Et donc, on voulait savoir si en interne, vous avez mis des choses en place pour pouvoir aider, être réactif avec d'autres services, peut-être de l'entraide en inter-service dans des situations que vous n'avez pas forcément anticipées ou dont vous n'avez pas de procédure claire. Est-ce que vous avez mis des choses en place comme ça ?

Sylvie Quintin : Alors, le Covid, oui, évidemment, n'a pas dû venir comme tout le monde, mais du coup, quel lien avec la question ? Parce que j'avais pris un angle de votre question qui était plus dans l'approche client et l'adaptabilité finalement aux demandes clients et à l'approche client selon la typologie client. Mais là, c'est plutôt par rapport à des situations opérationnelles.

Adèle : Alors oui, c'est plus en opérationnel, mais ça peut être une improvisation de service face à une demande client, certes. Mais aussi, nous, on prenait l'exemple du Covid ou par exemple des JO. Alors, deux situations, une inattendue et une autre qui pouvait être anticipée, mais du coup, un peu de chamboulement en interne. Et donc, est-ce que vous avez mis des choses en place pour pouvoir aider certains services qui avaient plus besoin que d'autres?

Sylvie Quintin : D'accord, mais pour répondre aux besoins opérationnels ?

Adèle : Oui, plutôt oui.

Sylvie Quintin : D'accord. Alors, j'aurais tendance à dire qu'on a quelque chose, mais qui existait déjà d'avant. C'est-à-dire que nous, on a un système de crunch team que vous avez peut-être aussi dans vos établissements. Ou quand il y a une activité inattendue, que ce soit une arrivée de délégation avec 500 bagages ou tout d'un coup, un coup de chaud, que ce soit dans les étages room service, etc., où on va envoyer des messages en faisant appel aux autres services et en disant qu'on a besoin là tout de suite, maintenant d'aide. Donc ça, on a ce système-là qui permet, j'allais dire, de répondre à quelque chose qui n'est pas forcément anticipable, justement, parce que quand c'est anticipable, on s'organise en conséquence, on n'a pas forcément besoin de crunch team. Après, il peut y avoir, quand on fait des grosses soirées, comme on va faire une soirée, encore une fois, d'ouverture de nos terrasses, etc., les opérationnels vont un peu envisager les besoins et vont faire tourner en disant qu'on a besoin de temps d'hôtesse, qu'on va avoir besoin de gens aux vestiaires, qu'on va avoir besoin de gens pour faire ça. Et en fait, ils diffusent des listes où on peut s'inscrire, notamment nous, fonction support, pour venir en aide ponctuellement, mais là, c'est anticipé, sur certaines activités spécifiques. Après, j'allais dire, moi, d'un point de vue purement organisation et opération, on travaille beaucoup, nous, sur... Alors, je parlais de standards tout à l'heure, mais en fait, on a abandonné les standards LQA. Je ne sais pas si vous avez connu ou connaissez encore les standards LQA. On les a abandonnés, nous, il y a 4 ans maintenant, pour justement ces guest engagements qu'on a et qui sont plus d'ordre, j'allais dire, plus proche de l'intelligence émotionnelle que, finalement, de standards purs.

C'est-à-dire qu'on s'est aperçus que répondre au téléphone, au bout de 3 sonneries, dire 3 fois le nom du client, au check-in, ne répondait pas forcément aux attentes de nos clients. Quand on a des clients qui sont américains et qui vont plutôt s'attendre à force quand ils viennent, c'est la 200e fois qu'ils viennent, à être, à une limite, leur claquer la bise quand ils arrivent, aux clients japonais qui, eux, ont besoin de distance, ne vont pas forcément vous dire au départ si ça a plu ou pas plu, mais finalement, on vous envoie une lettre comme ça avec plein de reproches. Donc, comment, nous, on aide nos collaborateurs ? Parce que c'est rassurant, des standards, finalement, ils ont tout d'écrit, il faut les apprendre, mais une fois que vous les savez, finalement, on ne peut pas vous reprocher grand-chose. Quand on vous dit, non, il va falloir sentir le client, comprendre ce qu'il attend, adapter votre approche en client, et du coup, en l'espace de 5 minutes, de passer d'un accueil très américain, très familier, etc., à quelque chose de beaucoup plus solennel, distant, etc., il faut jongler et avoir cette capacité d'adaptation. Et du coup, on a créé des formations là-dessus. On travaille sur l'intelligence émotionnelle, qu'elle soit vis-à-vis des clients ou d'un point de vue purement managérial ou fonctionnement dans l'équipe. Et ça, nous, on y croit beaucoup. On pense que plus on armera nos équipes, managériales ou non, à cette sensibilité-là, plus ça fonctionnera, en fait, de manière générale. Et encore une fois, dans les interactions entre collaborateurs, mais aussi avec les clients.

Léo : Et vous pensez que ça, ça peut faire des formations ? Enfin, ce n'est pas quelque chose d'inné, mais qu'on peut travailler sur soi, l'intelligence émotionnelle ?

Sylvie Quintin : Alors, il y a une base. C'est pour ça qu'il y a des entretiens de recrutement et qu'on recrute pas tout le monde. Et encore une fois, aujourd'hui, du coup, on va plus rechercher des personnalités et du savoir-être que du savoir-faire. Je passe à certains postes ou services où techniquement, il faut quand même avoir quelques bases, notamment en cuisine, par exemple. Enfin, voilà, il y a des métiers quand même. Mais on va être plus capable de faire abstraction à quelques aspects techniques en se disant que justement nos formateurs, terrains, etc., vont pouvoir les aider là-dessus et plutôt aller sélectionner des personnes qui vont avoir assez spontanément le sourire, la perception des clients, cette envie d'aller, encore une fois, ou cette générosité vis-à-vis des clients. Parce que si vraiment ils ont une base zéro en intelligence émotionnelle, ça va être très compliqué d'arriver à la base attendue. Encore une fois, par contre, l'intelligence émotionnelle, elle est plurielle. Enfin, il y a plusieurs domaines et on peut être très bon dans un et moins bon dans un autre. Et puis en même temps, ça se travaille. Et quand les gens ont cette perception-là, comprennent comme l'information, le disque, je ne sais pas si vous connaissez, c'est en fait, on va classer en termes de communication, il y a quatre grands types de personnalités en termes de communication. Et donc, on fait faire un petit test et ça permet de se situer, mais aussi, du coup, le reste de l'équipe et de comprendre comment vous allez… En fait, vous avez les dominants, vous avez les personnes très extraverties, qui ont besoin d'être au centre des choses, enfin voilà, traîner dans l'émotion, etc. Vous avez les stables qui ont besoin de stabilité, de choses, voilà, connues, reconnues, etc. Puis vous avez les C, qui sont eux, les procéduriers, ceux qui ont besoin que les choses soient dites, écrites et qu'on respecte. Alors évidemment, ce n'est jamais aussi simple, et je vous dis ça, on n'est jamais dans un seul axe, mais il y a des grandes lignes pour chacun de nous et ça évolue dans le temps aussi. Mais pour moi, je vous dis ça, c'est qu'on travaille aussi là-dessus parce que ça permet, en se connaissant mieux et en connaissant les autres profils, de comprendre qui on est en face aussi de manière plus rapide et facile et de dire, je ne vais pas m'évertuer à faire

des grands mouvements, à dire, voilà, c'est super être dans l'émotion avec quelqu'un qui a besoin juste qu'on lui parle, que ce soit carré, procédure, etc. Et du coup, comment moi j'adapte mon discours à la personne que j'ai en face pour que mon message fasse, le message lui sera peut-être le même, en tout cas le contenu et la finalité, mais je ne vais pas l'enrober de la même façon. Et tous ces outils-là permettent forcément que ce soit ce qui est valable pour les collaborateurs, est valable pour les clients, et du coup, de se mettre en permanence dans cette culture de bienveillance parce que c'est ça aussi, de bienveillance, c'est de dire, l'autre est différent, mais il n'est pas moins bien, il n'est pas mieux, c'est juste comment moi je peux faire pour que ce que je souhaite faire ou dire arrive à son objectif. Voilà.

Adèle : Et je reviens sur la notion de Crush Team, vous l'avez implantée en quelle année?

Sylvie Quintin : Dès l'ouverture, en 2014.

Adèle : Ok. Les jours de formation, l'onboarding également, dès l'ouverture ?

Sylvie Quintin : Dès l'ouverture, oui. Par contre, on l'a retravaillée, c'est-à-dire qu'à l'ouverture, on avait une journée avec les checklists et le point à 90 jours. On est passés à deux jours plus, et on a revu un peu le système après dans les services, etc. Mais oui, dès le démarrage, on avait une journée. D'accord. Encore une fois, on l'a étoffée, mais elle existait dès le démarrage, oui.

Adèle : Ok. Léo, tu as des questions ?

Léo: Écoutez, vous avez quasiment tout répondu de façon très claire et organisée. C'est ce qu'on fait dans tous nos entretiens plus ou moins, c'est qu'on fait lire notre problématique, du coup de notre mémoire. Alors, je vais vous la mettre dans la discussion Teams, parce que si je vous la lis à l'oral, vous allez oublier le début, parce qu'elle est assez longue. Je vous l'ai mise là, sur la discussion, si vous la voyez.

Sylvie Quintin : Ah oui, il faut juste que je me mette dessus. Alors, la délivrance des labels et des classifications entraîne-t-elle une transformation organisationnelle encourageant l'innovation et l'adaptation aux besoins des clients ou impose-t-elle une standardisation rigide au détriment de leur singularité ? Oui et non. Pour revenir à ce que je disais tout à l'heure, je crois que les labellisations je pense que ça peut aider à structurer, encore une fois, c'est ce que je disais, même sur toutes sortes de labels, à structurer, se poser les bonnes questions et potentiellement ne pas passer à côté de quelque chose d'important. En revanche, le faire coûte que coûte, au détriment finalement de ce qu'on vit au quotidien, ça peut être dommage. Et surtout, encore une fois, il faut que ça soit sincère. Tout ce qu'on fait doit être sincère. Sinon, ça se sait ou ça finit par se savoir et se retourner contre soi. Donc, je pense qu'on ne peut pas faire l'impasse complète sur les labels. En revanche, il ne faut pas se tromper de choix. Après, 5 étoiles et palace pour un palace, pareil, difficile. Encore une fois, ça serait intéressant d'aller voir des hôtels comme le Ritz, qui sont considérés comme palace, mais qui n'ont pas le label palace. Finalement, ils ont l'image sans en avoir réellement le palace. Et de savoir pourquoi ils ont fait ce choix-là, ça serait intéressant. Mais bon, ils ont, je ne sais pas, 100 et quelques années de vie, et nous, on n'en a que 11. Donc, je pense qu'on avait moins le choix et que c'était quasi impératif d'avoir ce label-là, en tout cas. Mais voilà. Je pense que ça peut être très intéressant, très structurant, attention, du

coup, à ne pas faire le mauvais choix du label, déjà, et puis d'être très sincère. Mais votre problématique, elle est très intéressante.

Léo :C'est gentil.

Adèle : Merci beaucoup.

Sylvie Quintin : Je vous en prie, n'hésitez pas si jamais vous aviez des questions qui restaient, par mail ou en envoyant un petit message, j'y répondrai si besoin, sur des chiffres, sur des choses, pas de souci. Si un jour, vous souhaitez venir, je ne sais pas si vous avez eu l'occasion déjà de venir au Peninsula ou pas.

Adèle : Jamais.

Sylvie Quintin : N'hésitez pas, on organise ça, en prenant un peu à l'avance et en calant un moment, ça sera avec grand plaisir. Merci beaucoup, c'est très gentil. Je vous en prie. N'hésitez pas si vous avez encore d'autres questions.
Adèle : Merci beaucoup. Merci pour votre temps. Merci pour vos réponses.

Sylvie Quintin : Je vous en prie. Bon courage.

Adèle : Merci. Bonne soirée.

Léo : Merci à vous. Au revoir.

IV- Questions-Réponses par mails

A. Destination Excellence

***Nous**: En quoi Destination d'Excellence se distingue-t-il de l'ancienne marque Qualité Tourisme ? Quels objectifs principaux ont guidé cette transition ?*

Destination Excellence: Le nouveau label Destination d'excellence vise au renforcement de la qualité sur tout le champ de l'offre touristique : hébergements, restauration, lieux de visites ou de loisirs, lieux d'information touristiques (offices de tourisme notamment), transports.
En complément de l'enjeu de qualité de l'accueil et des services, qui anime le secteur, ce label renforcera en particulier le niveau d'exigence en matière d'écoresponsabilité.
Les référentiels sont organisés autour de deux piliers : pilier qualité et pilier responsable.

***Nous**: Comment avez-vous déterminé les familles de critères retenues (qualité de l'accueil, gestion de l'expérience client, etc.) et leur pondération ?*

Destination Excellence: Nous vous informons que les référentiels ont été mis en place en amont du transfert de la gestion du label Destination d'excellence à Atout France. Nous vous invitons à vous rapprocher de la Direction Générales des Entreprises pour de plus amples informations sur la création des référentiels.

***Nous**: Au-delà des équipements, quels outils (visites mystère, questionnaires, audits in situ…) utilisez-vous pour évaluer l'accueil, la personnalisation et, plus largement, la qualité perçue par le visiteur ?*

Destination Excellence: Nous vous invitons à prendre connaissance du guide méthodologique qui détaille le déroulement d'une évaluation ainsi que les critères obligatoires d'écoute client.
L'évaluation est composée de deux temps : une visite mystère suivie d'un audit à découvert.

***Nous**: Sachant que l'établissement choisit et rémunère l'organisme évaluateur, quelles mesures (agréments, contre-audits, rotation des évaluateurs…) garantissent l'indépendance et l'impartialité du contrôle ?*

Destination Excellence: Les organismes évaluateurs intervenant sur le label Destination d'excellence ont préalablement été habilités par Atout France. Vous retrouverez les détails des critères d'habilitation dans le dossier de candidature sur notre site au lien suivant : https://www.atout-france.fr/fr/organismes-evaluateurs-du-label
il existe également des conditions de retrait des habilitations des organismes évaluateurs afin de garantir leur indépendance et impartialité.

***Nous**: Le référentiel est actuellement révisé sur un cycle de cinq ans ; envisagez-vous un rythme plus court ou des contrôles intermédiaires pour tenir compte de l'évolution rapide des*

attentes client ?

Destination Excellence: Des réunions annuelles du CNGL permettent d'apporter des modifications mineures aux référentiels. Des révisions sont effectivement prévues afin de suivre les évolutions des filières. En revanche, il n'existe pas à ce jour de périodicité définie dans le temps.

***Nous**: Le label valorise-t-il explicitement les initiatives innovantes (technologies d'accueil, solutions digitales, nouveaux services) et, si oui, comment ces éléments sont-ils mesurés ?*

Destination Excellence: Le label Destination d'excellence ne s'intéresse pas spécifiquement à ce type d'innovation. Il met l'accent sur la qualité de l'information ainsi que la sobriété énergétique.

***Nous**: Quelles ressources ou dispositifs d'appui proposez-vous aux TPE/PME pour qu'elles puissent satisfaire aux exigences du label sans contrainte excessive ?*

Destination Excellence: Les exploitants souhaitant obtenir une labellisation Destination d'excellence sont accompagnés par un partenaire. Celui-ci est en charge d'accompagner et de préparer l'exploitant à son évaluation.
Les partenaires peuvent s'adapter à chaque spécificité des entreprises accompagnées.

***Nous**: Quels moyens de communication ou partenariats déployez-vous pour accroître la notoriété du label auprès du grand public et des professionnels ? Disposez-vous déjà de données (nombre d'établissements engagés, évolution de la satisfaction client, etc.) depuis le lancement en septembre 2024 ?*

Destination Excellence: Nous nous référons au nombre de labellisés Qualité Tourisme comme volume potentiel à court et moyen terme. La reprise du label engendre une communication sur le label de la part d'Atout France. Ce type de communication est également à la charge des partenaires afin d'inciter à rejoindre la démarche. Cette incitation est également véhiculée par l'ajout de ce nouveau pilier responsable.

B. Atout France

Nous: Selon vous, les étoiles devraient-elles se baser sur des critères similaires à l'international, afin de faciliter la compréhension des clients ?

Atout France: Cette question a bien entendu été soulevée, cependant, de nombreux pays possèdent leur propre système de classement. La mise en place d'un classement unique international ne permettrait pas de prendre en compte les spécificités de chaque pays.

Nous: La gamme d'un hôtel étant définie également par sa prestation de service apportée au client, les grilles de critères devraient-elles intégrer des critères sur le service et l'expérience client ? (façon d'accueillir le client, le nommer, personnaliser les amenities, etc.), sachant qu'aujourd'hui la grande majorité des critères est matérielle et/ou factuelle (taille de la chambre, éléments présents en chambre, langues parlées par le personnel).

Atout France: Atout France, dans son rôle de classification officielle (mission confiée par l'Etat), se concentre majoritairement sur des critères objectifs, matériels et facilement vérifiables visant à s'assurer que les hébergements accueillent leurs clients dans les meilleures conditions possibles. Le contrôle des établissements sur des critères objectifs permet de garantir une évaluation juste et impartiale quel que soit l'inspecteur en charge de la visite. Les établissements peuvent, s'ils le souhaitent, se tourner vers des labels privés ou la subjectivité est beaucoup plus prise en compte.

Nous: Si oui, cela impliquerait que l'auditeur dorme une nuit sur place afin de vivre cette expérience client ; est-ce envisageable ? Sinon, pourquoi ?

Atout France: Tout d'abord, la procédure de classement est une procédure définie par arrêtés. Pour les hôtels 4 et 5 étoiles, l'arrêté prévoit en effet une visite mystère incluant une nuitée sur place ce qui n'est pas le cas pour les autres niveaux d'étoiles et autres catégories d'établissement.

Nous: Pourquoi ne pas mettre à jour les grilles de critères plus souvent que tous les cinq ans, afin qu'elles s'adaptent au mieux au marché et aux attentes actuelles des clients ?

Atout France: Actuellement, l'arrêté prévoit pour les hôtels de tourisme une mise à jour des grilles de critères tous les 5 ans. Cela s'explique par plusieurs raisons. Tout d'abord, le classement d'un établissement est valable 5 ans, il est donc préférable que les grilles évoluent en même temps que le cycle du classement. Ensuite, les changements de critères ont un coût pour les hôteliers (travaux, nouvelles formations), des modifications trop fréquentes engendreraient des frais conséquents. Enfin, bien que le classement doive constamment évoluer, il est nécessaire de maintenir une certaine stabilité et prévisibilité dans les critères d'évaluation.

Nous: La vérification des hôtels n'est-elle pas biaisée par le fait que la date soit fixée et donc que la visite soit prévue ? Également par le fait que l'hôtel choisit et paie le cabinet qui va l'auditer ?

Atout France: Comme mentionné précédemment, les critères d'évaluation étant principalement matériels et factuels, le fait que la visite de contrôle soit annoncée ne vient

pas biaiser le résultat. De plus, les cabinets de contrôle sont accrédités pas le COFRAC (Comité Français d'Accréditation). Ils sont donc tenus par un devoir d'impartialité et d'égalité envers tous les établissements.

Nous: Quel a été l'impact de Sébastien Bazin, PDG du groupe Accor, dans la création des critères Atout France ?

Atout France: Lors de la révision des référentiels, les modifications sont apportées par Atout France, la DGE (Direction Générale des Entreprises) et les organisations professionnelles. Des acteurs terrain comme Accor peuvent également être questionnés au même titre que d'autres groupes hôteliers afin d'apporter leur expertise et leur point de vue sur certains sujets.