



Institut Supérieur du Tourisme de  
l'Hôtellerie et de l'Alimentation



## MASTER TOURISME ET HÔTELLERIE

Parcours « Management de l'Hôtellerie et de la Restauration »

### MÉMOIRE DE DEUXIÈME ANNÉE

**Transmission d'émotions et réussite de  
l'expérience client : le cas de l'hôtellerie de  
groupe**

Présenté par :  
**Gabriel BOUTONNET**

Année universitaire :  
**2021-2022**

Sous la direction de :  
**Bruno CLAVERIE**

# **Transmission d'émotions et réussite de l'expérience client : le cas de l'hôtellerie de groupe**

L'ISTHIA de l'Université Toulouse - Jean Jaurès n'entend donner aucune approbation, ni improbation dans les projets tuteurés et mémoires de recherche. Les opinions qui y sont développées doivent être considérées comme propre à leur auteur(e).

## REMERCIEMENTS

En préambule de ce dossier, je souhaite remercier tous les acteurs qui ont pris de leur temps afin de m'aider, de m'accompagner et de me guider dans la création de ce mémoire. Merci à eux pour la plus-value qu'ils ont apporté à mon travail et à mes recherches.

Je remercie mon tuteur pour ce mémoire, Monsieur Bruno CLAVERIE de m'avoir accompagné dans cette dernière année de recherches et pour sa disponibilité sans faille tout au long de l'année.

Je tiens également à remercier les équipes enseignantes et dirigeantes de l'ISTHIA qui ont su nous accompagner durant toutes ces années universitaires et les nombreux projets que nous avons accomplis.

Ensuite, je souhaite adresser mes remerciements à tous les professionnels des groupes hôteliers, sociologues ou encore consommateurs interrogés, qui ont su être disponibles et apporter leur vision des choses, leur ressenti et leurs connaissances concernant le sujet que j'ai décidé d'aborder.

Merci à tous ceux qui liront ce mémoire ou qui y ont contribué.

Merci à Zélie, qui, par sa venue au monde et l'innocence qui l'habite, transmet des émotions et des sentiments purs aux âmes aguerries qui l'entourent.

## SOMMAIRE

.....	1
Remerciements .....	5
Sommaire .....	6
Introduction générale .....	7
 <b>PARTIE 1 - FIDÉLISATION ET MARKETING ÉMOTIONNEL .....</b>	<b>9</b>
Introduction .....	10
Chapitre 1 - Le marketing émotionnel et expérientiel .....	11
Chapitre 2 - Création d'émotions dans l'expérience de séjour .....	20
Chapitre 3 - L'hôtellerie de groupe .....	36
Conclusion de la première partie .....	43
 <b>PARTIE 2 - HYPOTHÈSES THÉMATIQUES, TERRAIN D'ÉTUDE ET MÉTHODOLOGIE .....</b>	<b>44</b>
Introduction .....	45
Chapitre 1 - Problématique, hypothèses et sujet d'étude .....	46
Chapitre 2 - Terrain d'études : Le groupe NH hotels. ....	58
Chapitre 3 - Le NH Toulouse Airport .....	67
Chapitre 4 - Méthodologie d'investigation .....	77
Conclusion de la deuxième partie .....	81
 <b>PARTIE 3 - ANALYSE DES OBSERVATIONS ET ENTRETIENS TERRAIN EN LIEN AVEC LA PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE .....</b>	<b>82</b>
Introduction .....	83
Chapitre 1 - Analyse des entretiens .....	84
Chapitre 2 - Visualisation interne de la thématique : le NH Toulouse Airport .....	100
Chapitre 3 - Convictions thématiques et préconisations terrain .....	115
Conclusion de la troisième partie .....	123
Conclusion générale .....	125
Bibliographie : .....	127
Table des annexes .....	129
Table des tableaux .....	165
Table des figures .....	165
Table des matières .....	166

## INTRODUCTION GÉNÉRALE

**D**ans le cadre de notre formation en Master 2 tourisme option management en Hôtellerie-Restauration, nous effectuons un exercice de recherche sous forme de mémoire. Cet exercice de recherche m'a permis d'allier recherches théoriques, littéraires mais également expérience professionnelle concernant notre thématique.

Dans cet écrit, nous avons voulu traiter l'essence même de nos métiers d'accueil, nous intéresser à l'humain et à sa force vectrice de relations. Nous avons voulu également comprendre ce qui déterminait l'individu et ce qui influait dans son appréciation du séjour hôtelier. Il nous est apparu crucial de pouvoir posséder une philosophie de service et de management afin de pouvoir commencer notre carrière professionnelle dans les meilleures conditions. Comprendre les moyens que possède l'hôtelier afin d'influer sur la satisfaction de la clientèle est pour nous un élément essentiel. Le but de cet écrit est de partager des valeurs, des pensées et des hypothèses, afin de les comparer avec la réalité d'un terrain en rapport avec notre thématique.

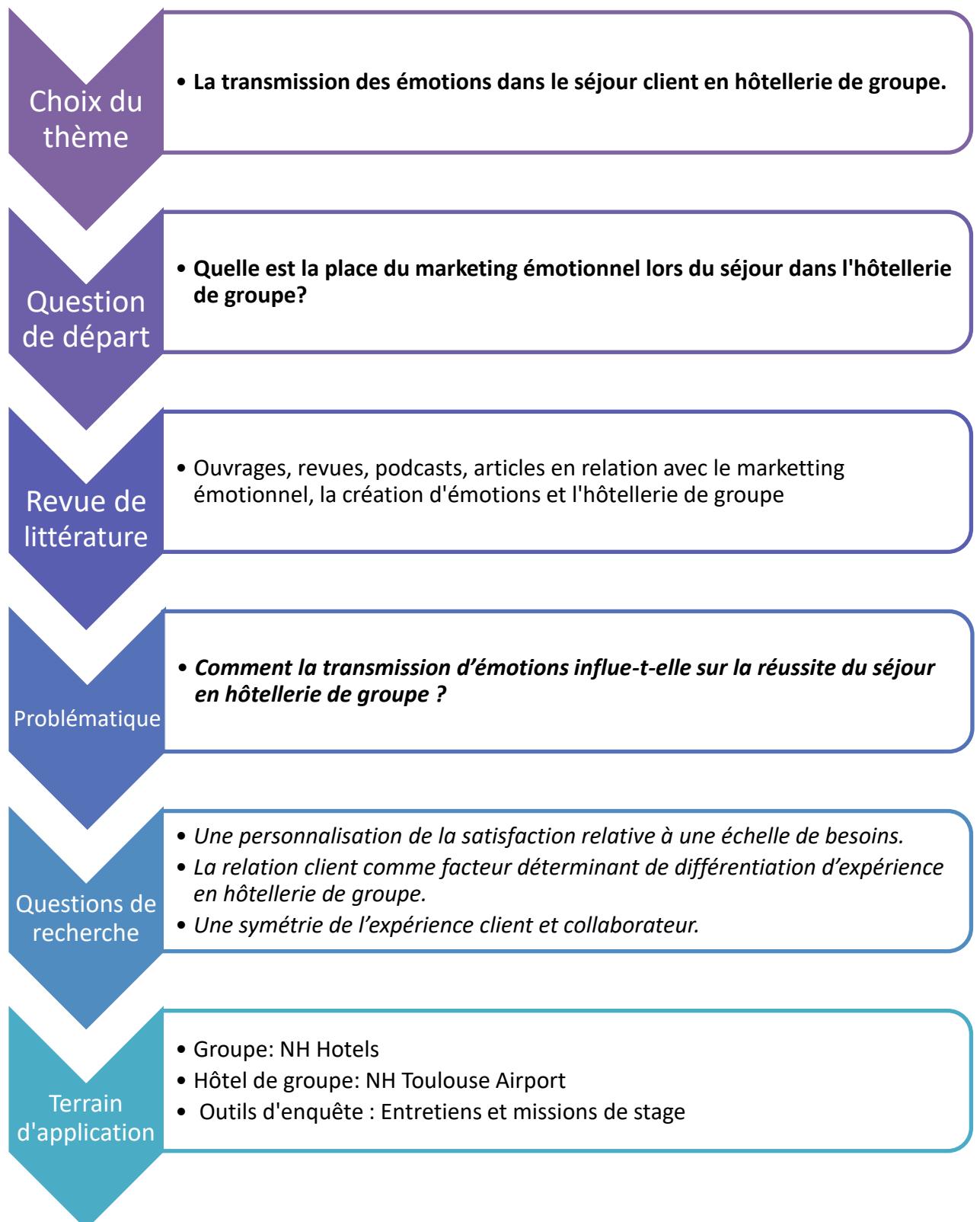
Après ce premier mémoire de master 1 et un stage dans le management d'hôtel, nous nous sommes intéressé à la manière dont le management pouvait influer sur l'expérience et la relation client. Mais c'est bien la création d'émotion lors du séjour qui nous intéresse dans ce deuxième écrit de mémoire et surtout la transmission des émotions dans la réussite du séjour, en nous appuyant sur le personnel en contact.

Nous avons choisi de travailler sur l'hôtellerie de groupe car les groupes hôteliers ont souvent souffert ces dernières années d'une image standardisée ; et avec le nombre important d'hôtels différents, de marques et de produits qu'ils regroupent, la concurrence est rude dans les différentes zones de chalandises.

Puis nous nous sommes demandé en quoi le travail sur les émotions et la transmission maîtrisée de celles-ci pouvait être une arme face à la concurrence en hôtellerie de groupe mais surtout un facteur percutant de satisfaction. C'est ce que nous allons explorer tout au long de cet écrit.

## Méthodologie

Figure 1 - Méthodologie de la recherche



## **PARTIE 1 - FIDÉLISATION ET MARKETING ÉMOTIONNEL**

## INTRODUCTION

**I**L est intéressant de porter son attention sur l'essence même de nos métiers de l'hôtellerie. Nous offrons de l'hébergement et de la restauration. Un service vecteur d'expérience où l'appréciation semble tant contrôlable qu'instable car elle concerne l'être humain. Depuis de nombreuses années, au fur et à mesure de l'évolution de la demande et du marché de l'hôtellerie, de nouvelles méthodes de marketing se sont développées. Après une consommation très basique et rationnelle des produits hôteliers, les dernières années voient apparaître une nouvelle manière de consommer l'hôtellerie : « l'expérience et l'émotion ». Le consommateur semble donner plus d'importance au sens de son séjour, aux moments qu'il y vie et demande à éprouver des sensations nouvelles, des expériences et des émotions qui le marquent. C'est comme ceci que le marketing émotionnel et expérientiel sont apparus.

Cette demande d'expérience est si importante qu'elle intervient dans tous les types de séjours et d'hôtels. Ainsi ce facteur touche également l'hôtellerie de groupe dont l'aspect standardisé semblait aller à l'encontre de cette nouvelle demande. Afin de se différencier et de répondre à ce besoin, les groupes hôteliers ont dû développer leur propre marketing expérientiel et émotionnel. L'hôtellerie de groupe est une notion assez vaste et la taille de ces groupes varie ainsi que les différents segments de clientèle qu'ils visent. Afin de rester dans l'esprit du consommateur et de le fidéliser les groupes hôteliers ont donc adapté leur marketing émotionnel et expérientiel.

Dans ce premier chapitre, nous définirons les notions de marketing expérientiel et émotionnel. Dans un deuxième chapitre nous nous intéresserons à la création d'émotion lors de l'expérience de séjour de la clientèle et dans un troisième chapitre nous traiterons de la nature de l'hôtellerie de groupe, de ses aspects et de son évolution.

## Chapitre 1 - LE MARKETING ÉMOTIONNEL ET EXPÉRIENTIEL

Pour débuter cet écrit, ce chapitre vise à visualiser les notions attenantes au marketing émotionnel et à comprendre son fonctionnement. On abordera premièrement les émotions puis la mise en place de stratégies marketing.

### 1.1. Définition

« *Le marketing émotionnel ou marketing des émotions regroupe l'ensemble des usages marketing visant à tirer parti des émotions ressenties par les consommateurs ou à simplement les prendre en compte. Il peut s'agir d'analyser, de provoquer, d'anticiper ou d'utiliser ces émotions.* »<sup>1</sup>

Le marketing émotionnel touche donc comme son nom l'indique, d'une façon commerciale, aux émotions de la clientèle afin d'avoir une incidence sur son expérience et sur son séjour dans le cadre de l'hôtellerie. Ce marketing peut toucher et être appliqué à toutes les étapes du parcours client. Il est souvent utilisé pour créer un lien particulier entre l'instigateur de l'impact émotionnel qui est représenté ici par l'hôtelier et le récepteur qui est le plus souvent le client.

Ce marketing a donc pour but d'aller au plus profond du ressenti des consommateurs, de connaître ce qui les détermine et les influences et de toucher ces différents points afin de créer une empreinte émotionnelle dans leur esprit relié à leur marque.

### 1.2. Les émotions

Pour DERBAIX et FILSER il est importante d'opposer deux notions : **l'émotion** et **l'appréciation**. La première correspond selon eux à la plus incontrôlable des réactions liées à l'affecte tandis que l'appréciation est plus liée à la cognitivité. Selon eux les émotions sont des « *réponses rapides de l'organisme suite à des circonstances inhabituelles de l'environnement qui se manifestent par un ensemble de réponses physiologiques, comportementales et expressives, cognitives et expérientielles, concomitantes* ». Les émotions semblent être le fruit d'une interaction entre un individu et lui-même ou avec d'autres individus. Elles découlent d'une réaction psychologique qui entraîne des

---

<sup>1</sup>Source : Définitions marketing : *Marketing émotionnel* [en ligne]. Disponible sur <https://www.definitions-marketing.com/> (consulté le 11-11-2020).

réactions non maîtrisées. Les émotions peuvent guider un comportement et une décision d'achat.

### 1.2.1 Échelle d'émotions

Les émotions, comme les sentiments ou les besoins semblent avoir plusieurs niveaux et sources d'incidence. Patrice LAUBIGNAT dans son ouvrage Tout savoir sur le marketing émotionnel (2013, p. 42 à 48) nous dresse deux niveaux d'émotions distincts :

- Des émotions dites « **primaires** » qui attirent davantage à la nature même de l'individu. Des émotions enfouies au plus profond de l'individu et que peu de caractéristiques extérieures peuvent influencer. Ces émotions font partie de la condition humaine. Chaque individu naît avec celles-ci. Elles sont selon LAUBIGNAT au nombre de 6 : « La joie, le chagrin, la colère, la peur, la surprise, le dégoût.
- Des émotions dites « **secondaires** », qui sont influencées par les émotions primaires mais aussi par des facteurs extérieurs comme l'éducation, la culture ou l'environnement. Ces émotions permettent à l'individu de s'adapter au monde, à la société dans laquelle il vit. Elles servent à réguler et à tempérer les émotions primaires quand cela est nécessaire.

### 1.2.2 Opposition avec humeur et sentiment

L'humeur : Selon HOLBROOK (1982), « *l'humeur est une réponse à un état de soi* ». GARDNER (1985), lui, voit en l'individu un être qui est, la plupart du temps, conscient de ce qu'il ressent, de ses émotions mais qui a souvent du mal à avoir conscience de son humeur. À la différence de l'émotion selon DERBAIX et FILSER (2011), l'humeur constitue une réaction affective plus fréquente et durable, qui se met en place dans une échelle de temps plus étendue. L'humeur est donc plus intemporelle, plus durable et infinie que l'émotion qui a une valeur plus évènementielle. Selon FRIJDA (1994), l'humeur est déclenchée par de petits événements plaisants ou non et prépare parfois la naissance de l'émotion. Ainsi on sera moins facilement touché par la joie si l'on est de mauvaise humeur.

Le sentiment : Selon DAMASIO (2003) « *le sentiment se réfère à une expérience mentale et privée* ». Il peut être influencé par un enseignement social ou par des émotions selon DERBAIX et FILSER (2011, p. 14). L'émotion semble précéder le sentiment. Le sentiment, lui, semble par rapport à l'émotion impliquer activement l'individu. « *Les sentiments impliquent une médiation cognitive, le concept de soi et une certaine capacité au raisonnement moral* » (DERBAIX et FILSER, 2011, p. 15).

## 1.3. L'émotion comme source d'expérience

### 1.3.1 Définir l'expérience

HOLBROOK et HIRSCHMAN (1982) : « *l'expérience est un état subjectif de conscience accompagné d'une variété de significations symboliques, de réponses hédonistes et de 59 critères esthétiques. Cette définition est devenue la base des plus contemporaines* ».

Le terme « expérience » tire son origine du latin « experientia », de « experiti » traduit par « faire l'essai ». Il peut avoir plusieurs définitions<sup>2</sup>:

- Pratique de quelque chose, de quelqu'un, épreuve de quelque chose, dont découlent un savoir, une connaissance, une habitude, connaissance tirée de cette pratique ;
- Fait de faire quelque chose une fois, de vivre un évènement, considéré du point de vue de son aspect formateur ;
- Action d'essayer quelque chose, de mettre à l'essai un système, une doctrine ;
- Mise à l'épreuve de quelque chose, essai tenté sur quelque chose pour en vérifier les propriétés ; expérimentation.

L'expérience semble nécessiter qu'il soit matériel ou non, un support et être à l'origine d'enseignements techniques, scientifiques, psychologiques, moraux ou encore affectifs par exemple. Il semble également que l'expérience nécessite un engagement de la part de l'individu.

Pour CARÙ et COVA (2002), l'expérience se traduit par « *un vécu personnel chargé émotionnellement fondé sur l'interaction avec des stimuli que sont les produits ou les services rendus disponibles par le système de consommation* ».

---

<sup>2</sup>**Source :** Définitions tirées du dictionnaire LAROUSSE, 2021 (consulté le 02-12-2020)

### 1.3.2 Expérience de consommation

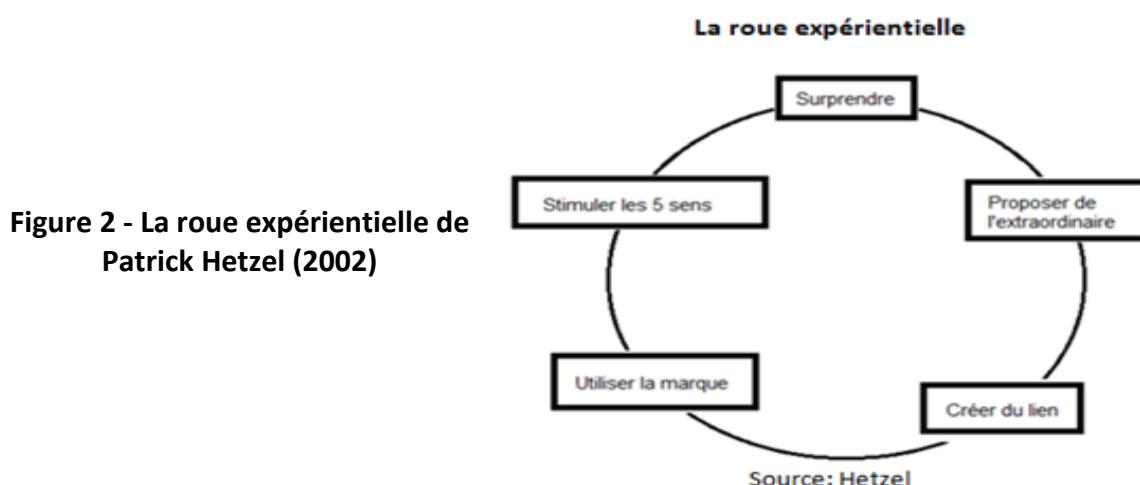
La manière d'aborder la consommation a considérablement évolué lors des dernières années. HOLBROOK et HIRSCHMAN (1982) ont été parmi les premiers à relever que le consommateur n'était plus simplement guidé par son désir d'utilité dans la consommation, dans une manière très rationnelle de l'aborder. Ils ont ainsi soulevé la question des variables affectives et émotionnelles comme vecteurs de consommation et considéré celle-ci comme une source d'expérience. FILSER et BOURGEON (1995) en ont repris les principes pour analyser les comportements de consommation en rapport avec la recherche d'expérience. C'est ainsi qu'un marketing et qu'une économie s'est développé autour de ces notions. La consommation qui est alors perçue comme une expérience est source de profits, de satisfaction et de valeurs. Les motivations comme affecte s'associent à l'utilitaire. Les émotions sont une partie non négligeable de l'expérience client, car elles sont des facteurs les moins contrôlables pour le client, une expérience profonde et significative dans son appréciation de consommation.

## 1.4. Marketing expérientiel et utilisation commerciale

Le travail sur l'expérience est un aspect essentiel des hôteliers. L'étude de tous les aspects qui la composent a permis de développer des stratégies et des axes de travail, afin d'influer sur ces différents paramètres, autant grâce au personnel en contact, qu'au produit en lui-même.

### 1.4.1 Les différents modèles d'expérience :

Ci-dessous la roue expérientielle selon Patrick HETZEL<sup>3</sup> :



---

<sup>3</sup> Source : Réseau veille tourisme. *Le marketing expérientiel* [en ligne]. Disponible sur <https://veilletourisme.ca/> (consulté le 01/12-2021).

Les 5 facteurs présentés dans la figure ci-dessus représentent les points essentiels à maîtriser selon HETZEL afin de créer une expérience de consommation aboutie qui saura rester dans l'esprit du consommateur. On peut y voir que la nécessité d'impliquer le consommateur et de le stimuler est importante. Ces différents points touchent à l'affecte, aux émotions, aux sensations et aux sentiments. On a donc une approche psychologique de l'expérience et il semble important de comprendre et de connaître son interlocuteur.

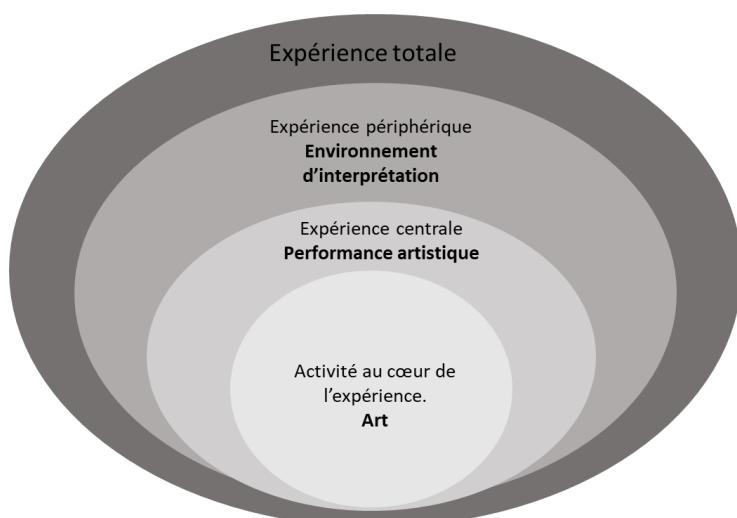
### **L'habillage expérientiel de FILSER :**

Pour FILSER les différents produits ont des pouvoir expérientiels plus ou moins forts, et au milieu de ces produits se situent les produits dits « à habillage expérientiel ». Ce sont des produits qui, quels que soient leur nature, peuvent être agrémentés, « habillés » pour les rendre plus attrayants. Avec de la créativité, des moyens et une connaissance accrue de sa cible, il est possible pour l'entreprise d'habiller son produit.

L'exemple du théâtre est assez représentatif pour illustrer cette idée. En effet lors d'une représentation le décor vient sublimer, enrichir et illustrer l'histoire qui est racontée dans la pièce. Le décors et l'ambiance d'un hôtel sont comme des supports pour raconter une histoire aux clients et les rattacher aux codes de la marque ou du groupe.

On peut rattacher cet habillage expérientiel avec le modèle de l'expérience totale par SUNDBO et DARMER (2008, p.98), qui divise les expériences au sein d'un même produit en une expérience dite centrale et d'autres expériences dites périphériques comme on peut le voir sur la figure ci-dessous :

**Figure 3 - Représentation de l'expérience totale selon le modèle de Sundbo et Darmer (2008)**



FILSER fait d'ailleurs la distinction entre deux stratégies différentes :

- La création d'offre expérientielle : une entreprise va alors baser son produit sur l'expérience en elle-même ;
- La différenciation de l'offre par l'expérience : une entreprise avec un produit dont la fonction est semblable à celle de la concurrence va se démarquer de celle-ci grâce à l'expérience supplémentaire et unique qu'elle propose.

Toute entreprise propose une expérience au consommateur, qu'elle soit expérientielle par nature ou par choix.

### **1.4.2 Application en stratégies marketing**

Le travail sur l'expérience et les émotions s'applique donc à des produits hôteliers et de nombreux moyens d'influer sur les émotions du client et sur son expérience existent. On parlera alors de stratégies marketing émotionnelles et expérientielles.

#### Expérience par l'hôtelier :

L'hôtelier modèle son produit selon le but qu'il vise et la clientèle qu'il cible. Il est alors un créateur majeur d'expérience dans son établissement. Lors du séjour du client, deux axes majeurs de l'expérience client sont à maîtriser pour l'hôtelier. Le premier est *l'habillage du service*, l'atmosphère de l'entreprise et le second est le *personnel en contact*.

La dimension symbolique de la consommation est en lien étroit avec l'interaction du consommateur avec son environnement selon HETZEL (2007, p. 111). L'immersion du consommateur dans un environnement favorable le pousse à avoir une expérience appréciable et influera sans doute ses choix de consommation lors du séjour mais aussi pour un prochain. « *L'expérience vécue découle de la combinaison et de l'utilisation d'un ensemble de facteurs : les relations entre le consommateur et le produit, la mise en récit du produit, l'impact de l'environnement de consommation ou encore la prise en compte du personnel en contact* »<sup>4</sup>

L'atmosphère touche aux cinq sens du client. Pour KOTLER (1973), elle correspond à un « *environnement d'achat produisant des effets émotionnels spécifiques chez l'individu, tels que le plaisir et l'excitation, susceptibles d'augmenter sa probabilité d'achat* » tandis que RIEUNIER (2000) associe à

---

<sup>4</sup>Source : Citation de Rémi MENCARELLI dans *Recherche et Applications en Marketing*, 2008, p.51-69.

l'atmosphère « *tous les éléments (couleur, odeur, musique, lumière, matières, architecture, relations employés-clients) qui peuvent être contrôlés afin d'influencer les réactions affectives, cognitives, physiologiques et/ou comportementales des occupants (tant les consommateurs que les employés)* ».<sup>5</sup> L'atmosphère est donc un facteur clé dans le parcours client et rejoint la notion d'habillage du produit développé par FILSER. De nombreuses études ont démontré que le moindre détail, même le plus insignifiant au premier abord, peut être travaillé afin d'orienter et de maximiser l'expérience vécue par le client.

Le deuxième facteur expérientiel est donc le personnel en contact. Le personnel dit « en contact », comme son nom l'indique, correspond au personnel qui se retrouve en interaction avec la clientèle. Il a plusieurs impacts à différentes échelles. Le premier étant celui d'humain à humain. En effet en déconsidérant l'aspect association à l'entreprise, le salarié est avant tout un individu qui doit s'adresser à la personne en face de lui de la manière la plus appropriée selon son interlocuteur. Il y a donc un travail à faire sur l'analyse de son interlocuteur afin de mieux s'entretenir avec lui et entrer dans son mode de fonctionnement et pour cela il doit être à l'écoute. Le salarié doit également dans son processus d'échange, retenir qu'il est au service de son interlocuteur et ainsi agir en conséquence afin que l'expérience client soit la meilleure. Il est aussi un vecteur d'émotions, au même titre que le service auquel il est affilié ou que l'atmosphère, grâce à son interaction avec la clientèle. L'aspect humain du salarié lui permet, en toute mesure, de pouvoir rentrer plus facilement dans l'intimité du client et de pouvoir influer sur ses émotions, son affecte et son humeur.

Le personnel en contact, de par sa tenue, son attitude, est aussi porteur de l'image, des valeurs de l'entreprise, du groupe et de la marque qui l'emploie. Il doit donc veiller à toujours les respecter afin que l'image renvoyée soit celle voulue de manière uniforme. Les employés ont donc un pouvoir de fidélisation, de décision d'achat et de bien-être des consommateurs.

---

<sup>5</sup>**Source :** Archives.marketing.com. *L'influence de l'atmosphère du point de vente sur le comportement d'achat du consommateur en périodes de soldes vs hors soldes.* [en ligne]. Disponible sur <http://archives.marketing-trends-congress.com> (consulté le 03-04-2022).

### Expérience par le client :

L'expérience par le client repose sur son implication dans le processus de consommation. Cette expérience proposée par l'hôtelier représente une base neutre, cependant chaque individu vit sa propre expérience lors de son séjour. L'interaction entre le professionnel et le consommateur, même si elle respecte des codes, reste unique et privilégiée à chaque individu. Le client n'aborde pas le produit ou le service de manière neutre et impartiale. Il l'aborde avec des attentes, des envies, des besoins, une attitude qui diffèrent selon chacun. Antonella CARÙ et Bernard COVA (2006, p. 102) indiquent que « le consommateur n'est pas que consommateur, il est à la recherche de sens et agit à l'intérieur de contextes. La consommation ne se limite pas à l'acte d'achat ».

### **1.4.3 Notion de servuction**

Le terme « servuction » est né de la fusion entre « service » et « production ». Cette servuction représente « *l'ensemble des éléments matériels et humains utilisés ainsi que les activités déployées pour concevoir, créer et développer la prestation de service qu'une entreprise souhaite proposer sur le marché, en fonction d'un niveau de qualité choisi<sup>6</sup>* ».

Selon de modèle systémique d'EIGLIER & LANGEARD (1987) le service possède comme nature l'interaction de trois éléments : le client, le support et le personnel en contact. Ces trois éléments sont influencés par l'organisation interne et les interactions avec les autres clients. La servuction ne représente pas le service qu'en tant qu'aboutissement mais représente également la manière dont il est distribué. Quand la production du service, la consommation et la distribution sont simultanés, les interactions sont plus nombreuses. Le client participe à la production du service.

**Participation du client<sup>7</sup>** : La participation du client dans le service dépend du type de service qui y est associé. Certains services comme les soins ne peuvent être fournis sans la participation du client, tandis que d'autres comme le transport des baggages nécessitent moins son intervention. Les clients sont également plus enclins ou non à participer activement au service. Cela déterminera le type de prestations proposées. La participation du client est impactée par des caractéristiques différentes :

---

<sup>6</sup> **Source :** e-marketing.fr, *Glossaire : Servuction* [en ligne]. Disponible sur <https://www.e-marketing.fr> (consulté le 15/12/2020).

<sup>7</sup> **Source :** Cours d'organisation et management des systèmes d'hébergement, *Manager le client*, Yves CINOTTI (consulté le 12/12/2021)

- **La fidélité à la marque :** le client aime retrouver certaines caractéristiques qu'il associe à la marque. De nos jours les clients ne se contentent pas d'une seule marque et s'adonnent à les comparer ;
- **Le taux d'utilisation du service :** la fréquence d'utilisation d'un service influe également car un client dit « habitué » sera en général plus enclin à participer au service et le fera plus aisément qu'un nouveau client qui n'a pas ses repères;
- **La durée de la transaction :** durant de longs séjours où le client aura le temps de se familiariser avec l'entreprise, la participation risque d'être plus naturelle pour lui que lors d'un court séjour;
- **L'attitude du consommateur face au changement et à l'innovation :** chaque client ne réagit pas de la même manière face à un besoin de participation, et n'a pas les mêmes attentes. Il faut donc cerner quelle participation chaque client attend.

La durée du service, l'effort consenti, le contrôle de la situation, les risques qu'il prend, le contact humain et l'efficacité du système sont autant de points que le client prend en compte pour évaluer sa participation. Afin de le faire participer il est donc bon de l'analyser, de le former ou de l'aiguiller grâce à des supports ou au personnel, mais aussi de le motiver en mettant en avant des avantages à sa participation.



Le marketing émotionnel est donc un des aspects du marketing expérientiel. Il est porté sur des notions personnelles et intimes à la clientèle qui nécessitent de l'analyse, de l'écoute, de la compréhension et une adaptation du produit mais aussi du personnel afin d'influer sur ces caractéristiques. L'expérience vécue est individuelle et ne tourne pas seulement autour de ce que met en place l'hôtelier. Elle dépend également de l'attitude des clients et de l'interaction entre eux. Le désir d'expérience et d'émotions semblent avoir pris le pas sur la simple utilité rationnelle dans le choix du consommateur. C'est d'ailleurs cette dernière notion que nous allons développer dans un deuxième chapitre.

## Chapitre 2 - CRÉATION D'ÉMOTIONS DANS L'EXPÉRIENCE DE SÉJOUR

Le séjour peut être défini dans sa manière la plus large par « le fait de demeurer dans un lieu » ou « le temps pendant lequel on demeure dans un lieu »<sup>8</sup>. Ce chapitre va permettre de comprendre l'intérêt du travail sur les émotions lors du séjour en hôtellerie.

### 2.1. Consommation du produit hôtelier

Le séjour en hôtellerie correspond à la présence du client au sein de l'établissement. La durée du séjour est définie la plupart du temps en avance et a pour commencement l'arrivée du client et pour fin son départ de l'enceinte de l'établissement. Le séjour a une valeur temporelle, il ne correspond pas seulement aux moments où le client est physiquement présent dans l'hôtel. Les durées de séjour varient selon les types de clientèles et le contexte dans lequel celle-ci passent du temps dans l'hôtel. La clientèle affaire par exemple est plus adepte des courts séjours que la clientèle loisir car elle ne reste souvent pas longtemps dans sa zone de tourisme et que son motif de déplacement n'est pas hédonique mais professionnel.

Si le travail sur l'expérience client, et si le parcours client commence avant le séjour et continue après grâce à de divers outils marketing avec lesquels l'entreprise reste en contact avec le client, le séjour reste tout de même le terrain central du parcours client et surtout sa finalité. Ceci car durant le séjour, le client retrouve ce pour quoi il a commencé ce même parcours client, cette même expérience en s'adressant à un professionnel pour lui réserver ses services. L'objectif premier est le séjour pour le client, qui a exprimé un besoin de se loger, de se nourrir ou encore d'avoir accès à d'autres services en dehors de son environnement habituel car il vient en tant que touriste. Le client vient pour consommer le produit hôtelier. L'hôtel comprend des services, de différente qualité et plus ou moins variés selon les gammes, mais aussi un environnement, un cadre, une atmosphère qui vont constituer l'expérience du client pendant le séjour.

Comme nous l'avons vu, le client arrive à l'hôtel avec une certaine attitude vis-à-vis de son séjour, avec des attentes qui lui sont propres et des besoins qui peuvent être plus communs. Chaque client en fonction de ces facteurs aborde son séjour de manière différente et chaque

---

<sup>8</sup> Source : Reverso. *Définition du séjour* [en ligne]. Disponible sur <https://dictionnaire.reverso.net/> (consulté le 02-02-2020).

client consomme donc un même produit mais de différentes manières. Ce qui demande à l'hôtelier une écoute de son interlocuteur.

Le séjour est également un élément clé dans la fidélisation de la clientèle, car la majorité des facteurs essentiels de fidélisation se trouve réuni lors du séjour. Le séjour doit répondre à la consommation rationnelle de la clientèle mais également jouer sur les autres facteurs de fidélisation client cités dans la première partie.

## 2.2. Motivation et valeur comme conditionnement à l'expérience

Dans cette partie nous chercherons à comprendre d'un point de vue expérientiel, comment la motivation et donc le motif de déplacement influe sur le vécu de l'expérience.

Les différentes définitions proposées par les auteurs, tels que FENOUILLET (2003), BANDOURA (2000) ou encore PIZAM et al. (1979), semblent expliquer la motivation par : « *un ensemble de forces qui stimulent l'individu et le poussent à agir dans un sens ou dans un autre* ».<sup>9</sup>

La motivation lors du séjour hôtelier se résume donc dans une forme basique, aux motifs qui poussent un individu à consommer un certains produit hôtelier et CROMPTON (1979) met en avant quatre types de motivations pouvant être à l'origine d'un déplacement :

- Les déplacements de loisirs ;
- Les affaires personnelles ;
- Les missions d'entreprises ou d'État ;
- La visite à de la famille ou des proches.

Ces différentes approches seront ensuite reprises afin de les classer dans deux grandes catégories de motifs : les déplacements de loisirs et les déplacements d'affaires. La pensée commune met en avant que les touristes de loisirs seront plus sensibles aux valeurs hédoniques d'un établissement hôtelier, quand les touristes d'affaires seront plus intéressés par le caractère utilitaire et rationnel du produit. Cependant des auteurs trouvent chez ces différents touristes

---

<sup>9</sup> Source : Afm-marketing.org. *Influence de la motivation de voyage sur la perception de la qualité de service hôtelier : premiers résultats exploratoires* [en ligne]. Disponible sur <https://www.afm-marketing.org/> (consulté le 18-01-2021).

des motifs hybrides de séjour. URIELY (2001) expose une typologie de touristes qui comprennent ces deux catégories de motifs :



**Figure 4 – Typologie des motifs de déplacement selon Uriely (2001).**

Ainsi en plus des profils dits strictement « loisirs » et « affaires » on retrouve également selon URIELY (2006), des « travailleurs voyageurs » et des « touristes travailleurs ». Ainsi les motivations entraînent chez la clientèle des besoins et des attentes bien spécifiques auxquels l'hôtelier devra répondre afin d'atteindre la satisfaction chez ses hôtes.

On peut distinguer trois types d'attentes chez l'utilisateur d'un produit ou d'un service<sup>10</sup> :

- « Attentes de base » : la réponse à ces attentes ne crée pas de satisfaction particulière mais ne pas y répondre serait vu comme une faute et un motif d'insatisfaction pour le client.
- « Attentes proportionnelles » : détails qui font augmenter la satisfaction de manière raisonnée, cette satisfaction découle davantage d'une évaluation rationnelle du produit hôtelier et des services par le client.

---

<sup>10</sup> Source : Académie de Versailles. *Positionnement, besoins, désirs et attentes en hôtellerie* [en ligne]. Disponible sur <http://www.hotellerie-restauration.ac-versailles.fr/> (consulté le 12-01-2021).

- « Attentes attractives » : besoins non exprimés ou non conscients, dont la satisfaction découle plus d'une stimulation émotionnelle, sensorielle et non rationnelle. Un caractère inattendu qui touche le client.

Une classification des besoins et des attentes s'opère dans l'esprit du consommateur. Les besoins les moins exprimés et les moins conscients qui concernent davantage les besoins relatifs à l'existence humaine, semblent pouvoir être travaillés dans la plupart des cas si les besoins relatifs à la consommation initiale d'un produit hôtelier, aux attentes de base ont trouvé satisfaction. Pourtant ce sont les attentes attractives qui semblent être les déterminants de différenciation les plus forts.

### **2.2.1 Valeur transactionnelle**

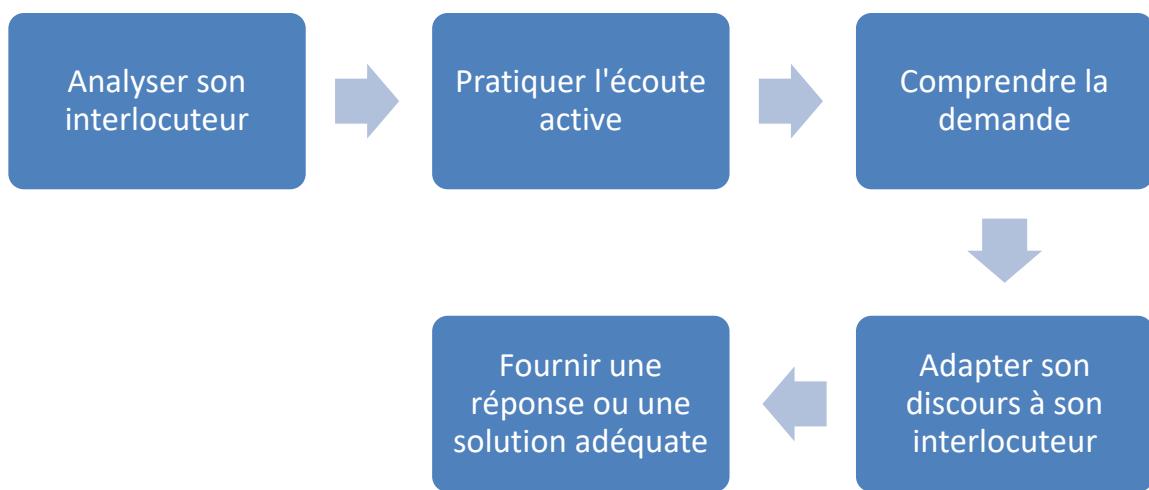
La valeur transactionnelle de l'échange correspond à la réponse adaptée aux désirs, attentes et besoins du client lors de son séjour. Ainsi la première chose à respecter avant d'habiller l'expérience d'un consommateur semble être de satisfaire cette transaction de valeurs entre l'hôtelier et le client.

*« L'échange transactionnel (DWYER et al., 1987) est discontinu, chaque transaction est vue comme unique et indépendante de celles passées ou à venir. Le client n'a ni préférence, ni fidélité vis-à-vis du vendeur et inversement le fournisseur ne s'investit pas dans la relation ni ne fait d'effort pour connaître les perceptions et les préférences du client.».*

Cet échange transactionnel possède des notions d'obligations contractuelles, induites à la consommation d'un produit et ici d'un produit hôtelier. Ainsi le client en arrivant dans un hôtel a comme besoin de dormir voir de se restaurer, mais il attend également que la literie soit confortable et qu'il n'y ai aucun problème concernant sa réservation. Il y a donc un échange, une transaction entre les deux partis, qui vise à satisfaire chacun d'eux. Respecter la valeur transactionnelle est un premier pas obligatoire dans le processus de fidélisation, car cela correspond à la raison principale de la venue du client.

## 2.2.2 Valeur relationnelle et expérientielle

Cette valeur transactionnelle, au fil des années, ne suffit plus aux consommateurs. Eux sont de plus en plus en recherche de reconnaissance, de sens, d'identité et de relations, surtout dans les services humains comme l'hôtellerie et la restauration. La relation avec le client demande une certaine écoute et une considération importante à son égard. Plusieurs points sont à maîtriser :



**Figure 5 - Mise en place d'une relation client en direct<sup>11</sup>**

L'habillage de la valeur transactionnelle, avec la création d'une relation, d'une expérience pour le client et par le client est un aspect essentiel de son parcours dans le processus de fidélisation. Cet habillage, autant par l'atmosphère que par la relation client, permet de se différencier de la concurrence et de marquer le consommateur, afin de créer un désir de « ré-achat ».

## 2.3. La relation satisfaction, confiance et engagement

La fidélité de la clientèle repose sur de nombreux aspects qui ne relèvent pas seulement d'une satisfaction purement rationnelle après l'acte d'achat.

---

<sup>11</sup> Source : Cours hébergement, BTS HR, École hôtelière d'Occitanie, 2018.

### **2.3.1 Notion de satisfaction**

WESTBROOK et OLIVIER (1991) définissent la satisfaction comme « *une réponse évaluative (cognition) qui provoque différents sentiments et émotions (affectif) et qui finalement influence ou déclenche un certain comportement (conation)* ». La satisfaction s'apparente à l'évaluation de paramètres rationnels, sublimés ou non par des paramètres affectifs et personnels, qui apparaissent lors de la consommation par exemple lors d'un séjour hôtelier. On associe donc à la satisfaction un réel jugement qui balance entre la performance perçue et les attentes du consommateur.

La satisfaction peut être également associée aux valeurs de consommation, à savoir la valeur transactionnelle et la valeur relationnelle et expérientielle, vues au-dessus. Une évaluation non optimale de la valeur transactionnelle peut-être compensée par une bonne évaluation de la valeur relationnelle et celle-ci selon les individus prend plus ou moins d'importance.

### **2.3.2 Notion de confiance**

Selon CHOW et HOLDEN (1997), la confiance est un élément utile afin d'influer sur le risque consenti dans l'acte d'achat. La confiance est souvent inégale envers les différents prestataires de biens ou de services et permet à l'individu de se diriger plus spontanément vers celui à qui il en accorde le plus. La confiance apporte une notion de contrôle au consommateur qui a besoin de se rassurer ou qui craint de ne pas faire le bon choix. C'est donc un aspect essentiel de la fidélité du client.

La confiance est générée par le produit en lui-même mais aussi par le personnel en contact. Cependant certains auteurs tels qu'ANDERSON et NARUS (1990) suggèrent que la nature de la confiance envers un individu diffère de celle accordée à une entreprise. En cause l'interaction humaine bien plus complexe que le rapport à une entreprise. Même si la confiance envers le personnel en contact n'est pas le seul déterminant dans l'acte d'achat, CHOW et HOLDEN (1997) affirment que la confiance vis-à-vis du personnel influence directement le comportement du client. Le déterminant principal de la décision d'achat semble rester sa représentation de l'entreprise car c'est avant tout dans la plupart des cas le produit que le consommateur privilégie au personnel.

### **2.3.3 Notion d'engagement**

L'engagement représente l'aboutissement de tout le processus de fidélisation, de satisfaction et de confiance. Les dernières études en marketing émotionnel ont fait avancer l'idée que les

conséquences relationnelles de l'engagement affectif sont supérieures à celles de l'engagement calculé. Ainsi entre deux A et B si le concurrent B représente des avantages économiques plus importants que le concurrent A, mais que le client trouve une valeur relationnelle importante avec le concurrent A, il maintiendra son engagement avec le A. Il est donc important d'avoir un bon ressenti chez le client afin de rester dans son premier choix d'engagement.

Ces trois notions sont donc des éléments qui interviennent dans le processus de fidélisation de la clientèle. Les expériences et les émotions prennent une place importante dans la satisfaction, la confiance et l'engagement des clients.

## 2.4. Vecteurs d'émotions lors du séjour

Comme nous l'avons vu, la motivation semble conditionner la sensibilité aux différents stimuli émotionnels. Néanmoins de nombreux facteurs touchent aux émotions de la clientèle lors du séjour et l'hôtelier peut influer dessus. L'expérience et les émotions dépendent de l'hôtelier mais également du client. L'hôtelier influe sur deux facteurs majeurs que sont l'atmosphère de service et du produit ainsi que le personnel en contact. Ce sont deux éléments qui englobent le séjour et les émotions qui en découlent.

### 2.4.1 Stimuler la condition humaine de la clientèle

Une des manières de toucher sa clientèle lors du séjour est de répondre aux attentes attractives de la clientèle, des besoins non exprimés, et non prioritaires au moment d'aborder la consommation du séjour mais qui s'ils sont stimulés restent ancrés dans l'esprit du client et sont un vecteur fort de fidélisation<sup>12</sup>. Ces besoins ont été classée par importance par MASLOW (1943) en une pyramide des besoins.

---

<sup>12</sup> Source : Pierre Louart. *Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel* [en ligne]. Disponible sur [http://alain.battandier.free.fr/IMG/pdf/CLAREE-Maslow\\_Herzberg.pdf](http://alain.battandier.free.fr/IMG/pdf/CLAREE-Maslow_Herzberg.pdf) (consulté le 05-01-2021).



**Figure 6 – Pyramide des besoins selon Maslow (1943)**

Dans cette classification la satisfaction correspond à l'ordre dans lequel ces besoins naissent chez l'individu. La satisfaction du premier besoin entraîne l'apparition du suivant. Selon Maslow, on ne peut influer sur les besoins les plus subtils sans avoir préalablement satisfait ses besoins primaires<sup>13</sup>. Des études plus récentes ont montré que l'ordre établi par Maslow n'a pas valeur d'échelle unique et qu'il est possible d'influencer sur certains besoins sans avoir répondu à ceux qui les précèdent dans la pyramide.

- Besoins physiologiques : Ces besoins sont directement joints à la survie de l'individu (manger, boire, dormir, etc...).
- Besoins de sécurité : Nécessité pour l'individu d'être protégé physiquement et moralement. La sécurité peut également concerter les biens. La confiance est un élément important à établir en amont et lors du séjour hôtelier car elle conditionne l'attitude du client.
- Besoins d'appartenance : Ce besoin attire plus à l'inclusion dans un groupe de personnes, des idéaux, des valeurs, des relations avec d'autres personnes. Ce type de besoin lors du séjour peut être comblé non seulement par la relation de service, mais également par les échanges entre clients, par le storytelling et les codes de la marque. L'individu aime se voir concerné par un mouvement, des idées ou un groupe caractéristique.

---

<sup>13</sup> Source : Alain Battandier. *Motivation- La pyramide des besoins selon Maslow* [en ligne]. Disponible sur <http://alain.battandier.free.fr/> (consulté le 05-01-2021).

- **Besoins d'estime** : L'individu apprécie se sentir considérer, valorisé, écouté. Il éprouve un besoin de reconnaissance et de réputation. Cela touche l'égo, et la confiance en soi chez l'individu. La relation client/personnel en contact est un aspect important dans l'estime, car le personnel de par son facteur humain saura dans sa communication répondre à ces besoins. L'estime et le besoin de considération peuvent également être emmenés grâce à de petits gestes individualisés comme un mot de bienvenue personnalisé dans la chambre, un sur-classement pour un client fidèle ou encore d'autres petites attentions personnalisées. Ceci est d'autant plus intéressant dans l'hôtellerie de groupe où la clientèle s'attend souvent à un service impersonnel.
- **Besoins de s'accomplir** : Ce besoin est le plus subtil à toucher pour l'hôtelier, car il correspond au besoin de donner du sens à ses actions pour le client. C'est la recherche pour le client de son développement personnel, de l'exploitation de son potentiel et elle prend des formes différentes selon les différents individus. L'hôtelier peut influer dessus en proposant une communication et un « storytelling » fortement empreints de valeurs qui sauront répondre à ce besoin d'accomplissement.

#### 2.4.2 Stimuler les cinq sens

Le marketing sensoriel appartient à l'atmosphère et à l'environnement créé volontairement ou non par l'hôtelier. Comme nous l'avons souligné, l'atmosphère joue un rôle majeur dans l'expérience, la stimulation des émotions et la différenciation. Le goût, l'odorat, le toucher, la vue et l'ouïe créent non seulement une expérience unique lors du séjour mais également un souvenir particulier après celui-ci, que l'on peut avoir envie de retrouver ou non.

- **La vue** est un élément d'appréciation esthétique fort mais elle sert également au client à être guidé dans son environnement et informé par les différents textes descriptifs.
- **L'odorat** est un sens puissant, sa relation avec la mémoire et les émotions est forte. Les individus associent les odeurs avec des marquants qu'ils connaissent ou des souvenirs particuliers. Les différentes marques créent leurs propres parfums d'ambiance afin d'envelopper la clientèle de leur propre identité. C'est le cas par exemple de « Intercontinental Hotels Group » (IHG) qui possède un parfum spécifique pour chacune de ses marques.

- **L'ouïe** touchée par les musiques d'ambiance dans les hôtels est aussi un facteur émotionnel. La musique peut être propre à une marque mais elle peut également mettre dans une position de bien-être ou dans une ambiance particulière le client en fonction du type de sonorité. Elle est un élément important de l'atmosphère.
- **Le toucher** joue sur les textures, les matières, les températures. La clientèle est naturellement poussée à toucher ce qui l'entoure et la sensibilité de la peau développe l'expérience sensorielle. Les tissus, les revêtements, les matériaux transmettent des sentiments et des émotions. Le personnel en contact peut valoriser ces matériaux en mettant en avant ces textures et en incitant le client à s'en imprégner.
- **Le goût** est peut-être le sens le plus évident pour la clientèle qui le rapporte à la restauration durant le séjour. Cette restauration est un point essentiel du séjour et l'alimentation est reliée aux souvenirs et au cognitif et conatif des individus.

Les sens sont donc reliés aux souvenirs des individus, ce qui leur procure des émotions, joue sur leur satisfaction et leur bien-être. Mais les sens sont également utilisés afin de se différencier des autres produits et créer une atmosphère propre à chaque marque et chaque groupe ce qui est un élément de fidélisation important.

## 2.5. Création de lien lors du séjour

Les stratégies de fidélisation sont nombreuses en amont et en aval du séjour du client.

En amont on retrouvera l'utilisation des sites internet sur lesquels sont présentés des avantages, des promotions, des comptes clients avec des ventes exclusives. La fidélité est aussi récompensée par des points ou une carte de fidélité toujours dans la notion de récompense d'engagement afin d'inciter le client à revenir dans un établissement. On retrouve également les newsletters afin de toujours rester dans l'actualité du consommateur, de lui proposer des offres avantageuses adaptées en fonction de son fichier client.

En aval l'hôtelier pourra administrer un questionnaire de satisfaction qui présente de nombreux avantages. Le client voit qu'il est écouté, que son avis compte et donc cela renforce le lien avec l'entreprise. Et pour l'entreprise c'est un bon moyen d'avoir des retours ciblés sur les points améliorables.

Tous les outils utilisés doivent comprendre une charte graphique qui reprend les codes de la marque afin d'accentuer sa place dans l'esprit du consommateur.

Pour ce qui est de la durée du séjour, la **sécurité et la confiance** sont des points importants. Le client aspire à être en confiance, à pouvoir évoluer dans un environnement sain et stable. L'accès à l'information est un point important de son expérience. Elle peut se faire par le personnel en contact ou par des écrits bien placés. Le client doit également retrouver les caractéristiques du produit qui lui a été vendu. Il va sans dire que le premier élément de satisfaction à l'arrivée dans un hôtel est, pour un client, d'avoir la chambre correspondant au standard qu'il a sélectionné, le forfait qu'il a choisi, et les services de l'établissement bien disponibles afin qu'il en profite. Ensuite afin de fidéliser le client, de l'imacter positivement et de faciliter un prochain engagement il est bon de maîtriser tous les aspects de son expérience. Ainsi le lieu, l'atmosphère et le personnel sont des facteurs déterminants dans la création de lien avec le client. L'analyse de l'individu et les outils mis en place pour lui proposer une expérience adaptée à chaque instant sont les clés de la fidélisation. Les marqueurs émotionnels qui découlent de l'expérience vécue lors du séjour sont des éléments clés dans la satisfaction, la confiance et l'engagement du consommateur.

## 2.6. La relation entre client et personnel de service

Le personnel en contact et le client sont tous deux des acteurs importants de la production de service. Si le premier semble évident, la notion de client en tant qu'employé de l'entreprise de service, repris plus tard par la notion de servuction semble, fut évoqué dès 1938 par Chester Barnard, économiste américain.

Les formes de participation sont cependant nombreuses chez le client avec des aspects relationnels, mentaux, physiques, émotionnels, financiers ou encore comportementaux (PLÉ et al., 2010).

### 2.6.1 La relation de service

La relation de service se fait directement ou indirectement entre le salarié et le client. En effet cette relation touche le personnel en contact mais aussi le personnel qui travaille pour la mise en place du service au client. Dans la relation de service il est bon de retenir que le salarié est au service du client. Ses actions et son attitude doivent être orientées vers ce même client. Dans un premier temps le salarié doit entretenir un lien fonctionnel avec le client afin de lui fournir le

service attendu. Ce lien est d'autant plus important que le client entre également dans la mise en place du service.

La relation s'effectue dans un jeu de pouvoir entre les deux acteurs<sup>14</sup>. En effet le client, de par ses exigences, son pouvoir d'achat, une maîtrise plus ou moins approfondie de la nature du service procuré, sa capacité à évaluer la qualité de ce service ; peut exercer une pression de manière et de résultat sur le salarié. Ce dernier, quant à lui, possède des connaissances plus approfondies et légitimes sur le produit ou sa prestation et sa réalisation et un objectif d'orientation du client en étant à même de reformuler la demande du client (CROZIER & FRIEDBERG, 1977). La relation de service entre le salarié et le client n'est pas commerciale mais encadrée par le droit commun. La relation commerciale s'établit entre le client et l'employeur ou le directeur.

## 2.6.2 Lien entre client et entreprise

Le personnel de contact est l'intermédiaire entre l'entreprise et le client (GRÖNROSS, 1990). Son comportement, représenté comme « *une série d'actions menées à l'intérieur de l'organisation* » (HANNA et al., 2004), personnifie l'entreprise dans l'esprit de la clientèle. Selon CHANDON et al. (1997), les clients évaluent quatre aspects différents lorsqu'ils consomment une prestation de service : la **compétence**, l'**efficience**, la **capacité d'écoute** et le **dévouement**. Et cette évaluation a lieu dès le premier contact entre le client et le personnel. Ces composantes semblent agir directement sur la notion de satisfaction. La perception du comportement par le client est donc un élément essentiel dans l'image qu'il aura de l'entreprise. Mais le comportement du personnel semble également influer sur la perception des autres éléments du service. Ainsi même si nous pourrions diviser les différents éléments de qualité d'un service, la non maîtrise d'un des éléments a aussi des conséquences sur l'appréciation des autres. Donc l'expérience globale peut être impactée par un simple détail défaillant qui conditionne le client dans une attitude de critique plus importante. Le comportement du personnel peut servir à personnaliser la consommation du service mais également à démontrer une certaine compétence professionnelle ce qui rassure le client et le met dans de bonnes conditions de consommation. La satisfaction par la compétence professionnelle est plus **linéaire** mais limitée car elle est **attendue** par le client, alors que la personnalisation de la relation client déclenche chez le client une satisfaction plus profonde, plus **émotionnelle**, en répondant au besoin de sécurité, de confiance, d'écoute et de surprise

---

<sup>14</sup> **Source :** Archives ouvertes, *Client, Employeur et Salarié : cartographie d'une triangulation complexe* [en ligne]. Disponible sur <https://hal.archives-ouvertes.fr/> (consulté le 11-12-2020).

du client. La satisfaction résultante d'une relation s'apparente plus à une attitude post-expérience qu'à une évaluation rationnelle (DUFER, 1986)<sup>15</sup>.

Dans l'hôtellerie de chaîne et de groupes hôteliers, le but recherché pour les marques est de fidéliser la clientèle afin qu'elle reste consommatrice de celles-ci lors de ses prochains déplacements. Il a été montré lors des dernières années, au travers de plusieurs études que la clientèle était moins orientée sur une unique marque et que la standardisation laissait davantage place à la personnalisation. Cependant la relation aux marques est toujours présente chez le consommateur. La relation d'une entreprise avec un client peut lui donner une attitude globale vis-à-vis de la marque. Bien que dans l'esprit de l'individu chaque échange avec un personnel en contact est unique, ce dernier est pour lui vecteur de l'image de la marque, de ses codes, de sa rigueur. Une mauvaise relation avec un salarié aura pour responsable l'entreprise pour le consommateur et la gestion de la marque. Chez la clientèle affaire, majoritaire dans les hôtels de groupe, les services et les attentes sont associé directement à la marque et au groupe qui fait office de figure et d'interlocuteur général. Les relations humaines semblent être un atout pour fidéliser une clientèle de groupe, car si l'interaction est positive, la considération ne restera pas seulement à l'échelle de l'humain mais l'attitude vis-à-vis de la marque sera également impactée également. Cette attitude semble néanmoins devoir être confirmée par le prochain personnel en contact avec le client satisfait initialement afin de confirmer la confiance et l'attachement de celui-ci à la marque ou à l'établissement.

## 2.7. Manager le personnel en contact

Si le personnel a un rôle majeur à jouer dans la satisfaction et le conditionnement de consommation de client il faut aussi que chaque salarié puisse intégrer le but de sa prestation et comment la réaliser. Le personnel en contact a deux rôles principaux selon BOYER et al. (2009) :

- Assurer la production de service
- Gérer la relation avec le client

Mais ces deux facteurs ne sont pas innés pour chaque salarié. Chacun doit avoir conscience de sa double casquette et y être formé. Ceci étant fait il représente un avantage concurrentiel important.

---

<sup>15</sup> Source : Cairn.info. *Satisfaction des visiteurs et comportement du personnel de contact* [en ligne]. Disponible sur <https://www.cairn.info/> (consulté le 11-12-2020).

Le management doit travailler deux dimensions distinctes de la relation client :

- La dimension professionnelle du comportement du personnel en contact :

Représentée par les éléments centraux du service tels qu'une présentation soignée et en correspondant aux codes de la marque, une prise de contact courtoise, une gestuelle accueillante et une connaissance de tous les aspects du métier afin de répondre à chaque demande y correspondant.

- La dimension de satisfaction plus personnalisée pour créer une expérience plus émotionnelle :

Le but est de casser le temps d'un échange la barrière rigide de la relation employé/client afin d'avoir un échange d'humain à humain. On y retrouve une relation chaleureuse, la bonne humeur, la considération et l'écoute du client et une réponse adaptée à lui.

### **2.7.1 Recrutement et formation du personnel en contact**

La deuxième dimension traitée en introduction demande une prédisposition aux échanges humains, et une prédisposition à se mettre au service de l'autre. Ceci n'est pas donné ou naturel pour chaque individu. Ainsi il est important de sélectionner des profils appropriés lors du recrutement. Il faut trouver « *des personnes qui sont disposées à faire face aux attentes et besoins de leurs clients et capables de le faire* »<sup>16</sup>.

Les profils sont recrutés selon le poste qu'ils doivent occuper mais aussi selon le type de clientèle avec laquelle ils seront en interaction. Il est difficile de connaître le comportement d'un individu en entretien même si de nombreuses méthodes d'analyses existent. Il est bon d'avoir un retour sur les dernières expériences de l'individu, par lui et son dernier employeur, mais également de le mettre en situation afin de juger de son comportement mais aussi de lui faire comprendre quel sera son rôle. Ces mises en situation doivent être les plus réels et complets possibles.

Cependant une prédisposition à l'accueil n'est pas suffisante pour pouvoir assurer une bonne relation client, même si le savoir-être est une condition inéluctable. En effet en hôtellerie comme ailleurs il existe des savoir-faire et des formations, d'autant plus dans les groupes hôteliers où ces formations sont créées et disponibles plus facilement. Ces formations permettent de

---

<sup>16</sup> **Source :** Cours management des organisations et systèmes d'hébergement par Yves CINOTTI, *Manager le personnel en contact*, (consulté le 14-01-2021).

continuer à instruire le salarié sur le rôle qu'il doit tenir auprès de la clientèle, mais aussi de lui fournir des outils afin d'y parvenir. Des mises en situation variées et complètes sont des outils efficaces pour continuer à former le personnel afin qu'ils pratiquent l'écoute active, l'analyse de profil et l'adaptation de leur réponse en fonction de l'individu et de la demande.

### **2.7.2 Management du personnel**

La stabilité au sein d'une équipe de travail est un point essentiel de concentration sur le service au client<sup>17</sup>. Le client est heureux de pouvoir retrouver des figures qu'il connaît, cela le rassure et permet de continuer à travailler sur une relation client plus profonde et personnelle. La productivité d'une équipe stable est aussi plus importante.

Donner plus de pouvoir au personnel et le rendre plus autonome est aussi une des clés d'une production de service réussie et d'une relation client plus naturelle (EIGLIER, 2004, p.101 ; LASHLEY, 2000). Si des modèles et des codes d'interaction avec le client existent, le facteur humain est important. Chaque salarié est unique et le laisser prendre des initiatives semble pouvoir être bénéfiques pour le client afin de construire une relation plus naturelle et plus humaine.

La constitution des équipes avec des profils complémentaires est aussi un des rôles du manager d'équipe. L'ambiance saine de travail est importante afin de pouvoir communiquer de la positivité à la clientèle mais aussi afin que chaque membre communique pour fournir un meilleur service.



La création d'émotion est un fleuve qui s'écoule tout au long du parcours de la clientèle. Ses origines sont multiples et parviennent la plupart du temps d'interactions du client avec son environnement ou avec le personnel en contact. Les émotions sont la composante la plus profonde de chaque individu et pouvoir les stimuler est non seulement un privilège mais également une opportunité pour l'hôtelier. L'environnement et le personnel en contact sont deux composantes totalement différentes à stabiliser sur un niveau de qualité conforme. Les

---

<sup>17</sup> **Source :** Cours management des organisations et systèmes d'hébergement par Yves CINOTTI, *Manager le personnel en contact*, (consulté le 14-01-2021).

interactions entre personnel en contact et clientèle semblent avoir un caractère bien plus variable du fait qu'il s'agisse d'échanges entre individus. Nous avons également, dans ce chapitre, mettre en avant la relation entre création d'émotions, confiance et satisfaction. Mais également pouvoir établir qu'il existe différents types de besoins et d'attentes chez la clientèle, dont certains sont plus durs à satisfaire mais plus valorisables également. Nombre d'entre eux semblent pouvoir être stimulés par la création d'émotions et une personnalisation de la réponse aux besoins.

## Chapitre 3 - L'HÔTELLERIE DE GROUPE

### 3.1. Définition

#### 3.1.1 L'hôtellerie touristique

« Pour être qualifié d'hôtel de tourisme, un établissement hôtelier doit comporter au moins 5 chambres et recevoir une clientèle de passage. Les hôtels classés le sont selon les nouvelles normes Atout France en vigueur depuis juillet 2012. Ils sont classés en cinq catégories, de 1 à 5 étoiles, en fonction de leur confort, de leur équipement et de leurs services.<sup>18</sup> »

Le tourisme est défini par l'Organisation Mondiale du Tourisme de la façon suivante : « Le tourisme comprend les activités déployées par les personnes au cours de leurs voyages et séjours dans des lieux situés en dehors de leur environnement habituel pour une période consécutive qui ne dépasse pas une année, à des fins de loisirs, pour affaires et autres motifs non liés à l'exercice d'une activité rémunérée dans le lieu visité.<sup>19</sup> »

Les établissements hôteliers fournissent donc des services tels que le logement et le couvert, à des touristes qui voyagent et dont les motifs de déplacement sont variés.

#### 3.1.2 Le groupe

Le groupe est défini comme « une partie homogène d'un ensemble dans une classification » mais aussi par « un ensemble ou une formation de choses ou d'êtres de même nature<sup>20</sup> ».

Le groupe se forme pour le bénéfice qu'apporte le nombre mais aussi par des caractéristiques communes. Ainsi les différents établissements hôteliers marchands peuvent se regrouper afin de créer une symbiose qui profite à chacun afin d'augmenter son activité, sa visibilité ou encore de diminuer ses coûts.

---

<sup>18</sup> Source : Insee.fr, *Définition Hôtellerie touristique* [en ligne], disponible sur <https://www.insee.fr/> (consulté le 02/03/2020)

<sup>19</sup> Source : Insee.fr, *Définition Tourisme* [en ligne], disponible sur <https://www.insee.fr/> (consulté le 02/03/2020)

<sup>20</sup> Source : Définition Larousse, *Groupe* [en ligne]. Disponible sur <https://www.larousse.fr/> (consulté le 05/03/2021)

## 3.2. Les différentes formes de tourisme

Les différentes formes de tourisme sont définies par le motif du déplacement et non par sa destination. On distingue 3 formes générales de tourisme.

### 3.2.1 Tourisme d'affaires

Le tourisme d'affaires correspond aux déplacements qui ont un but professionnel et aux activités et consommations de service qui en découlent. Il peut être individuel ou de groupe. On retrouve notamment dans le tourisme d'affaires<sup>21</sup> :

- Les voyages d'affaires ;
- L'activité de congrès ;
- L'activité de foires et salons ;
- Les événements d'entreprise (séminaires, conventions, team buildings, etc.).

### 3.2.2 Tourisme de santé et bien être

Le tourisme de santé reprend tous les déplacements liés au thermalisme, à la thalassothérapie, à la climatologie et à la rééducation fonctionnelle. Ce tourisme vise à améliorer son état de santé. Cela reprend les soins prescrits par des médecins et spécialistes mais aussi des soins plus préventifs d'une initiative individuelle. Cette forme de tourisme est en pleine expansion sur les dernières années, avec une population qui souhaite, en plus d'évoluer dans un environnement inhabituel, prendre soin d'elle-même.

### 3.2.3 Tourisme de loisirs

Correspond aux déplacements liés à tout autres motifs que ceux énoncés dans les deux premières formes. On y retrouve les vacances, les activités sportives ou de repos, les visites de sites historiques, culturels ou religieux, la visite à des proches, etc.

Les produits hôteliers sont souvent orientés en fonction de la forme de tourisme qu'ils visent, et certains en regroupent même plusieurs. Les regroupements d'hôteliers ou marques peuvent

---

<sup>21</sup> Source : Définitions-marketing.fr, *Tourisme d'affaires* [en ligne]. Disponible sur <https://www.definitionsmarketing.com> (consulté le 28-02-21)

avoir l'avantage d'être constitués par des hôtels aux produits différents et donc toucher une cible plus large.

### 3.3. Les modes d'exploitation en hôtellerie

#### 3.3.1 Une hôtellerie homologuée

Les hôtels, motels et résidences de tourisme appartiennent à l'hôtellerie commerciale, et à l'hôtellerie homologuée. Un hôtel de tourisme est un établissement commercial classé qui met à disposition d'une clientèle de passage (qui n'y élit pas domicile), des chambres ou des appartements meublés en échange d'un paiement. Cette hôtellerie comporte la majorité du temps un service de restauration.

On distingue 2 types d'hôtellerie homologuée :

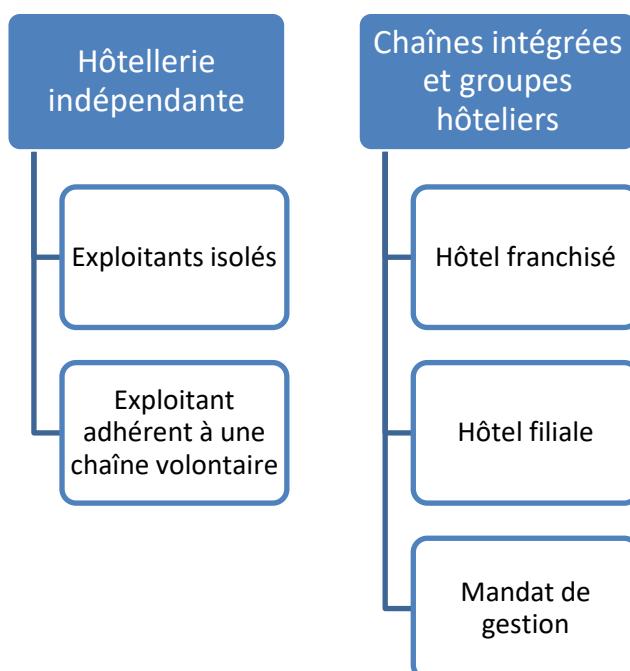


Figure 7 – Hôtellerie homologuée<sup>22</sup>

#### 3.3.2 Les chaînes intégrées et groupes hôteliers

Dans ce mémoire on s'intéresse donc à l'hôtellerie de groupe et c'est donc sur le deuxième type d'hôtellerie homologuée que va se porter notre attention. Les hôtels des chaînes intégrées sont exploités par un groupe hôtelier ou par un franchisé. On retrouve souvent plusieurs marques au

---

<sup>22</sup> Source : Cours de droit. BTS HR, École hôtelière d'Occitanie, 2018.

sein même d'un même groupe hôtelier comme c'est le cas par exemple dans le groupe Accorhotels qui comprend les marques Ibis, Mercure, Novotel, etc. Les clients retrouvent dans ces groupes des prestations, des codes, des services et des produits similaires dans plusieurs établissements associés à la marque et au groupe comme cela pourrait être le cas dans un autre secteur que celui de l'Hôtellerie.<sup>23</sup> Les chaînes intégrées représentait en 2019 17 % du parc hôtelier français et 40 % des chambres<sup>24</sup>. Les avantages d'un groupe hôtelier sont nombreux sur le plan organisationnel, structurel et fonctionnel. La mise en commun des moyens de communication, de fournisseurs, d'équipements ou encore de gestion par exemple sont des atouts pour chaque hôtel appartenant à la marque ou à la chaîne. Des atouts de gestion, de développement et des économies d'échelles importantes. Les franchises et filiales imposent des cahiers des charges strictes, afin de garantir des prestations, des codes identiques, dans chaque établissement et ainsi préserver l'image de la marque. Le directeur ou gestionnaire doit veiller à l'application de ces charges afin d'être conforme et de pouvoir rester franchisé si tel est le cas.

### Les chaînes intégrées en chiffres :

Le premier hôtel de chaîne fut le Sofitel Jacques Borel en 1964 à Strasbourg. Aujourd'hui on recense 92 chaînes hôtelières intégrées en France. Les chaînes intégrées ont un remplissage moyen supérieur de 10 points par rapport à l'hôtellerie indépendante. Avec 40 % des chambres, les chaînes intégrées regroupent 50 % des nuitées grâce à leur capacité d'absorption. La clientèle affaire représente 52 % des nuitées, ce qui est bien plus important que l'hôtellerie indépendante qui n'en compte que 35 %. Cette majorité de clientèle affaire est expliquée par le fait que la majorité de ces hôtels est classé dans des gammes économiques et dans des lieux à forts flux, les grandes villes, les aéroports, les ports et les zones d'activités. Ainsi quand la clientèle étrangère représente 57 % chez les indépendants, elle ne représente que 44 % dans l'hôtellerie de groupe. Pour finir la clientèle des chaînes intégrées est en moyenne plus adepte des courts séjours que la clientèle des hôtels indépendants : 1,7 jours contre 1,9 jours dans l'hôtellerie indépendante

---

<sup>23</sup> Source : Hôtellerie-restauration.fr, *Quelle est la différence entre une chaîne hôtelière volontaire et une chaîne intégrée ?* [en ligne]. Disponible sur <https://www.lhotellerie-restauration.fr/> (consulté le 27-02-21).

<sup>24</sup> Source : Tendancehôtellerie.fr, *Panorama 2020 de l'hôtellerie en France 2020* [en ligne]. Disponible sur <https://www.tendancehôtellerie.fr/> (consulté le 22-02-2020).

La capacité moyenne en hôtel est de 83 chambres contre 26 pour les établissements indépendants, ce qui reste néanmoins faible en comparaison de l'international où la taille moyenne des hôtels de chaîne est de 170 chambres<sup>25</sup>.

### 3.4. Évolution de l'hôtellerie de groupe

L'hôtellerie de groupe s'est fortement développée dans les années d'après-guerre pour répondre à une importante demande créée par la forte activité en France. De nombreux hôtels se sont construits et à partir des années 1960-1970 on a vu se développer de nombreuses chaînes sur le territoire.

La standardisation des marques était alors de mise, car elles répondaient seulement dans la majorité au besoin rationnel du consommateur et qui était de se loger près des zones de forte activité et à bas prix. La standardisation a permis de rationaliser les coûts, de développer des hôtels plus rapidement et sur des zones géographiques plus diversifiées. Les codes des différentes marques de groupes se sont affinés afin de créer une vraie image de marque et d'apporter de la visibilité aux clients sur les produits proposés. C'est ainsi que les gammes, correspondant à des niveaux de qualité et de prestations, se sont vues bien segmentées et définies. Les groupes hôteliers ont diversifié leur offre en créant des marques correspondant à des gammes et des cibles différentes.

Cependant la récession du début des années 1990 a marqué un nouveau chapitre dans la manière de consommer de la clientèle. Les consommateurs, en plus d'avoir des moyens financiers plus restreints, ont souhaité donner plus de sens et de conscience à leur consommation. L'approche purement relationnelle de la consommation du produit hôtelier laisse de plus en plus place à une approche expérimentale, conative et affective. La standardisation connaît donc un fort rejet depuis ces années-là et les chaînes intégrées l'ont bien compris avec un processus de « désuniformisation » comprenant des produits de gammes intermédiaires, et des approches expérimentales et de communication plus ancrées dans les nouvelles tendances sociétales et de consommation. Ce changement de cap, et les investissements dans son sens se font néanmoins de manière raisonnée et progressive notamment depuis la crise économique de 2008-2012. Le besoin de travailler sur les concepts et des produits moins aseptisés se fait de plus en plus pressant que la clientèle se désintéresse de ces profils-là. Lors des séjours professionnels 20 %

---

<sup>25</sup> Source : Statistiques de coachomnium, *L'évolution des chaînes hôtelières intégrées en France* [en ligne]. Disponible sur <https://www.coachomnium.com/> (consulté le 22-02-2020).

des clients affaires préfèrent l'hôtellerie standardisée en 2019 alors qu'ils étaient 62 % en 2006<sup>26</sup>. L'engagement de cette clientèle affaire est également plus faible envers les groupes, car les entreprises accordent un budget à leurs salariés plutôt que de les envoyer dans un hôtel en particulier.

Pour renverser cette tendance, les chaînes proposent des approches plus personnalisées, y compris dans les gammes économiques, des espaces de détente et des lieux de vie dans les hôtels, mais aussi une literie plus confortable. Surprendre la clientèle devient de plus en plus difficile aux vues de la multiplication des concepts, mais de nombreux moyens persistent afin de se différencier de la concurrence et notamment dans l'expérience et la relation client.

### 3.5. Une standardisation intrinsèque

La standardisation tant décriée de par sa nature possède des avantages et est également un moyen de différenciation.

#### 3.5.1 Avantages fonctionnels

La standardisation est apparue pour répondre initialement à une demande. Afin de pouvoir améliorer la distribution de produits hôteliers plus aisément. La standardisation représente un avantage économique fort pour les groupes avec des centrales d'achats, des fournisseurs communs synonymes de prix réduits dus à la quantité demandée, la mise en commun de nombreux services ou encore des frais de communication bien moindres pour chaque hôtel. Ces avantages de franchises ou de filiales ne sont pas négligeables pour les hôteliers à qui l'image de marque profite également. Les groupes possèdent des réseaux forts, des intranets sources d'échanges et d'instruction, des centres de recrutement qui permettent de trouver du personnel plus aisément et des formations pour ceux-ci plus recherchées et cadrées. Ce qui représente également un avantage pour former le personnel en contact et travailler sur les émotions de la clientèle. Aujourd'hui on observe la création de produits avec un mix clientèle plus important. Des hôtels conçus pour plusieurs segments de clientèles, capables de s'adapter à chacun afin d'avoir un taux de remplissage et d'occupation plus important tout au long de l'année. Cette hybridation semble se mettre en place de manière différée en fonction des différentes gammes

---

<sup>26</sup> Source : Statistiques de Coach Omnium, *Les tendances de l'hôtellerie de chaîne*, [en ligne]. Disponible sur <https://www.coachomnium.com/> (consulté le 23-02-21).

d'hôtels, la standardisation reste importante dans les hôtels économiques quand les hôtels trois et quatre étoiles cherchent cette hybridation<sup>27</sup>.

### 3.5.2 Repères pour la clientèle

Si les nouvelles tendances semblent être à la personnalisation, la standardisation présente des avantages pour la clientèle, au niveau émotionnel également. En amont du séjour, le choix d'un groupe hôtelier ou d'une marque de chaîne segmentée représente une valeur connue pour le client. Dans les groupes, les hôtels sont classés par gammes, par marques et chaque produit de la marque possède des caractéristiques et des services communs. Ainsi le client diminue le risque potentiel de mauvaise expérience. Ors le besoin de sécurité et le besoin de confiance sont des facteurs majeurs dans l'engagement de la clientèle. Ces repères initiaux permettent à la clientèle de commencer son séjour avec une attitude positive vis-à-vis de l'établissement et le travail sur son expérience et ses émotions est donc facilité. La standardisation et la diversité des hôtels que ce mode de distribution propose permet également au client de cibler un type de produit correspondant à des besoins et des budgets précis et ce à de nombreux endroits sur les territoires.



L'hôtellerie de groupe et de chaîne intégrée regroupe donc plusieurs établissements sous une même marque et parfois donc plusieurs marques dans un même groupe. Si de par la demande originelle leur développement s'est fait de manière standardisé pour proposer des gammes et des tarifs disparates, les consommateurs réclament sur les dernières années le renouveau de l'offre hôtelière chez ces groupes. La consommation rationnelle cède du terrain et les chaînes doivent penser leur produit différemment, avec une clientèle qui recherche davantage à être écoutée, comprise et séduite. La personnalisation de l'offre est importante sur les dernières années, la clientèle exprime un besoin de reconnaissance et de considération fort.

---

<sup>27</sup> Source : Coachomnium, *Vers la fin de la standardisation hôtelière* [en ligne]. Disponible sur <https://www.coachomnium.com/> (consulté le 02-02-2021).

## CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE

**D**ans cette première partie nous avons donc pu définir plus en détail les termes du thème de ce mémoire : *Transmission d'émotions et réussite de l'expérience client : le cas de l'hôtellerie de groupe.*

Le premier chapitre nous a permis de définir les notions de marketing expérientiel et de marketing émotionnel en nous intéressant aux émotions, aux sentiments, à la nature de l'expérience. Une première approche très générale afin d'introduire une thématique plus profonde. Nous nous sommes également portés sur la notion de besoin dans ce chapitre comme dans le suivant. En effet la réponse aux besoins est la priorité de tout hôtelier, mais il semble exister une échelle de besoins plus ou moins atteignables chez le client mais également chez l'individu.

Nous nous sommes intéressées dans un deuxième chapitre aux vecteurs d'émotions lors du séjour en hôtellerie. A la notion de sens, d'attitudes, de satisfaction. Nous avons commencé à mettre en lien de manière plus précise le cheminement humain créé par les émotions lors du séjour menant à l'appréciation du séjour. Nous avons pu traiter de la création de lien dans la relation de service ; un lien entre employé et clientèle mais par transposition, entre l'entreprise et sa clientèle. En effet le personnel en contact semble avoir une importance majeure dans les interactions et la création d'émotions percutantes. Cela nous a également permis de commencer à traiter du management du personnel en contact.

Dans un troisième chapitre nous avons décortiqué les spécificités et la nature de l'hôtellerie de groupe. Cela nous a permis d'en comprendre les enjeux et le fonctionnement. L'hôtellerie est composée d'une multitude de produits et de marques qui semblent avoir été créées pour correspondre à des segments de clientèle différents, avec des attentes différentes.

Ainsi, nous nous posons la question de savoir quelles sont les armes de l'hôtellerie de groupe afin de répondre aux besoins de la clientèle, quel est la place des émotions dans ce terrain et surtout, nous voulons savoir si la transmission d'émotions est source déterminante de satisfaction de séjour. Dans la prochaine partie nous exposerons nos hypothèses de recherche mais nous présenterons également le terrain de recherche choisi afin de les traiter.

## **PARTIE 2 - HYPOTHÈSES THÉMATIQUES, TERRAIN D'ÉTUDE ET MÉTHODOLOGIE**

## INTRODUCTION

Cette première partie nous a permis de définir les différentes notions de marketing expérientiel et émotionnel, de comprendre comment les émotions intervenaient dans le parcours du client, de savoir quelles étaient leur source au travers du séjour et de nous intéresser à leurs effets. Les chaînes intégrées sont par nature des entreprises assez standardisées, composées de filiales et de franchises. Des groupes qui ont été créés à l'origine pour répondre à une demande et dont la consommation du produit était jusqu'à récemment majoritairement rationnelle et notamment chez la clientèle affaire, qui est la clientèle majoritaire. On est alors en droit de se demander comment interviennent les émotions, quelle est leur importance dans la réussite du séjour de la clientèle. Cette contradiction entre consommation rationnelle d'un produit hôtelier initialement standardisé dans l'hôtellerie de groupe et les nouvelles attentes de la clientèle vers une expérience de séjour plus profonde et personnelle nous pousse à nous poser la problématique suivante :

Comment la transmission d'émotions influe-t-elle sur la réussite du séjour en hôtellerie de groupe ?

Pour répondre à cette question large nous pouvons nous interroger sur différents points. Et avec la revue de littérature effectuée en première partie, 3 hypothèses apparaissent :

- Une personnalisation de la satisfaction relative à une échelle de besoins.
- La relation client comme facteur déterminant de différenciation d'expérience en hôtellerie de groupe.
- Une symétrie de l'expérience client et collaborateur.

Dans un premier chapitre, nous expliquerons quels cheminements de pensée nous ont conduits à ces hypothèses de recherche, ainsi que les notions qu'elles reprennent. Dans un second chapitre nous nous intéresserons au groupe hôtelier NH Hotels, qui sera notre terrain d'étude large. Dans un troisième chapitre nous présenterons notre terrain de stage, le NH Toulouse Airport ainsi que nos missions de Duty Manager. Dans un quatrième chapitre nous aborderons la méthodologie adoptée afin de traiter de cette problématique et ces hypothèses en lien avec cette immersion dans ce terrain d'étude correspondant à notre thématique

## Chapitre 1 - PROBLÉMATIQUE, HYPOTHÈSES ET SUJET D'ÉTUDE

Dans ce premier chapitre nous allons utiliser ces premières recherches documentaires et théoriques afin de pouvoir dresser une problématique ainsi que trois hypothèses relatives à celle-ci et qui pourront être vérifiées avec l'expérience de stage et donc le terrain d'étude que l'on dressera dans les deux prochains chapitres. Il va de soi que l'expérience client doit être au centre des questionnements et ce, à travers le temps. Nous l'avons vu, les émotions prennent plusieurs formes et l'expérience est un résultat global impacté par de nombreux facteurs dont l'origine peut tant être l'hôtelier que le consommateur. À travers ces différentes recherches concernant les émotions, l'expérience de séjour, la relation de service ainsi que l'hôtellerie de groupe il est intéressant de se questionner sur les effets et la mesure de la transmission d'émotions lors du séjour en hôtellerie de groupe. Ainsi, la problématique posée est : « ***Comment la transmission d'émotions influe-t-elle sur la réussite du séjour en hôtellerie de groupe ?*** »

### 1.1. Hypothèse 1 : Une personnalisation de la satisfaction relative à une échelle de besoins.

Comme nous l'avons vu dans cette première partie de recherches, le séjour du client répond en premier lieu à un besoin, celui de se faire héberger et donc de dormir, contre rétribution. Il serait donc aisé pour tout établissement hôtelier de répondre à ce besoin en proposant simplement un lit et des murs autour de l'endroit où le client souhaite séjourner. Cependant ce simple besoin n'existe pas. Il est lié et entouré d'une multitude de besoins plus au moins personnels et que l'on semble pouvoir décomposer. Aussi il est intéressant d'associer tous les aspects cités de l'hôtellerie de groupe avec la satisfaction des différents besoins de la clientèle. En effet, les produits et services de l'hôtellerie de groupe sont si divers que l'on peut facilement imaginer qu'ils ont été créé afin de répondre à cette échelle de besoins.

#### 1.1.1 Une échelle de besoins en adéquation avec les standards de l'hôtellerie de groupe.

Comme nous l'avons vu, le séjour du client est lié à sa motivation d'achat et donc ses besoins. Cette motivation d'achat conditionne l'attitude du client vis-à-vis de l'enseigne ou de son établissement d'hébergement. Ainsi des clients ayant des besoins différents ne trouveront pas la même satisfaction face à un même produit hôtelier. Il semble donc exister une échelle de

besoins qui serait à sa base des besoins basiques et à son sommet des besoins les plus personnels. On retrouve par exemple, la clientèle loisir et la clientèle affaire, qui sont des segments généraux qui peuvent être encore divisés, mais pour lesquels il existe des produits hôteliers différents. La clientèle hôtelière est divisée en segments et dans sa conception de base, l'hôtellerie de groupe a créé des produits hôteliers correspondants aux segments qu'ils visaient. Ainsi la valeur créée était importante et différenciant pour leur clientèle visée. Durant le développement de ces groupes, nous avons pu voir de grandes disparités de produits visant des cibles précises, mais comme nous l'avons vu dans cette première partie, la tendance est à une hybridation des produits afin de toucher une cible plus large et de moins dépendre de la saisonnalité. Aujourd'hui, je pense qu'il est important de différencier deux types de besoins :

- Les besoins des segments de clientèle, qui sont des besoins généraux, vastes et qui servent à la construction du produit hôtelier ;
- Les besoins individuels qui sont propres aux personnes et conditionnent plus précisément la réussite du séjour hôtelier.

Ainsi la consommation du produit hôtelier pourrait trouver des similitudes entre clients du même segment, mais au sein même de ces mêmes segments être complètement différentes selon des besoins plus précis et moins utilitaires. C'est pour cela qu'aujourd'hui, pour la clientèle affaire dont la motivation est associée au travail, on ne se contente plus dans certains hôtels de seulement fournir une bonne connexion à internet et un bureau avec un point de restauration.

Face à la diversité des segments de clientèle et à la fluctuation de la demande, l'hôtellerie de groupe possède un atout majeur : la pluralité de ses produits. En effet comme nous l'avons vu, les différents groupes hôteliers majeurs possèdent des établissements classés selon 5 catégories majeures, allant de 1 à 5 étoiles en fonction de leur confort, de leurs équipements et de leurs services. Mais les groupes hôteliers possèdent également plusieurs marques, qui ont des caractéristiques et des cibles différentes. Ceci ayant pour but de capter un nombre de segments maximal. Dans l'hôtellerie de groupe nous pouvons par exemple retrouver des hôtels dits économiques, qui correspondent à des petits budgets, avec des services réduits et dont la fonction primaire sera mise en avant. Les attentes de ces clients seront dirigées sur une consommation utile et donc le respect des basiques fera leur satisfaction. Dans des hôtels d'un standing et d'une valeur marchande supérieure, la critique sera d'avantage portée sur les

différents détails de l'expérience (décoration, confort, services, attentions, professionnalisme du personnel, etc..). Ainsi chaque type de client peut, dans l'hôtellerie de groupe, sélectionner un produit, une marque qui correspondra davantage à ses motivations et ses besoins premiers.

### **1.1.2 Un réel intérêt à pousser la personnalisation de l'expérience en hôtellerie de groupe.**

L'hôtellerie de groupe possède donc sur le papier de solides armes afin de répondre aux besoins de ses segments de clientèle. Et la standardisation des produits hôteliers des différentes marques a permis d'assurer au client de retrouver dans chacune d'entre elle les aspects qu'il est venu chercher afin de répondre à ces besoins.

Cependant, durant les nombreuses années de développement des groupes hôteliers, nous avons vu apparaître une multiplication des produits et de marques équivalentes dans les différents groupes. Ainsi, la standardisation en poussant sur des produits très ciblés a mis en concurrence sérieuse les différentes entreprises. La différentiation ne peut donc plus vraiment se faire par une réponse aux besoins primaires de la clientèle où par une réponse globale à leur motivation d'achat. En effet sur une même zone géographique, les prospects pourront retrouver de nombreux profils similaires de produits. Une difficulté supplémentaire est que, sur les dernières années, le secteur de l'hôtellerie et de la restauration a observé une baisse importante de la fidélité de la clientèle. La faute, peut-être, entre-autre, à une non-personnalisation de l'expérience et des produits. Face à cela, les grands groupes luttent avec des programmes de fidélité avantageux mais également en travaillant d'avantage sur l'expérience de leurs hôtes.

En raison de cela, il me paraît stratégique de parler de la personnalisation de l'expérience et de la réponse aux besoins sur une échelle plus détaillée et poussée, en la ramenant à une échelle individuelle et non segmentaire. Casser l'aspect standardisé et stimuler la condition humaine afin de créer la relation satisfaction, confiance et engagement. C'est donc à ce moment que se manifeste encore davantage le travail sur les émotions dans le parcours client. Comme nous l'avons vu, la consommation du produit hôtelier ne dépend pas seulement de l'expérience créée par le produit mais également grâce à toutes les interactions qui interviennent durant le parcours client. La stimulation des émotions qui appartiennent à une personnalisation de l'expérience ou du moins une perception de celle-ci telle qu'elle, apparaît indispensable. Ici également, je pense qu'il existe une échelle de personnalisation adaptable aux différents produits, standings et clients. Ce qui réunit l'ensemble des segments de clientèle, est leur caractère humain. Ainsi travailler sur cet aspect semble être un point clé de satisfaction des besoins situés dans le haut de l'échelle et

qui seront les plus déterminants. L'hôtellerie de groupe possède des moyens encore plus importants, grâce à sa force commune de recherche, de procédures, de moyens, afin de pouvoir créer une expérience plus personnalisée qui fera la différence face à la concurrence. Nous mettrons d'ailleurs cela en avant et en lien avec mon stage et mon terrain d'étude présenté dans les deux prochains chapitres.

La personnalisation semble se faire par la connaissance de la personne en face de soi. C'est pour cela que les segments doivent selon moi, être toujours subdivisés, afin de percevoir avec plus de précision de qui se compose réellement la clientèle de son établissement. De nombreux moyens existent afin de connaître de manière plus précise les besoins de sa clientèle, avant le séjour grâce aux échanges lors de la réservation, durant le séjour grâce au contact avec le personnel et aux sollicitations de la clientèle et après le séjour, grâce aux avis postés soit sur des interfaces publiques soit en interne afin de connaître les centres d'intérêts et les aspects les plus sollicités du parcours clients ainsi que les points de vigilance.

Nous avons pu voir dans la première partie que la stimulation des sens et les émotions différenciatrices peuvent avoir plusieurs sources dont le produit mais également les interactions lors du séjour. La personnalisation de ces aspects dans toutes les échelles de besoins et de produits semble être un facteur déterminant de réussite dans l'hôtellerie de groupe telle qu'elle est conçue aujourd'hui. Nous allons donc maintenant essayer de nous intéresser à ce qui influe le plus sur cette personnalisation de l'expérience client.

## 1.2. Hypothèse 2 : La relation client comme facteur déterminant de différenciation d'expérience en hôtellerie de groupe.

Nous avons pu le voir, aujourd'hui il est de plus en plus difficile pour les marques hôtelières de se différencier des modèles de marques similaires qui se sont développés en fonction de la demande sur les dernières années. Les marques et concepts se sont toujours adaptées à la demande et à la société dans laquelle ils s'implantaient. Ainsi, l'hôtellerie de groupe a pour habitude de créer des produits hôteliers en fonction d'une demande précise. Aujourd'hui, certains groupes créaient des produits luxueux en mettant en avant un esprit jeune et décontracté afin de casser les codes qui divisaient les clients dans des catégories trop distinctes. Il existe également des groupes qui possèdent des marques écologiques, des hôtels décorés avec des objets de récupération, des matériaux avec une faible empreinte carbone et tout un travail sur le développement durable dans le fonctionnement de l'activité. Ainsi la différenciation se fait parfois avec des produits hôteliers innovants mais voués à être copiés si leur succès est important.

Il me paraît important avec cette hypothèse d'aborder l'essence même de nos métiers de l'hôtellerie et de la restauration. Par définition, ce sont des métiers d'accueil, des métiers de lien et d'échanges.

La relation client se définit par l'échange entre le personnel de service et la clientèle. C'est une opposition de positions qui a lieu entre deux individus dont l'un se positionne au service de l'autre mais se positionne également comme l'humain qu'il est et qui peut communiquer de nombreuses choses à l'autre de par son attitude verbale ou non. Si nous avons souligné l'importance de la connaissance des besoins de la clientèle pour l'hôtelier, il semble important de cerner le fait que durant le séjour, le personnel en contact aura un rôle prépondérant dans la compréhension et la réponse aux sollicitations. Aussi je pense que la manière dont le client verra sa demande comprise et prise en compte aura une importance majeure dans sa satisfaction.

Le personnel d'un établissement hôtelier a deux rôles majeurs :

La production de service ;

La relation client.

Si la production de service est définie à l'avance de manière rigoureuse et uniformisée au possible, afin de fournir aux clients l'expérience de séjour la plus conforme possible ; la relation client elle, possède selon moi un aspect unique. Et cela car elle concerne deux individus qui transmettent des émotions.

### **1.2.1 Facteur déterminant lors du séjour hôtelier**

Lors du séjour, les émotions sont transmises par plusieurs canaux, comme nous l'avons pu dans notre première partie. La conception du produit hôtelier a pour but la réponse aux besoins pratiques de la clientèle, mais également la création d'émotions. Et le besoin de ne pas simplement s'en tenir à une consommation utile du séjour hôtelier semble se faire de plus en plus sentir, également dans les établissements de standing inférieurs. Les émotions sont créées par la stimulation des 5 sens du client, tout au long de son parcours, et par la correspondance de son séjour avec ses attentes. Ces émotions découlent sur des sentiments, tels que le bien-être, la confiance, la sécurité, etc.., qui sont des sentiments humains qui dans tout contexte sont synonymes d'épanouissement et de réussite de l'expérience.

Cependant, pour moi, le produit hôtelier semble être l'ossature de l'habillage que sera la relation client. En effet, selon moi, les créateurs directs d'émotions lors du séjour sont le personnel en contact. Je pense que la relation client à un effet immédiat et durable sur la perception de la qualité des services et ce, tout au long du séjour. Et sur ce point plusieurs exemples me viennent en tête :

1. Lors de l'accueil du client, les réceptionnistes prennent la plupart du temps une carte bancaire en garantie pour le séjour en bloquant une certaine somme sur la carte de leur client. Pour moi un réceptionniste qui aura un discours fluide sur ce fait en avançant directement le motif prédéfini et le montant, se verra confier la carte du client avec moins de difficulté et de défiance. Surtout, si le discours est clair, le client n'aura pas en lui ce doute perpétuel tout au long de son séjour sur la gestion de ses finances, ce qui risquerai d'interférer dans sa perception du séjour.
2. Dans la même idée, proposer de soi-même une facture au client le mettra en confiance sur l'honnêteté de l'hôtelier et sur le fait qu'il ne paiera que ce qu'il a consommé. Il la refusera parfois même, en partant avec l'esprit serein et prêt à revenir.

3. Au restaurant, il arrive parfois d'avoir un peu d'attente sur des services avec de nombreux couverts. Mais cette attente peut être perçue de manière différente selon l'attitude du personnel de service. En effet, si même dans la hâte le personnel accueille de manière chaleureuse et assurée la clientèle elle patientera avec plus de facilité selon moi car elle aura confiance en le fait qu'on ne l'oubliera pas et qu'elle passera un moment confortable. De l'autre côté, si le personnel en contact, sous la charge de travail, se met à stresser, à courir et à écourter les échanges avec la clientèle, celle-ci comprendra qu'elle n'évolue pas dans un contexte serein. Elle sera plus regardante sur le service apporté, sur la qualité des plats, et surtout jugera de manière bien plus sévère son attente, le professionnalisme du personnel ou encore la gestion de l'établissement.

De nombreux autres exemples existent afin de souligner l'importance de l'attitude du personnel en contact et celle de la relation client dans l'appréciation du service rendu.

De plus, la création de lien entre personnel et clientèle semble se répercuter sur le lien entre le personnel et la marque. Même s'il a été montré que la relation client est unique à chaque hôtel dans une certaine mesure et que vous perpétuer la fidélité de la clientèle à une marque il faut qu'elle respecte en priorité ses aspects de produit. La relation client a davantage une incidence très locale et l'image de l'équipe en relation avec le personnel appartient en priorité à l'établissement pour lequel elle travaille.

C'est pourquoi dans un contexte d'hôtellerie de groupe en manque de monopole conceptuel et dans des zones de chalandises partagées avec une concurrence rude, la relation client m'apparaît comme un facteur déterminant de différenciation.

### **1.2.2 Des profils spécifiques afin de répondre à ce besoin**

Une autre idée relative à l'importance de la relation client dans la réussite du séjour hôtelier, relève de la sélection des profils qui répondront à ceux nécessaires à la réussite de l'expérience client. En effet, du fait de la demande incessamment croissante de main d'œuvre tant l'activité hôtelière a explosée, les métiers de l'hôtellerie restauration ont joui d'une image accessible à tous et facilement atteignable pour les différents chercheurs d'emploi. Aujourd'hui les différentes écoles hôtelières ne forment plus suffisamment en quantité pour abreuver la demande, et les

quelques élèves de ce secteur finissent par quitter rapidement les postes opérationnels, car la demande est également forte pour les postes d'encadrement. Paradoxalement pour un secteur qui a souvent priorisé l'expérience à la formation scolaire, les carrières s'écourtent avec la baisse d'attrait du secteur et le recrutement de profils qualifiés devient complexe. Si l'on fait un tour des annonces d'emplois, une qualification scolaire et professionnelle est souvent sollicitée. Cependant, dans une grande partie des cas la réalité est tout autre. Pour des postes comme la réception ou encore le service en restaurant, depuis de nombreuses années le secteur recrute des candidats sans expérience significatives. Ils recrutent alors des profils idéaux et ce, au-delà du manque de choix, pour deux raisons :

1. Dans les postes opérationnels et en contact avec la clientèle, la formation est plus simple afin de maîtriser les bases, plutôt que d'essayer de modifier la personnalité d'un employé.
2. Les hôteliers ont beau maîtriser leur produit à la perfection, s'il n'est pas bien mis en avant ils perdent une part trop importante de leur satisfaction client.

Tout le contexte autour de la difficulté à recruter et la multiplication du parc hôtelier a poussé dans un premier temps l'ensemble des recruteurs à élargir leurs critères de sélection. Durant les dernières années, ces métiers sont devenus des métiers accessibles. Cependant je pense qu'il existe réellement des profils spécifiques. Et ce, car les conditions de travail et la nature de celui-ci sont très spécifiques. Le personnel travaille en relation avec la clientèle, il doit donc avoir une bonne capacité de communication et d'écoute. De plus, ces métiers sont des métiers de service, ce qui signifie que l'on doit apporter des solutions aux besoins et aux sollicitations de la clientèle. Il ne s'agit pas d'une tâche répétitive et technique. Il faut selon moi avoir un vrai désir de rendre service, de faire ce qui est en notre possible afin de cerner au mieux le besoin et d'y répondre. Cela demande une capacité d'écoute, d'empathie, une certaine réactivité et une bien séance. Ce sont des métiers d'accueil et il faut posséder une certaine culture du recevoir afin de faire profiter au mieux chaque client de son établissement et de ses services. Ces qualités humaines ne sont pas à la portée de tous, et l'irrégularité des interactions fait que l'employé doit avoir une certaine flexibilité émotionnelle et technique. Aujourd'hui il m'apparaît que la différence se fera grâce à ces profils qui, avec la formation nécessaire, l'accompagnement technique et leur qualités humaines sublimeront les produits hôteliers afin de marquer positivement la clientèle et de se différencier de la concurrence.

### 1.3. Hypothèse 3 : Une symétrie de l'expérience client et collaborateur

Nous venons de soulever la question de l'importance du personnel et de la relation client, avec notamment les incidences sur les émotions créées et sur la réponse aux besoins particuliers de la clientèle afin de personnaliser l'expérience de chacun. Comme nous le savons l'hôtellerie possède des codes particuliers et le métier d'accueil comporte un grand facteur humain. Si nous nous sommes intéressés précédemment aux émotions de la clientèle, leurs sentiments mais également, aux effets que cela produisait sur leurs expériences, nous avons également soulevé l'importance du personnel en contact dans ce rendu de service. Ce personnel là en contact possède lui-même des caractéristiques humaines influent sur la qualité du service et de la relation client qu'il rendra. Dans cette 3<sup>e</sup> hypothèse l'idée et de pouvoir mettre en lien l'expérience de travail du collaborateur et celle du client, car en effet si l'on ne peut occulter l'importance du traitement émotionnel de la clientèle il est intéressant également de pouvoir connaître l'incidence des fluctuations de management du personnel en contact que ce soit dans la production de service et dans la mise en place de celui-ci, mais également dans l'accueil de la clientèle. C'est donc vers le management du personnel et du personnel en contact dans la production de services d'accueil que cette 3<sup>e</sup> hypothèse se tourne. Le personnel en contact est amené à avoir des interactions avec l'humain ce qui peut avoir comme incidence d'avoir des répercussions sur leurs émotions personnelles. Comme nous l'avons vu les recruteurs s'intéressent majoritairement à des profils humains capables de correspondre à tout ce que représente le travail clientèle, cependant, ces interactions se font d'humains à humains et les émotions qui peuvent parcourir la clientèle dans le cadre de son expérience ne sont pas les mêmes que celles que connaissent les employés de service.

Hochschild (1983) définissait le travail émotionnel dans les métiers d'accueil comme : « *la manière de gérer ses émotions pour se donner une apparence physique correspondant à ce qui est attendu socialement, celui-ci ayant lieu en échange d'un salaire* ». Ce travail quotidien afin de rendre une image toujours accueillante et serviable représente une réelle abnégation au quotidien. En effet, face au client, le personnel de service se doit de toujours adopter une attitude d'écoute et de réponse aux besoins. Il doit également donner une réponse qui sera dans le ton et l'investissement personnel, adéquate avec l'accueil et le service que veut proposer l'hôtel. Cela représente un véritable effort

pour chaque individu qui doit pour cela faire abstraction de toutes ses considérations personnelles. Le salarié doit rester dans son rôle de salarié de service quel que soit le contexte quand il est au travail. Il doit alors absorber toutes les interactions avec la clientèle en restant le plus professionnel possible, et ce même lorsqu'il éprouve une difficulté dans sa relation avec celle-ci. Les difficultés font ressortir le caractère personnel du salarié et conduisent parfois à le sortir de son rôle habituel et à adopter une réponse et une attitude trop personnelle.

### **1.3.1 Créer une attitude et un discours de service général pour l'ensemble du personnel en contact**

Dans l'uniformisation du produit hôtelier se pose la question de l'uniformisation du discours. En effet, comment faire en sorte que l'ensemble des individus qui composent son équipe de service adoptent une attitude et un niveau de service similaire malgré leur caractère propre ?

Plusieurs points sont possiblement clés dans cette démarche selon moi :

Dans l'hôtellerie de groupe la culture d'entreprise a une place très importante. Elle permet aux employeurs de communiquer à leurs salariés l'essence même de la marque pour laquelle ils travaillent, ses valeurs, ses fondements et ses objectifs, afin de créer non seulement un plaisir d'appartenance mais également les guider vers une attitude y correspondant. Bien connaître le contexte dans lequel on évolue permet de s'en approprier les codes et ainsi plus facilement d'y correspondre. Selon mes expériences passées, il reste encore beaucoup de chemin à parcourir dans la diffusion de la culture d'entreprise. Car, si les groupes hôteliers cultivent au mieux, à l'aide de moyens, cette appartenance et la mise en avant de valeurs, le fort turn-over n'est pas toujours accompagné d'une transmission systématique de cette culture d'entreprise.

La formation est elle aussi un point clé et parfois négligé en ce qui concerne la relation client. En effet, de nombreux hôtels travaillent avec un nombre optimisé d'employés par poste, suffisants pour répondre à la demande quantitative de la clientèle. La priorité est mise sur la formation opérationnelle, car c'est celle qui permet à un nouvel entrant de pouvoir fournir le service dans un premier temps. Le perfectionnement de l'attitude et de la relation client est donc souvent mise dans un second plan. La force de l'hôtellerie de groupe dans ce cas, est la généralisation de leurs moyens. Ainsi de nombreuses formations étudiées et distribuées à tous les hôtels existent dans ces sujets. Les employés sont soumis à ces formations, ce qui permet aux encadrants de terrain d'avoir un appui plus général et parlant. Il y a donc selon moi, un besoin perpétuel et bienveillant d'accompagnement sur l'attitude et les discours à adopter. Mais

le point principal reste le recrutement de profils humain en adéquation avec ce que l'on veut mettre en place. Je pense également qu'il est important de faire adhérer le personnel à des valeurs humaines et de service afin qu'ils les communiquent au mieux avec la clientèle.

### **1.3.2 Maintenir un environnement de travail stable et serein afin que cela se reflète dans le service rendu.**

Nous avons soulevé la question des interactions personnel de service et clientèle, en soulignant l'échange humain et la transmission d'émotions entre les deux partis. Durant cet échange le personnel en contact doit rester dans un rôle de service et nous avons vu qu'une formation à la relation de service mal effectuée pouvait mener à une mauvaise mise en valeur du produit hôtelier. J'aimerais maintenant m'intéresser à la manière dont le management du personnel en contact a une incidence sur la relation de service. L'hôtellerie et la restauration sont connus, historiquement comme des métiers très demandant psychologiquement et physiquement, avec des conditions de travail qui ne sont pas toujours des plus légitimes. Face à cela, le personnel en hôtellerie de groupe semble jouir d'une gestion plus rigoureuse et réglementaire des horaires et des salaires. Les grands groupes hôteliers offrent à leur employé des conditions de travail plus sereines grâce à leurs moyens et leur connaissance des enjeux à ce sujet et de l'importance de garder ses collaborateurs.

Ici je souhaite soulever l'importance du management interne dans le quotidien du personnel en contact. Je pense que plusieurs facteurs sont en capacité d'impacter négativement l'investissement et le bien-être au travail des employés, altérant ainsi la transmission des émotions. J'ai dans l'idée que les employés doivent évoluer dans un schéma organisationnel clair, en respectant leur rôle et en pouvant compter sur leur supérieur hiérarchique dans la compréhension de leurs problématiques et dans l'écoute de leurs sollicitations et préconisations professionnelles. Sur des métiers tels que le front desk, où les réceptionnistes sont amenés à prendre des décisions, à gérer des incidences et parfois des conflits, il est selon moi important d'avoir préalablement établi un discours en ce sens, afin de limiter le stress engendré par ces cas de figure. Le respect de la hiérarchie est également important pour moi afin d'unifier ce même discours et d'éviter les fluctuations de réponses. La maîtrise des outils techniques et du discours a alors une importance majeure, ce qui ramène à l'inévitable besoin de formation et d'échange.

La communication est également pour moi un point essentiel de facilitation du travail. Quand on parle de communication elle est à plusieurs échelles :

- Une échelle intra service, avec une communication entre les différents membres du même service, que ce soit des personnes qui travaillent sur les mêmes horaires, ou des personnes qui se transmettent les informations lors des changements de shifts.
- Une échelle inter services, avec une communication entre les différents services. En effet le parcours client, lors d'un séjour en hôtel passe par plusieurs services comme la réception, le restaurant, les chambres. La réception possède par exemple des informations sur les clients qui souhaitent réserver au restaurant, le service d'étage trouve des objets en chambre et doivent les ramener à la réception pour que celle-ci ait une vision dessus lorsque les clients les réclameront, la réception informe le service d'étages des clients qui prolongent leur séjour d'une nuit ou de quelques heures, afin de ne pas rentrer dans leur chambre, etc...

Lors du parcours du client tous les services sont en lien afin non seulement de communiquer sur l'activité quotidienne, mais également sur les possibles incidences ou particularités pouvant survenir. La communication permet souvent d'éviter les conflits ou les incidences et permet non seulement d'assurer un meilleur service à la clientèle et une meilleure réponse à ses besoins, mais également de pouvoir faire travailler le personnel en contact dans un climat plus serein et solidaire en limitant les incidences et les mauvaises répercussions, sources de stress.



Au travers de ces trois hypothèses, nous essayons d'explorer les différents aspects de la transmission d'émotions, mais nous essayons également de comprendre à quel point cela a un impact sur la satisfaction client, sur l'appréciation des services et si le travail sur la transmission des émotions est une arme importante face à la concurrence en hôtellerie de groupe. Nous allons donc maintenant présenter notre terrain d'étude et le groupe auquel il appartient.

## Chapitre 2 - TERRAIN D'ÉTUDES : LE GROUPE NH HOTELS.

Suite à cette approche théorique de cette thématique de la transmission d'émotions dans la réussite de l'expérience client en hôtellerie de groupe, il était intéressant de pouvoir s'appuyer sur un terrain d'étude en adéquation avec la problématique posée. C'est ainsi que j'ai pu effectuer mon stage au NH Toulouse Airport, hôtel du groupe NH Hotels. Cet hôtel sera donc notre terrain d'application afin de pouvoir mettre en relation la thématique et les différentes hypothèses avec la réalité d'un établissement de groupe hôtelier. Dans ce chapitre nous retracerons les fondements de ce groupe hôtelier.

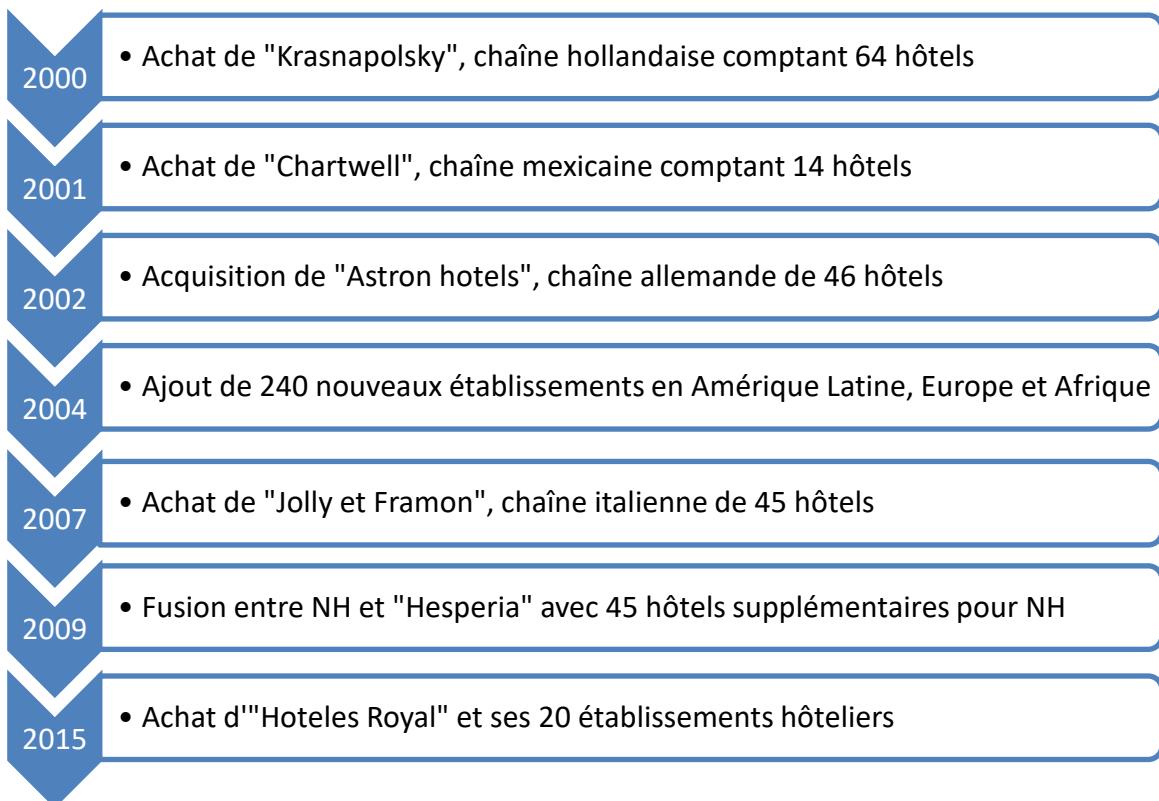
### 2.1. Origines

<sup>28</sup>C'est en 1978 que la marque NH Hotels (Navara Hotels) naquit avec un premier établissement ouvert à Pampelune en Espagne : le Ciudad de Pamplona Hotel. Avec des résultats positifs, cette marque qui est bientôt devenue une chaîne a décidé de débuter son expansion ; de manière régionale tout d'abord puis internationale. Durant 10 ans la marque a conservé son appartenance nationale en se développant sur l'ensemble du territoire et de manière plus accentuée sur les grandes villes que sont par exemple Madrid ou Barcelone.

Durant les années 1990, ce sont plus de 50 établissements qui appartiennent au groupe NH Hotels dont le nom sera établi en 1996. La création d'un nom avec une identité forte marqua le début de l'expansion internationale du groupe, qui s'établit en premier lieu en Amérique du Sud afin de viser une clientèle hispanophone puis en Europe. En moins de 20 ans le groupe connaît un développement fulgurant et comme il est visible sur la figure ci-dessous, la stratégie d'acquisition passe par le rachat de chaînes existantes.

---

<sup>28</sup> Source : Carnet d'accueil des employés du groupe NH Hotels. (Consulté le 03-05-2022).



**Figure 8 – Temporalité de développement du groupe NH**

Aujourd’hui le groupe qui appartient à Minor Hotels compte plus de 80 000 chambres, plus de 550 hôtels dans 52 pays différents et ce sont parmi ceux-ci 358 hôtels dans 31 pays qui sont estampillés NH.

Paradoxalement, en France, la marque possède seulement 5 hôtels<sup>29</sup> :

- **NH Toulouse Airport**, situé à l'aéroport de Toulouse avec 148 chambres \*\*\*\* ;
- **NH Lyon Airport**, situé à l'aéroport de Lyon avec ses 245 chambres \*\*\*\* ;
- **NH Collection Marseille** avec ses 176 chambres \*\*\*\* ;
- **Nhow Marseille** et ses 150 chambres \*\*\*\* ;
- **NH Nice** et ses 152 chambres \*\*\*\* ;

<sup>29</sup> Source : Site internet du groupe NH Hotels [en ligne]. Disponible sur <https://www.nh-hotels.fr/hotels> (consulté le 20-06-22).

Nous reviendrons sur les différentes marques du groupe dans le point suivant, mais il est important de noter qu'en France la volonté a été faite de donner de la visibilité à la marque en plaçant 2 hôtels sur des zones aéroportuaires dont celui de Lyon qui est le plus important et l'hôtel navire. La marque souhaite notamment être située dans un niveau de prestations et de qualité important d'où la classification en 4 étoiles de ses 5 établissements.

Au fil de son développement le groupe a voulu marquer son attachement au développement durable et à l'écologie. C'est ainsi qu'en 2010, le groupe a créé son concept d'Ecomeeting. En effet de nombreux hôtels, comme le NH Toulouse Airport proposent des offres de séminaire avec une grande capacité et ont une importante part de clientèle affaire. Le but a donc été de pouvoir réduire les charges environnementales lors des meetings, séminaires afin de réduire l'empreinte écologique grâce à des produits et outils respectueux de l'environnement, et en diminuant l'utilisation d'objets à usage unique.

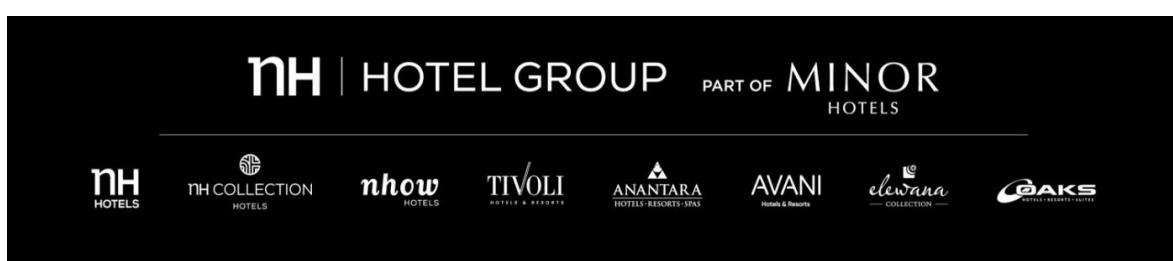
Afin de continuer dans cette logique, le programme NH Sustainability Club a fait son apparition afin de pouvoir avoir un pôle de réflexion au sein du groupe qui puisse penser et produire des produits éco-responsables mais également travailler sur l'inclusion de la moindre consommation pour les futurs projets de construction.

Enfin le groupe essaie dans la mesure du possible d'acquérir les différents labels environnementaux nationaux dans les différents pays où la marque s'implante. C'est le cas en France avec le label Clé Verte.

Ces démarches ont d'ailleurs permis au groupe de recevoir différentes récompenses avec en plus une participation à des actions communautaires et à la sensibilisation des fournisseurs.

## 2.2. Les marques NH

Figure 9 – Les marques NH et Minor Hotels



Le groupe NH Hotels se décline sous différentes marques proposant des services et des standings différents. Cette gamme de marques s'est étendue après son rachat par le groupe Minor Hotels en 2010 qui offrait des établissements resorts haut de gamme. Ici nous aurons donc un aperçu des marques NH mais également des marques de Minor Hotels.

Nous allons ici nous attarder sur les 3 marques du groupe NH avec Nhow, NH collection et NH hotels.



**Figure 10 – Les 3 marques NH**

### 2.2.1 NH Collection

Cette appellation est la marque premium du groupe NH, une vitrine sophistiquée et portée sur le luxe. On la retrouve en majorité dans les grandes villes européennes et sud-américaines. Ces établissements aux détails raffinés et aux nombreux services sont la vitrine de la marque.

Les valeurs de la marque sont :

- Un emplacement privilégié
- Un édifice de charme ou de style classique
- Une décoration raffinée
- Un service tourné à 100 % vers le client

- Une gastronomie locale et responsable

En France cette marque est représentée par le NH Collection Marseille.

### **2.2.2 NH Hotels**

Cette marque se détache par son caractère urbain, idéal pour les voyageurs de tourisme d'affaire ou de loisirs qui sont à la recherche de praticité avec un rapport qualité/prix avantageux. Ce sont des hôtels pensés afin d'être pratiques et confortables. Les services sont adaptés à des voyageurs court-séjour (connectivité, salle de sport, parking, etc..) avec une offre et une capacité importante dans le secteur MICE. La volonté est de faire perdurer un service extrêmement chaleureux et proche de la clientèle afin de casser l'aspect utilitaire du séjour. Cette marque est en grande majorité estampillée quatre étoiles et l'on retrouve des établissements 3 étoiles en Espagne où l'offre est bien plus développée avec des hôtels qui ne possèdent pas de restauration.

En France nous comptons 3 hôtels sous la marque NH hotels :

- NH Lyon Airport
- NH Toulouse Airport
- NH Hôtel Nice

### **2.2.3 Nhow**

La dernière marque développée par NH et la plus originale et extravagante. Chacun des hôtels est différent des autres avec un style luxueux mais décomplexé. Les hôtels sont à l'image de la ville qu'ils occupent en s'inspirant de ce qui en fait leur spécialité culturelle. Par exemple à Milan la thématique est la mode et à Berlin c'est la musique avec un studio d'enregistrement au sein de l'hôtel. Les moyens sont mis afin de créer un séjour confortable et de qualité, avec tous les services que l'on peut retrouver dans des établissements 4 étoiles mais également avec un supplément d'âme original et marquant.

Les valeurs de cette marque sont :

- Être iconique ;
- Être surprenant ;
- Éveiller les sens.

L'hôtel Nhow Marseille est la vitrine française de cette marque tendance.

## 2.3. La chaîne Minor Hotels

NH Hotels après avoir, depuis sa création, racheté de nombreux groupements ou chaînes hôtelières, s'est vu à son tour acquérir par Minor Hotels. Un groupe qui a été créé en 1978 en Thailande et qui est devenu une des chaînes majeure sur le marché mondial avec plus de 530 établissements partout dans le monde.



**Figure 11 – Evolution des unités hôtelières pour le groupe Minor Hotels**

Avec un éventail de marques large, Minor Hotels cherche à diversifier son panel de clients et à toucher des cibles différentes grâce à des produits différents mais toujours tendances. Le but pour le groupe est de se développer en respectant les besoins actuels de la clientèle et en se

plaçant intelligemment sur le marché hôtelier. Au-delà des marques du groupe NH, Minor Hotels compte 5 marques différentes<sup>30</sup> :

- **Tivoli** : « *Englobant un portefeuille diversifié d'hôtels quatre et cinq étoiles avec des personnalités et des installations uniques, Tivoli combine des équipes locales, des services pratiques et des expériences uniques pour révéler l'authenticité de chaque destination, qu'il s'agisse d'une ville multiculturelle prospère ou d'un paradis balnéaire de premier plan.* »
- **Anantara** : « *Une marque d'hospitalité de luxe pour les voyageurs modernes, les connectant à des lieux, des personnes et des histoires authentiques à travers des expériences personnelles, et offrant une hospitalité sincère dans les destinations les plus passionnantes du monde.* »
- **Avani** : « *Les hôtels d'Avani perfectionnent l'équilibre entre travail et loisirs, design et fonction, service et intimité, décontracté et somptueux. Nos destinations urbaines et de villégiature vibrent de vie, émanant de nos espaces sociaux animés et s'étendant à travers les hôtels.* »
- **Elewana** : « *Chacun des camps, lodges et hôtels de la collection Elewana propose des hébergements uniques d'un confort exceptionnel. Leurs emplacements emblématiques offrent à tout voyageur du monde exigeant l'une des expériences les plus enrichissantes qu'il puisse souhaiter ; proche de tout le drame et du spectacle de la faune africaine.* »
- **Oaks** : « *Un mélange unique d'hôtels citadins dans des emplacements centraux et d'hébergements de style complexe dans des destinations touristiques d'Asie-Pacifique et du Moyen-Orient. Pour les courts et longs séjours, les familles et les groupes bénéficient d'un service amical, d'un hébergement de qualité supérieure et d'installations de loisirs de qualité sur place.* »

On retrouve donc des marques aux identités marquées et adaptées à leur région d'implantation mais également à des cibles différentes, toujours en gardant un haut degré de standing.

## 2.4. NH et l'expérience client

Le groupe NH possède ses propres marqueurs d'expérience client. Le groupe possède de nombreuses formations destinées à son personnel en lien avec l'expérience et la relation client. NH participe également à la conception et à la production de son produit hôtelier. On retrouve

---

<sup>30</sup> **Source** : Site internet de Minor Hotels [en ligne]. Disponible sur <https://www.minorhotels.com/en> (consulté le 25-06-22).

des savons et lotions estampillées NH dans les chambres mais également une literie entièrement conçue par le groupe. Certains détails comme le sèche-cheveux veilleuse afin de guider le client la nuit sans devoir allumer la lumière, sont pensés par le groupe.

Vision : Le but du groupe est d'atteindre une notoriété suffisante afin que le client se demande pour chaque déplacement s'il y a un hôtel NH dans sa destination. Cette idée est le moteur qui guide la performance et l'engagement des membres dans le développement de la marque. Offrir des expériences fortes et mémorables en allant au-delà des attentes.

Croyances : La culture d'entreprise poursuit l'idée d'être dirigée par le client et un modèle de leadership. Ainsi le groupe possède 8 croyances majeures :

1. Livraison d'expériences mémorables ;
2. Fierté de servir ;
3. Chercher à être les meilleurs sans être les plus grands ;
4. Chacun est responsable des résultats ;
5. Prendre soin des employés, c'est prendre soin des invités ;
6. Être actif dans les communautés occupées ;
7. Être jeune d'esprit ;
8. Aimer ce que l'on fait, et le faire avec le sourire.

Vis-à-vis de la clientèle le groupe possède les « Brand Operational Promises », au nombre de 10 :

1. Toujours oui : le but est d'accéder à la réponse de tous les besoins des clients et de dépasser la relation de service basique.
2. Basiques brillants : la marque s'appuie sur des spécificités expérientielles propres à NH qui ont pour but de se démarquer des autres expériences. On retrouve une literie et des oreillers de qualité et propres à la marque, des amenities, les machines à café, les douches sur mesure ou encore des télévisions LED. Ces « Brillant basics » doivent se retrouver dans tous les établissements et ainsi marquer l'appartenance à un produit NH.

3. Connection wifi facilitée.
4. Petit-déjeuner mondialement reconnu, considéré comme le repas le plus important.
5. Possibilités de restauration et de conseils à toute heure.
6. Tout ce dont vous avez besoin et que vous voulez. On retrouve donc en stock tout ce dont un client pourrait avoir besoin (brosse à dent, kit rasage, chargeurs, chausse pieds etc..). Couplé à un désir de réactivité du personnel en contact par rapport aux demandes.
7. Service de blanchisserie rapide, avec la garantie du meilleur service.
8. Les dimanches paresseux : une spécificité NH qui permet aux clients de quitter l'hôtel à 17h le dimanche au lieu de 12h le reste du temps.
9. Forme parfaite : les salles de fitness sont accessibles gratuitement à la clientèle toute la journée.
10. Leaders dans efficacité écologique : mise en place de nombreuses mesure de réduction des émissions et de la consommation d'énergies et incitation de la clientèle à suivre le mouvement.



L'expérience client chez NH est tournée vers celui-ci et pensée afin de la rendre unique et afin de satisfaire tous les besoins. Mais c'est toute une philosophie qui est partagée avec les acteurs du groupe et la clientèle, autour des enjeux d'aujourd'hui et de demain. NH veut s'implanter dans la conscience générale grâce à un travail unique sur son produit et l'expérience créée. Nous allons maintenant nous intéresser à notre lieu de stage et aux missions qui nous ont été confiées en relation avec la thématique de ce mémoire.

## Chapitre 3 - LE NH TOULOUSE AIRPORT

### 3.1. Un établissement de la marque NH Hotels

Le NH Toulouse Airport est un établissement de 148 chambres, avec une classification 4 étoiles, construit en 2018 sur un emplacement stratégique. En effet il se situe dans l'enceinte même de l'aéroport de Toulouse avec une connexion au hall A. Ce qui représente bien entendu un avantage concurrentiel crucial. Les clients qui ont un vol le lendemain profitent d'un moment sans stress avec un écran des vols situé à la réception. A l'image des NH Hotels, cet établissement produit des services de qualité et dispose de liaisons avec toute la ville et d'une spécificité le différenciant de la concurrence. C'est donc un produit apprécié de la clientèle d'affaire ou de loisir.

Les avantages annoncés sur son site internet sont :

- La gratuité de son parking pour ses clients ;
- Moins de 30 minutes de transports en commun du centre-ville de Toulouse ;
- Le plus important : sa liaison directe aux différents halls d'embarquement et notamment au hall A.

Mais le NH Toulouse Airport c'est bien plus que cela, et c'est aussi pour cela qu'il est depuis quelques années n°1 du marché toulousain sur la plateforme d'avis en ligne TripAdvisor.

### 3.2. Les différents services

#### 3.2.1 Les chambres

Au nombre de 148 les chambres du NH Toulouse Airport ont été conçues dans un style épuré, avec des tons clairs et du parquet en bois. Le ton est mis sur le repos avec une literie propre à NH et des chambres spacieuses où tout est pensé pour correspondre majoritairement à la clientèle affaire qui est la plus représentée. On y retrouve toujours un bureau avec plusieurs sources de branchement, un minibar fourni, une penderie et un nécessaire de repassage sur demande. Situé à l'aéroport, l'hôtel ne veut profiter que des avantages de cette localisation. C'est ainsi qu'il dispose d'une insonorisation totale qui surprend régulièrement la clientèle. La

connexion wifi est également d' excellente qualité car c'est un point essentiel pour les différents segments de clientèle. Ces chambres sont réparties sur une totalité de 4 étages. Le 1er étage étant réservé à l'activité séminaire et le rez-de-chaussée comptant la réception et le restaurant.

Les différents types de standing sont :

- Les chambres standard : ce sont les chambres les plus petites et les moins équipées de l'établissement. Elles disposent tout de même d'un lit King size et de tous les éléments cités au-dessus. Leur surface totale est de 23m<sup>2</sup>. Elles disposent de la climatisation, d'une télévision led, d'une bouilloire et d'une douche à effets ;
- Les chambres supérieures : ces chambres ont une surface de 25m<sup>2</sup>, avec notamment une taille supérieure au niveau de la salle d'eau. En plus de tous les éléments de la chambre standard, nous retrouvons des peignoirs et quelques produits d'accueil supplémentaires ;
- Les chambres familiales : avec leur surface de 49m<sup>2</sup> ces chambres sont les plus spacieuses de l'hôtel. Elles disposent d'une chambre séparée, avec un sofa dans le salon qui peut être transformé en lit d'appoint. Ces chambres sont également équipées d'une grande table en bois de 6 places. Elles ont été conçues dans l'esprit d'un petit appartement. Leur salle d'eau dispose d'une baignoire mais également d'une douche et leurs toilettes sont séparées. Le salon possède une machine à expresso ainsi que deux minibar plus fournis que dans les autres chambres. Ces chambres familiales sont aussi vendues comme des junior suite pour les clients individuels ou en couple.

L'hôtel est équipé à chaque étage d'une chambre pour personnes à mobilité réduite et possède également huit double chambres connectées. La disposition de chaque étage est identique afin de faciliter le travail des équipes et l'orientation de la clientèle.

La différence de standing entre les chambres supérieures et les chambres standards est faible car l'hôtel a une conception très fonctionnelle et est destiné en majorité à la clientèle affaire qui se contente de prendre les chambres au meilleur tarif. Il est donc difficile de faire de l'upsell et de vendre des chambres à un prix plus élevé en justifiant par un standing plus important car ceux qui achètent la recherche moins que dans un hôtel de loisir. Cependant, il est dans les projets actuels d'accentuer cette différence de standing entre chambres supérieures et chambres standards afin d'augmenter le chiffre d'affaire et proposer un produit plus large. Les chambres

supérieures étaient jusqu'ici plutôt utilisées afin de surclasser les clients importants ou de faire plaisir à des clients sur des jours de faible activité afin d'augmenter la satisfaction.

### **3.2.2 Les espaces séminaires**

Les espaces séminaires sont la source d'une grande activité au NH Toulouse Airport, et ses équipements neufs et spacieux ont redistribué les cartes du secteur séminaire dans cette zone de chalandise. La capacité d'accueil totale est de 350 personnes. Le plus grand des salons est tout simplement le salon Capitole à l'image de la ville de Toulouse. Il dispose de parois amovibles afin de pouvoir le diviser selon les besoins et est éclairé par de grandes baies vitrées. Ensuite ce sont 8 petits salons qui viennent compléter ces espaces. Des salons qui portent tous des noms de rues qui rejoignent le Capitole de Toulouse. Deux espaces de pause, Daurade et Wilson, sont également situés entre le salon Capitole et les 8 autres petits salons. Chaque salon dispose d'un matériel moderne et en parfait état. Nous reviendrons sur la gestion de ces espaces lors de la présentation de l'équipe du NH Toulouse Airport.

### **3.2.3 La restauration**

Le restaurant du NH Toulouse Airport se nomme « La Table du Midi : 31 » en référence à la région d'implantation de l'hôtel. Dans la chronologie de la journée, l'établissement propose un généreux buffet de petit-déjeuner continental de 6h30 à 9h30 en semaine et 6h30 à 11h le week-end afin de s'adapter au mieux à la demande des segments de clientèle. Le taux de captation étant jugé améliorable, il y a eu un travail sur les prix du petit-déjeuner et il y aura sûrement une modification des horaires afin de capter la clientèle nombreuse qui a un vol bien plus tôt le matin. A partir de 5h du matin l'hôtel propose déjà un « Early Breakfast », gratuit et à disposition de la clientèle avec des jus, des viennoiseries, du café, etc... Ceci fait partie des standards des NH hotels.

Pour ce qui est du midi, le restaurant propose sa célèbre « Table des Gourmandises », un généreux buffet avec une grande sélection de produits frais et de premier choix (saumon, langoustines, huîtres etc..) en pleine saison d'activité. Cela attire énormément la clientèle affaire des alentours et convient à l'organisation de nombreux séminaires. En basse saison, durant l'été, le service à la carte est de rigueur le midi et au plus faible de l'activité, l'établissement propose une carte snack en plus du room-service 24h/24.

Le soir, la clientèle retrouve une carte travaillée dans l'esprit de la région avec du magret de canard, une salade « maison » avec du foie gras et des gésiers de canard. Cette cuisine généreuse et savoureuse aux accents de terroir plaît énormément à la clientèle étrangère nombreuse.

Le bar quant à lui reçoit les clients de 7h le matin à 23h. Cette longévité de service est expliquée par le faire qu'il y a toujours quelqu'un de la restauration présente en journée. La carte snack est également disponible toute la journée jusqu'à 23h et depuis 12h car il y a également toujours une équipe présente en cuisine.

Les offres de restauration de la partie séminaires sont composées de buffets à thème, de repas prévus à l'avance et des pauses entre les différents repas où l'on retrouve des fruits et des pâtisseries.

### 3.3. L'équipe du NH Toulouse Airport

9 services se distinguent au NH Toulouse Airport :

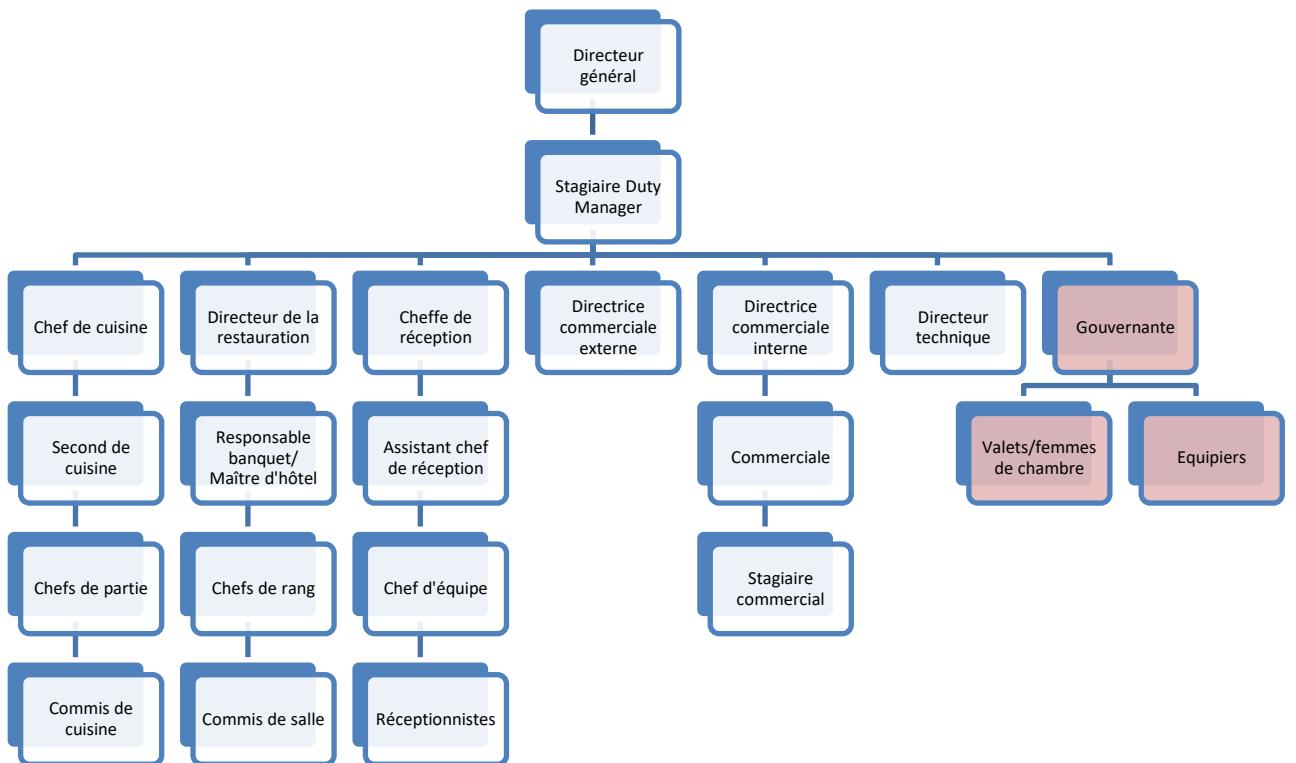
1. La cuisine : Elle est en charge de toute la production culinaire de la partie restauration. On y retrouve un chef, un sous-chef, plusieurs chefs de partis et commis de cuisine. Les équipes se relaient entre le service du petit-déjeuner et du midi, puis le service du soir.
2. Le restaurant : L'équipe de salle est en charge du bar, des différents services de restauration et de la mise en place des salons et salles de séminaires.
3. La réception : Ouverte 24h/24, la réception s'occupe des réservations, des demandes clients, de l'accueil et du départ de la clientèle. C'est un point de passage central de l'activité de l'hôtel. Toutes les informations s'y recroisent. C'est la première et la dernière impression du client lors de son séjour et la réception l'accompagne avant et après celui-ci. C'est également à la réception que passent tous les incidents et les demandes des clients durant leur séjour.
4. Le service de chambre : Composé d'une gouvernante générale et de personnel d'étages ainsi que d'équipiers, ce service est en charge de la bonne tenue des chambres mais également des parties communes. Au NH Toulouse Airport c'est un service en sous-traitance. Ainsi la société doit respecter un cahier des charges et une certaine qualité afin de pouvoir travailler avec l'hôtel.

5. Le service technique : Un responsable technique est en charge de toute la maintenance de l'hôtel mais également du contrôle de ses consommations énergétiques, ainsi que du respect du cahier des charges du label Clé Verte.
6. Le service commercial interne : En relation avec la réception et la restauration, il traite toutes les demandes des différentes entreprises où clients qui voudraient organiser des évènements.
7. Le service commercial externe : Dans une plus grande échelle, ce service va proscrire de manière plus large pour l'hôtel et va assurer la représentation.
8. La direction : Responsable de la tenue de l'hôtel, de la qualité, de la satisfaction de la clientèle et de la rentabilité de l'établissement, elle travaille avec les différents chefs de service au quotidien afin de préserver un équilibre entre rentabilité et qualité produite. Au NH Toulouse Airport, le directeur travaille également avec un Duty manager dont nous évoquerons les fonctions un peu plus tard.

Toute la partie comptabilité, ressources humaines, revenu management et administration est orchestré par le NH Nice. De plus une personne était avant la crise de la Covid 19 en charge de l'économat mais ce poste a disparu depuis.

Ci-dessous vous pourrez retrouver une représentation de l'organigramme actuel au NH Toulouse Airport.

Ci-après vous pourrez retrouver l'organigramme de l'hôtel avec ses différents postes.



**Figure 12 – Organigramme NH Toulouse Airport**

Du fait de sa sous-traitance, le service de nettoyage des chambres bénéficie d'un statut particulier car tous ses liens ne sont pas uniquement centrés sur le NH Toulouse Airport mais également sur la société qui les emploie.

### 3.4. Duty Manager au NH Toulouse Airport

Lors de cette dernière expérience de stage, le but était de se rapprocher au maximum de notre thématique et de notre terrain d'étude. C'est ainsi que durant 6 mois nous avons pu occuper le poste de Duty Manager au sein de cet établissement 4 étoiles de groupe. Un poste où l'expérience client est au centre des considérations et en relation avec chaque service.

### **3.4.1 Fonction et fiche de poste**

**Mission générale :** Assister tous les départements et la direction à la garantie qualité en interne

**Missions confiées :**

- Représenter la direction en son absence (programme Duty) ;
- Gestion de projets donnés par la direction concernant tous les départements de l'hôtel ( opérationnels, commercial, marketing et communication, ressources humaines...) ;
- Visites et représentations commerciales ;
- Rôle qualité auprès des équipes de chaque département ;
- Participation opérationnelle dans un département ( réception ou F&B ).

**Langues :**

Français et Anglais obligatoires, au vue de la clientèle internationale.

**Profil recherché :**

Forte motivation et implication, communication facile et diplomate, présentation impeccable, connaissance des outils informatiques, sens du détail, grande organisation, flexibilité et enthousiasme / positivité.

Voici donc la description du poste telle qu'elle nous a été faite au moment de notre candidature. Le NH Toulouse Airport est l'établissement où nous avons postulé en premier car nous l'avions visité préalablement avec l'ISTHIA. À ce moment nous avions pu mesurer à quel point cet hôtel et sa direction étaient dirigés vers la création d'une expérience client particulière mais surtout d'une relation entre clients et collaborateurs privilégiée. La création d'émotions était une thématique omniprésente dans l'esprit du directeur en place et cela allait parfaitement avec le sujet de nos recherches et notre intérêt tout particulier pour cet aspect de nos métiers. C'est pour cela que ça a été une formidable opportunité pour nous de pouvoir joindre notre stage à nos recherches. Nous allons donc voir la liste des missions réellement réalisées ainsi qu'une

journée type dans la peau du stagiaire Duty Manager. Nous comprendrons alors comment ce poste est en lien étroit avec l'expérience client globale.

### **3.4.2 Missions réalisées**

Les missions du Duty Manager sont nombreuses et dépendent également de l'activité, mais en voici les plus importantes :

- Assurer une présence managériale et représenter la direction et les chefs de service sur les shifts du soir, auprès des clients et du personnel ;
- Travailler sur des missions de fond en rapport avec la qualité ;
- Garantir les standards de qualité produite par NH dans les différents services ;
- Veiller à la bonne tenue générale de l'établissement (espaces clients et espaces privés), avec un tour quotidien de l'établissement ;
- Accompagner la clientèle dans son séjour et répondre aux différentes sollicitations ;
- Gérer les incidences clients ou employés et apporter une réponse adaptée;
- Contrôler la e-réputation et répondre aux commentaires ;
- Anticiper sur l'activité à venir et les potentielles problématiques ;
- Veiller à la bonne exécution des prestations extérieures (contrôle de chambre, nettoyage parties communes, etc..)
- Garder une relation et un lien avec les services afin d'en connaître les besoins mais également conserver le lien entre services en étant l'intermédiaire ;
- Lien entre demande client et action des différents services
- Rapports détaillés aux chefs de services sur l'activité attenante à leur service durant mes heures de shift ;

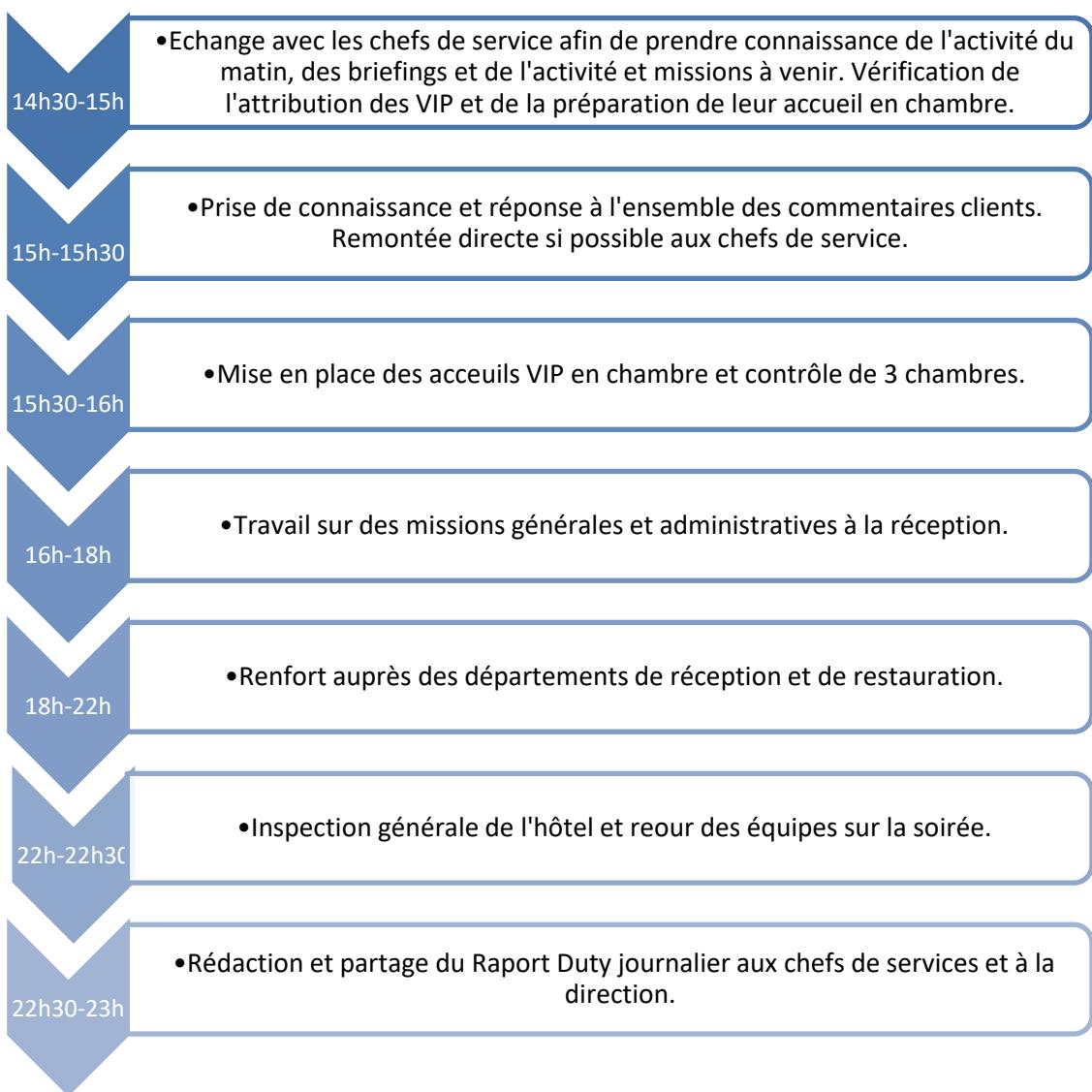
- Rapport Duty : Rapport regroupant l'activité journalière globale et par service, ainsi que toutes les observations journalières et particularités pour les chefs de service et la direction ;
- Préparation et accueil des clients VIP, création d'attentions personnalisées ;
- Soutien opérationnel aux différents services sur les heures de grande activité où de manque de personnel.

Les missions sont nombreuses car le but lors de ce stage, était de pouvoir garder une vision sur l'ensemble de l'activité mais également contrôler sa conception et sa production.

### **3.4.3 Journée type**

Nous allons donc ici décortiquer une journée type en tant que Duty Manager au NH Toulouse Airport. Les shifts étaient de 14h30 à 23h tous les jours du lundi au vendredi et également quelques week-ends durant l'été.

**Figure 13 – Journée type de Duty Manager au NH Toulouse Airport**



Nous pouvons, au travers de ces différentes missions et de cette journée type, comprendre au combien le poste de Duty Manager est en relation avec l'ensemble de la production de service mais aussi et surtout dévoué à la réussite du séjour des clients et à leur satisfaction. Le Duty Manager est en relation constante avec chaque service afin de garder une vision globale et temporelle de l'activité. La qualité est au centre de ses préoccupations.

Nous allons donc maintenant nous intéresser à la manière de répondre à notre problématique grâce au terrain d'étude que nous venons de présenter.

## Chapitre 4 - MÉTHODOLOGIE D'INVESTIGATION

Afin d'apporter des éléments de réponse à nos hypothèses de recherche, nous avons sélectionné un terrain d'application adapté à la thématique. Ce terrain d'application est le NH Toulouse Airport comme nous avons pu le présenter dans le chapitre précédent. Le but de cet écrit est de pouvoir mettre en relation des questionnements théoriques, ceux qui ont été présenté dans le premier chapitre et qui découlent d'une revue de littérature et d'idées personnelles, avec la réalité d'un terrain professionnel correspondant à celui que nous voulions lier à notre thématique. Dans ce quatrième chapitre nous présenterons donc la méthodologie choisie afin d'y parvenir. Cette immersion professionnelle nous plongeant durant six mois dans la réalité quotidienne d'un établissement hôtelier.

L'objectif premier des recherches que nous menons est de déterminer comment la transmission d'émotions influe t'elle sur la réussite de l'expérience client et ceci en hôtellerie de groupe. Il est donc important pour nous de comprendre tous les aspects, les notions et les enjeux de cette problématique et de voir comment les professionnels utilisent ces différentes ressources. Nous voulons également connaître leur avis sur les 3 hypothèses suivantes :

- *Une personnalisation de la satisfaction relative à une échelle de besoins.*
- *La relation client comme facteur déterminant de différentiation d'expérience en hôtellerie de groupe.*
- *Une symétrie de l'expérience client et collaborateur.*

Afin de mener des enquêtes il existe deux méthodologies possibles et opposées :

1. La **méthode qualitative** dont « *le but est de développer des concepts qui nous aident à comprendre les phénomènes sociaux dans des contextes naturels, en mettant l'accent sur les significations, les expériences et les points de vue de tous les participants* » (MAYS et POPE, 1995, p.43)<sup>31</sup>.
2. La **méthode quantitative** qui est administrée par un ou plusieurs questionnaires, « *permet de mieux tester des théories ou des hypothèses. La recherche quantitative est appropriée lorsqu'il existe un cadre théorique déjà bien reconnu. L'étude quantitative ne converge que très rarement sur un seul cadre, elle en propose souvent plusieurs. Il faut alors les comparer et les combiner* ».

---

<sup>31</sup> Source : Scribbr. *Étude qualitative : définition, techniques, étapes et analyse* [en ligne]. Disponible sur <https://www.scribbr.fr/> (consulté le 05-03-2021).

(GIORDANO et JOLIBERT, 2016)<sup>32</sup>. On observe par la méthode quantitative des échantillons plus larges, des données chiffrées sur lesquels opérer des calculs. Nous avons donc retenu la méthode qualitative lors de cette méthodologie car nous avons pour but de comprendre la vision précise de chaque professionnel de notre terrain d'application.

Dans les études qualitatives, l'objectif est de mener des entretiens, individuels ou de groupes et plusieurs types d'entretiens existent et peuvent être appropriés :

- **Entretien libre** : adoptant une approche large du sujet, sans diriger réellement l'entretien pour l'interviewer. Entretien qui s'applique à des problématiques de fond et générales. Ce type d'entretien doit permettre d'avoir une vision globale sur un thème où la connaissance initiale de l'interviewer est faible.
- **Entretien semi-directif** : à la différence d'un entretien libre, lors de ce type d'entretien l'interviewer dirige l'entretien dans une chronologie large en veillant simplement à ce que toutes les thématiques prévues soient abordées. Mais l'interviewé est toujours libre de ses réponses, les questions restent ouvertes. Ce type d'entretien est plus appliqué à la validation d'hypothèses.

Nous choisirons ici la méthode des entretiens semi-directifs qui implique la création d'un guide d'entretien afin de définir un thème, une problématique, des questions de recherche, des axes de développement ainsi que des questions de relance afin de laisser l'interviewé répondre librement. Ces entretiens seront effectués avec différents acteurs de mon terrain d'étude mais également d'autres professionnels de l'hôtellerie de groupe à même de répondre sur cette thématique. Ces entretiens sont enregistrés anonymement, puis retranscrits fidèlement afin de mieux les analyser par la suite, certains seront proposés en annexe, d'autre bénéficieront d'un résumé qui reprendra les différentes hypothèses et questionnement de l'étude. Nous retrouverons donc du personnel encadrant, du personnel en contact avec la clientèle, et des directeurs d'hôtel dans ces échanges.

L'analyse de ces entretiens permettra d'avoir un premier élément de réponse concernant la problématique et les différentes idées évoquées via les hypothèses. Cependant, il faudra

---

<sup>32</sup> Source : Scribbr. *Étude quantitative : définition, techniques, étapes et analyse* [en ligne]. Disponible sur <https://www.scribbr.fr/> (consulté le 05-03-2021).

également y associer les **observations personnelles** faites en entreprise durant ces 6 mois d'insertion professionnelle. Des observations détaillées et ciblées qui permettront de mieux mesurer les enjeux, mais également d'imager les différentes notions évoquées plus haut. En effet au-delà des missions qui m'ont été confiées en relation avec la thématique de mémoire, j'ai pu faire un certain nombre d'observations relatives à l'expérience client et à la transmission d'émotions dans la réussite du séjour de la clientèle.

Cette méthodologie aura pour but d'apporter des éléments de réponse à la problématique, mais également de pouvoir proposer des axes d'attentions et d'amélioration.



La construction de la 3<sup>ème</sup> partie de mémoire se fera donc grâce à deux éléments principaux :

- L'analyse des entretiens et des échanges avec les professionnels du terrain d'étude ;
- Les observations professionnelles relevées lors de la période de stage en entreprise

**Guide d'entretien – mémoire M2 2021- ISTHIA**

**Introduction :** Présentation personnelle, présentation des conditions d'entretien (enregistrement et anonymat) et présentation du professionnel (poste, expérience).

**Question de départ :** Lors du séjour, le travail sur l'émotion est-il un élément de fidélisation client incontournable dans l'hôtellerie de groupe ?

**Tableau 1 – Guide d'entretien**

Hypothèses	Sous-Hypothèses	Questions	Relances
<b>Une personnalisation de la satisfaction relative à une échelle de besoins.</b>	<b>Une échelle de besoins en adéquation avec les standards de l'hôtellerie de groupe.</b>	Comment définissez-vous les besoins de la clientèle? Comment l'hôtellerie de groupe répond-t-elle à ces besoins?	Est ce la meilleure manière possible?
	<b>Un réel intérêt à pousser la personnalisation de l'expérience en hôtellerie de groupe.</b>	Qu'entendez-vous par personnalisation? Est-t-elle applicable à l'ensemble des produits hôteliers? Représente t-elle un réel enjeu pour l'hôtellerie de groupe? Pratiquez vous la personnalisation lors de votre activité hôtelière?	Si oui, comment? Si non pourquoi ? Pourquoi cela?  Si oui comment? Si non, aimeriez vous le faire?
<b>La relation client comme facteur déterminant de différenciation d'expérience en hôtellerie de groupe.</b>	<b>Un facteur déterminant lors du séjour hôtelier.</b>	Comment visualisez vous la relation client? Quelle importance donnez-vous à la relation client? Est-ce une bonne manière pour un hôtel de groupe de se différencier?	Est-ce difficile de toujours fournir la même expérience?  Si oui, pourquoi . Si non, pourquoi ?
	<b>Des profils spécifiques afin de répondre à ce besoin.</b>	Quelles sont, pour vous, les qualités principales d'un employé au contact de la clientèle? Pensez-vous qu'il existe des profils plus compatibles que d'autres pour ces fonctions?	Est-ce accessible à tous? Et pourquoi?  Si oui, comment l'expliquez vous? Si non, pourquoi?
<b>Une symétrie de l'expérience client et collaborateur.</b>	<b>Créer une attitude et un discours de service général pour l'ensemble du personnel en contact.</b>	Avoir un discours et une attitude de service préétablie sont-ils bénéfiques pour le personnel en contact?	Et pour la clientèle?
	<b>Maintenir un environnement de travail stable et serein afin que cela se reflète dans le service rendu.</b>	Quelle importance accordez-vous à l'environnement de travail?  Influe-t-il selon vous, sur la relation de service ou la qualité de celui-ci?	Si oui comment?  Si oui, avez vous des exemples?

## **CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE**

**D**ans cette deuxième partie de notre mémoire de recherche, nous avons pu mettre en avant notre réflexion quant à la problématique en fonction de notre revue de littérature. Trois hypothèses ayant pour but de passer en revue notre thématique ont émergé dans un premier chapitre. Nous avons décidé de nous intéresser à la personnalisation de la satisfaction client face à une échelle de besoins plus ou moins généraux ou spécifiques. En effet la réponse aux besoins de la clientèle semble être le but premier de l'activité de service dans une activité définie, mais il était intéressant de voir quel était la nature de ces besoins et comment l'hôtellerie de groupe se situait dans la réponse à ceux-ci. Nous avons également soulevé l'importance de la relation client dans la différenciation d'expérience en hôtellerie de groupe. En effet, face à la standardisation des produits, nous avons voulu savoir si le personnel détenait les clés de la réussite du séjour de la clientèle ou si dans moindre mesure, il permettait de se différencier de la concurrence. Le troisième cheminement de pensée se tourne vers l'expérience du collaborateur dans la création de celle de la clientèle. Nous avons ici, voulu donner une connotation managériale à notre thématique et également transposer la question de l'humain de l'autre côté du service.

Mais le but de cet écrit est de mettre en relation un cheminement de pensé avec la réalité d'un terrain d'étude relatif à notre problématique. Dans notre cas, un hôtel de groupe. Nous avons donc présenté dans les deux chapitres suivant notre terrain d'étude et les missions réalisées dans le cadre de notre stage dans cette entreprise. Le NH Toulouse Airport correspond ainsi totalement au schéma d'hôtellerie de groupe présenté lors de la première partie.

Dans un quatrième chapitre nous avons développé la méthodologie avec laquelle nous allons relier notre thématique avec notre terrain d'étude et notre expérience de stage. Nous nous appuierons sur le témoignage d'acteurs du terrain d'étude mais également sur des observations précises faites durant ce stage et relatives à notre problématique. Ceci dans le but de pouvoir dresser au final, des préconisations terrain en lien avec celle-ci.

## **PARTIE 3 - ANALYSE DES OBSERVATIONS ET ENTRETIENS TERRAIN EN LIEN AVEC LA PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE**

## INTRODUCTION

**N**ous arrivons dans la phase finale de cet exercice de pensée professionnelle en lien avec un terrain d'étude donné. Après avoir pu définir nos hypothèses de recherche théoriques et avoir dressé le portrait du terrain que nous avons étudié, nous allons consacrer cette troisième partie à la connexion entre ces différents éléments.

Comme présenté dans le chapitre méthodologie de notre deuxième partie, nous avons interrogé des professionnels et acteurs de l'hôtellerie restauration, en lien avec notre thématique et notre terrain d'étude. Le but étant de pouvoir, au travers de ces entretiens qualitatifs, cerner une pensée individuelle mais également collective sur les différentes hypothèses et sous-hypothèses que nous avons pu établir. Le premier chapitre aura donc pour objectif de pratiquer et de soumettre l'analyse des discours de chaque acteur sélectionné afin de pouvoir les mettre en opposition ou en corrélation avec nos hypothèses personnelles.

Dans un deuxième chapitre, nous plongerons dans notre terrain d'investigations, afin de pouvoir relever des points d'incidence et des exemples situationnels en relation avec chacune de nos hypothèses. Cela nous permettra d'imager mais aussi de partager de manière précise toute la considération à porter aux points d'intérêts relatifs à notre sujet d'étude.

À l'aide du point de vue des divers acteurs interrogés mais également des observations professionnelles vécues lors de notre période de stage en hôtellerie de groupe, nous pourrons, dans un troisième chapitre, dresser une liste de préconisations professionnelles et de pensées, relatives à notre thématique et à notre problématique.

Nous dresserons un bilan de l'exploitation de notre sujet et en mesurerons les enjeux.

## **Chapitre 1 - ANALYSE DES ENTRETIENS**

Dans ce chapitre nous analyserons les entretiens pratiqués avec les professionnels de l'hôtellerie de groupe afin de confronter ces entretiens avec notre revue de littérature. Nous avons décidé d'analyser ces entretiens de deux manières : verticalement et horizontalement. Verticalement en prenant toutes les réponses d'un interrogé par rapport aux guide d'entretien et des différentes questions de recherche. Et horizontalement en comparant les réponses de tous les interlocuteurs. Nous interrogerons ici 5 acteurs de l'hôtellerie-restauration, qui ont un lien avec notre terrain d'étude et qui proposeront chacun une vision personnelle de notre thématique. Ces 5 acteurs resteront anonymes mais possèdent des postes différentes. Les acteurs A et B sont des directeurs d'hôtels, l'acteur C est un chef de service et les acteurs D et E font partie du personnel en contact.

Un exemple d'entretien réalisé avec ces différents professionnels est disponible en annexe 1.

## 1.1. Analyse verticale

Tableau 2 – Analyse verticale acteurs A et B

Hypothèses	Sous-hypothèses	Acteur A	Acteur B
<b>Une personnalisation de la satisfaction relative à une échelle de besoins.</b>	<b>Une échelle de besoins en adéquation avec les standards de l'hôtellerie de groupe.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Différents types de besoins, qui varient selon les personnes</li> <li>-Satisfaire en priorité les besoins primaires</li> <li>-Vivre une expérience</li> <li>-Toujours un jugement porté, quel que soit le type de clientèle</li> <li>-Diversité de l'offre de l'hôtellerie de groupe face aux besoins</li> <li>-Service aux clients mais relations humaines</li> <li>-Procédures identiques mais gestion personnelles</li> <li>-Subdivision des segments par besoins</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Attitudes différentes mais initialement un besoin de service</li> <li>-Grosse variation des besoins de chacun après celui de se loger et de se nourrir</li> <li>-Le rapport qualité prix est par exemple moins présent chez la clientèle affaire, car tous ne payent pas leur séjour</li> <li>-La séparation des produits en marques permet de cibler la clientèle par besoins</li> <li>-Plus on monte en standing, plus la liberté de gestion est grande</li> </ul>
	<b>Un réel intérêt à pousser la personnalisation de l'expérience en hôtellerie de groupe.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Image par le large panel de demandes de la clientèle</li> <li>-Différents degrés</li> <li>-Connaissance de la clientèle</li> <li>-Création de satisfaction mais aussi de lien</li> <li>-Un enjeu quotidien que l'acteur met en place mais pas au détriment du produit global</li> <li>-Importance de prioriser les efforts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tous les hôteliers ne peuvent pas autant se le permettre</li> <li>-Cibler la personnalisation en fonction des effets</li> <li>-Chaque hôtelier essaie de personnaliser car le but est de satisfaire au mieux le client, mais les moyens ne sont pas les même selon les standards</li> <li>-Au centre des intérêts de l'acteur B.</li> </ul>
<b>La relation client comme facteur déterminant de différenciation d'expérience en hôtellerie de groupe.</b>	<b>Un facteur déterminant lors du séjour hôtelier.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Des métiers d'humains à humains, avec une relation de service avant tout</li> <li>-Le client doit sentir un désir de le satisfaire</li> <li>-L'âme d'un hôtel et donc permet de transmettre des</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La relation client a un fort pouvoir d'appréciation</li> <li>-Elle peut bonifier comme empirir une situation</li> <li>-Les sentiments transmis par les autres sont plus directs et durables que ceux</li> </ul>

		<p>émotions</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Oui c'est un bon facteur de différenciation</li> <li>-On retrouve le personnel souvent cité dans les commentaires</li> </ul>	<p>crées par le produit</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Un facteur de différenciation dans les deux sens</li> </ul>
	<p><b>Des profils spécifiques afin de répondre à ce besoin.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ecoute, compréhension, empathie, compassion parfois mais tout en restant dans la relation de service</li> <li>-Oui il existe des profils qui correspondent d'avantage</li> <li>-Besoin de passer au dessus de ses considérations personnelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ecoute, patience, désir de servir, réactivité, capacité à encaisser les émotions et attitudes de la clientèle</li> <li>-Une éducation professionnelle en lien avec les exigences de l'hôtel, mais surtout une éducation personnelle</li> <li>-Plus difficile de changer la personnalité de quelqu'un</li> </ul>
<p><b>Une symétrie de l'expérience client et collaborateur.</b></p>	<p><b>Créer une attitude et un discours de service général pour l'ensemble du personnel en contact.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Le discours et l'attitude font partie de l'expérience de séjour et du produit final</li> <li>-Anticipation des réactions, facilitations des solutions lors de difficultés</li> <li>-Climat de travail avec moins de stress si discours pré-établi</li> <li>-Bénéfique pour l'expérience client et le quotidien des employés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La philosophie de la marque doit être portée par ses employés</li> <li>-Maîtrise des incidences</li> <li>-Respect de la hiérarchie et de la charge émotionnelle de chacun</li> <li>-Ne pas enfermer les employés dans un discours trop strict mais leur faire comprendre l'attitude de service à maintenir</li> </ul>
	<p><b>Maintenir un environnement de travail stable et serein afin que cela se reflète dans le service rendu.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Environnement de travail a une incidence directe sur la qualité du travail</li> <li>-Solidarité inter et intra services</li> <li>-Conséquence sur la relation client</li> <li>-Limiter les incertitudes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Respecter la hiérarchie mais pouvoir aussi compter sur celle-ci</li> <li>-Importance de la communication</li> <li>-Avec une mauvaise gestion, possibilité de créer des sentiments négatifs chez les employés qu'ils transmettront ensuite à la clientèle</li> </ul>

**Tableau 3 – Analyse verticale acteur C**

Hypothèses	Sous-hypothèses	Acteur C
<b>Une personnalisation de la satisfaction relative à une échelle de besoins.</b>	<b>Une échelle de besoins en adéquation avec les standards de l'hôtellerie de groupe.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Besoins d'attention, besoin d'écoute et de solutions</li> <li>-Fort panel de propositions en hôtellerie de groupe</li> <li>-Produits très segmentaires, beaucoup de procédures</li> <li>-Besoins individuels qui n'appartiennent pas à un type de produit</li> </ul>
	<b>Un réel intérêt à pousser la personnalisation de l'expérience en hôtellerie de groupe.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aller répondre aux besoins particuliers de chacun est l'idéal</li> <li>-Applicable dans une moindre mesure pour chaque hôtel</li> <li>-Créer des produits hybrides</li> <li>-Gestion des équipes dans la personnalisation</li> <li>-Personnaliser c'est comprendre les besoins, plus ou moins individuellement</li> </ul>
<b>La relation client comme facteur déterminant de différenciation d'expérience en hôtellerie de groupe.</b>	<b>Un facteur déterminant lors du séjour hôtelier.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Les métiers de l'hôtellerie sont des métiers de contact</li> <li>-Les employés se fondent dans le séjour du client mais doivent apparaître au bon moment</li> <li>-Un échange de client à employé mais également d'humain à humain</li> <li>-Beaucoup de facteurs peuvent perturber la relation client</li> <li>-C'est un facteur déterminant dans le séjour, cela donne une impression durable et émotionnelle</li> <li>-Permet de cibler les besoins et de personnaliser l'expérience</li> </ul>
	<b>Des profils spécifiques afin de répondre à ce besoin.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Essayer de privilégier des profils "humains"</li> <li>-Ouverture, écoute, disponibilité, attention</li> <li>-Une réelle vigilance à porter lors des entretiens</li> <li>-Création de lien tout en restant assez détaché</li> <li>-Tout le monde n'est pas en capacité de s'ouvrir à la création de lien au travers de la relation de service</li> </ul>

<b>Une symétrie de l'expérience client et collaborateur.</b>	<p><b>Créer une attitude et un discours de service général pour l'ensemble du personnel en contact.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La similarité du discours permet de contrôler l'image et de régulariser le service rendu</li> <li>-Source de moins de questionnement pour le personnel en contact</li> <li>-Moins de stress grâce à des réponses qui viennent plus rapidement face aux interrogations</li> <li>-Bénéfice pour le personnel en contact et pour l'expérience de la clientèle</li> <li>-Avoir le même discours initial face aux un client permet de mieux cibler la différence d'attitude de ces derniers et de mieux adapter nos futures interactions et réponses, mais aussi de mieux solutionner les besoins</li> </ul>
	<p><b>Maintenir un environnement de travail stable et serein afin que cela se reflète dans le service rendu.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-L'environnement et le management ont une conséquence directe sur les employés</li> <li>-Comme chaque client, chaque employé est différent ainsi les réactions aux événements sont différentes</li> <li>-Les variations des contextes peuvent avoir une incidence sur le personnel en contact</li> <li>-Des métiers soumis à beaucoup d'irrégularités (activité, turn over, stress, pression du résultat)</li> <li>-Relation entre bien-être des salariés et satisfaction de la clientèle</li> <li>-Importance de la motivation</li> <li>-Pratiquer l'écoute et le soutien</li> </ul>

Les 3 premiers acteurs représentent des acteurs encadrants de l'hôtellerie restauration, ils ont un apport différent des deux acteurs D et E dont nous allons maintenant faire l'analyse verticale et qui sont des acteurs directs en contact avec la clientèle quotidiennement.

**Tableau 4 – Analyse verticale acteurs D et E**

Hypothèses	Sous-hypothèses	Acteur D	Acteur E
<b>Une personnalisation de la satisfaction relative à une échelle de besoins.</b>	<b>Une échelle de besoins en adéquation avec les standards de l'hôtellerie de groupe.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La clientèle a un besoin relatif à son motif de voyage</li> <li>-La clientèle a aussi des besoins imprévus auxquels il est nécessaire de répondre</li> <li>-L'hôtellerie de groupe possède plus de moyens afin de répondre à un maximum de besoins</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Les besoins sont très variables au sein même d'un produit proposé</li> <li>-Différents types de clients</li> <li>-Hôtellerie de groupe offre une multitude de produits</li> <li>-Durant le séjour la clientèle éprouve différents besoins selon sa situation</li> </ul>
	<b>Un réel intérêt à pousser la personnalisation de l'expérience en hôtellerie de groupe.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Personnaliser c'est aller chercher plus loin chez chaque client</li> <li>-Certains hôtels n'ont pas les moyens pour le faire</li> <li>-Un moyen de satisfaire le client un peu plus que par le produit</li> <li>-On reste très à l'écoute des besoins mais c'est parfois difficile de les cerner</li> <li>-Fichier client, connaître sa clientèle</li> <li>-Beaucoup d'anticipation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Répondre à des besoins plus individuels et variés</li> <li>-Cela appartient davantage au luxe ou aux établissements de haut standing mais il est toujours possible de faire des choses</li> <li>-Marquer en cassant l'esprit standardisé</li> <li>-Donner une empreinte humaine</li> <li>-Parfois la charge de travail ne permet pas de personnaliser</li> </ul>
<b>La relation client comme facteur déterminant de différenciation d'expérience en hôtellerie de groupe.</b>	<input checked="" type="checkbox"/> <b>Un facteur déterminant lors du séjour hôtelier.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Un aspect quotidien des métiers d'accueil</li> <li>-Nous avons un rôle à garder</li> <li>-Difficulté face à la différence des individus mais des profils qui se ressemblent</li> <li>-Le personnel est souvent la source de solution de client</li> <li>-Le personnel est placé à des moments</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Conditionne le client à passer un bon moment</li> <li>-Accompagnement tout au long du séjour</li> <li>-Facile d'associer certains profils à des caractères et ainsi d'adapter son attitude et son discours</li> <li>-Le personnel en contact est l'intermédiaire entre le service et le client</li> <li>-Excellent moyen de</li> </ul>

		<p>stratégiques du séjour          -Bonne manière pour tout hôtel de se différencier</p>	<p>marquer positivement un client          La relation client aide à la différenciation car touche le client</p>
	<p><b>Des profils spécifiques afin de répondre à ce besoin.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-L'écoute et l'attitude (verbale et physique) sont les points essentiels</li> <li>-Tout le monde n'est pas fait pour encaisser les humeurs des clients</li> <li>-Difficile de changer la personnalité de quelqu'un</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Un bon savoir-être, de l'écoute et la recherche de la réponse adaptée</li> <li>-Allier la régularité des tâches techniques, et l'irrégularité de l'interaction humaine</li> <li>-Echanges humains avec la clientèle mais aussi avec l'équipe</li> <li>-Ce sont des métiers de partage, il faut être ouvert et bienveillant</li> </ul>
<p><b>Une symétrie de l'expérience client et collaborateur.</b></p>	<p><b>Créer une attitude et un discours de service général pour l'ensemble du personnel en contact.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Facilitation du travail</li> <li>-Gain de temps et d'énergie mais aussi arme contre les individus difficiles</li> <li>-Rester dans son rôle de service</li> <li>-Difficulté à ne pas prendre les choses personnellement</li> <li>-L'improvisation est trop aléatoire et moins efficace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Important de se fier à un discours général afin de savoir quelle attitude aborder</li> <li>-Nécessité de s'appuyer sur sa hiérarchie</li> <li>-Image globale du personnel et pas individuelle</li> <li>-Un discours pour les bases et une personnalité pour le plus</li> </ul>
	<p><b>Maintenir un environnement de travail stable et serein afin que cela se reflète dans le service rendu.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-L'environnement a un gros impact sur le travail au quotidien</li> <li>-Les tensions ou les émotions négatives ont un impact sur le service rendu</li> <li>-Évoluer dans un environnement flou et incertain contribue à le faire ressentir au client</li> <li>-Un besoin de solutions, ne pas savoir quoi répondre ou apporter est un sentiment négatif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Si la hiérarchie répond aux besoins de ses salariés c'est ensuite plus facile pour ceux-ci de répondre à ceux de la clientèle</li> <li>-Il est important d'être bien dans son travail afin d'être bien dans sa tête et de pouvoir être plus concerné face à la clientèle</li> <li>-Besoin de motivation et de concernement</li> <li>-Rester dans une dynamique de soutien et d'investissement commun</li> </ul>

Nous avons donc mené une analyse les idées soulevées par chaque acteur sur les différentes questions de recherche et sous-hypothèses. Nous allons donc maintenant prendre chaque question de recherche séparément et comparer à la fois la réponse de chaque acteur mais également notre revue de littérature dans une analyse horizontale.

## 1.2. Analyse horizontale

Pour réaliser cette analyse nous nous appuierons sur l'analyse verticale présentée précédemment et sur notre revue de littérature. Nous reprendrons une par une les hypothèses établies afin de regrouper et de comparer la pensée des différents acteurs. Dans un prochain chapitre nous nous intéresserons aux missions qui ont été les notre en rapport avec la problématique et les hypothèses ainsi qu'aux observations personnelles avec des exemples précis.

### 1.2.1 Une personnalisation de la satisfaction relative à une échelle de besoins.

- Une échelle de besoins en adéquation avec les standards de l'hôtellerie de groupe.

Nous avons pu constater que les besoins appartiennent à la motivation de séjour de la clientèle et qu'une réponse à ceux-ci entraînait la satisfaction. Cependant il nous est apparu qu'il pouvait exister une échelle de besoins plus ou moins aisés à combler pour l'hôtelier. Les différents acteurs s'accordent sur ce point, en mettant en avant la différence de certains besoins selon les individualités mais un besoin de service initial et commun. L'ACTEUR A par exemple souligne l'importance de satisfaire en priorité les besoins primaires du client avant de s'intéresser à la personnalisation de service. Une idée reprise par le second directeur interrogé. Selon ceux-ci, les segments de clientèle correspondent à des besoins généraux communs. L'ACTEUR B donne l'exemple de la clientèle affaire qui est moins intéressée par le prix que par la praticité de leur séjour et le confort de celui-ci. Les ACTEURS D et E donnent des besoins en fonction des motifs de voyage mais également des besoins très variables au sein même d'un produit proposé. Sur la question de la force de l'hôtellerie de groupe face aux différents besoins de la clientèle, les directeurs expliquent que l'hôtellerie de groupe possède effectivement des armes grâce à leur diversité de produits et de marques visant un large panel de clientèle. Soulignant tout de même que de plus en plus de produits hôteliers face à la concurrence sont obligés d'hybrider leurs services afin de viser une clientèle large en toute saison. Un avis partagé par notre chef de service

qui reconnaît en l'hôtellerie de groupe une force de segmentarisation mais également des procédures précises et adaptées aux différents segments. Cependant elle soulève le fait que des besoins individuels et humains ne sont pas comblés grâce aux produits. Les ACTEURS D et E, qui sont en contact quotidien avec la clientèle, soulèvent l'imprévisibilité des besoins éprouvés durant le séjour selon la situation de chacun, et qu'ils doivent combler via le relationnel et l'humain. La standardisation semble également être une arme pour le personnel en contact, afin de répondre plus facilement aux différents besoins. Les ACTEURS A et B notent tout de même que malgré la standardisation de leurs produits, leur gestion reste très personnelle. Ce serait davantage le cas sur les hôtels de haut standing.

- Un réel intérêt à pousser la personnalisation de l'expérience en hôtellerie de groupe.

Concernant la personnalisation de l'expérience en hôtellerie de groupe le directeur A explique que la personnalisation est établie sur plusieurs degrés, qu'elle nécessite une forte connaissance de sa clientèle mais qu'elle apporte une forte satisfaction et un lien avec la clientèle. C'est pour lui un enjeu quotidien qu'il met en place, cependant en respectant les besoins globaux de l'activité et les moyens qu'il a établi pour ceci. Il faut selon lui, prioriser les efforts et les ressources. L'ACTEUR B signale que la personnalisation nécessite des moyens que tous les hôteliers ne peuvent pas toujours se permettre. Il faut selon lui, cibler la personnalisation en fonction des effets. Pour lui chaque hôtelier a intérêt à personnaliser son offre mais, selon les standards les moyens ne sont pas les mêmes. C'est cependant au centre de ses intérêts personnels. Pour notre chef de service, répondre aux besoins individuels de chacun est idéal et il s'accorde à dire que c'est applicable dans une moindre mesure pour chaque établissement. Il souligne également l'importance de la gestion des équipes dans la personnalisation de l'offre et de la relation client. Pour lui, personnaliser, c'est comprendre les besoins et y répondre. Selon l'employé en contact D, personnaliser est également aller chercher plus loin que le service de base, et certains hôtels n'auraient pas les moyens économiques et humains de le faire. C'est pour lui un complément du produit afin de satisfaire la clientèle. Personnellement il reste toujours très à l'écoute des besoins mais éprouve parfois des difficultés à les cerner. Cela demande également beaucoup d'anticipation. Pour l'ACTEUR E, la personnalisation appartient d'avantage aux établissements de luxe ou de haut standing, même s'il est toujours possible d'agir. Cela rejoint l'avis global des différents acteurs. Pour lui il est important de casser l'aspect standardisé de l'hôtellerie de groupe avec une touche humaine. Il souligne cependant que sa charge de travail sur les périodes de forte activité limite sa force de personnalisation.

De manière générale, l'ensemble des acteurs reconnaît que les besoins éprouvés par la clientèle dépendant de leur motivation de séjour et que l'hôtellerie de groupe propose, face à cela une grande disparité de produits et de marques. Il existe des besoins de séjour, relatifs à des segments de clientèle, auxquels l'hôtellerie de groupe répond. Mais également des besoins individuels et relatifs à l'humain. Les acteurs soulignent l'importance du personnel en contact dans la personnalisation, mais aussi la connaissance de sa clientèle. Si la personnalisation semble être une arme efficace dans la recherche de la satisfaction poussée des besoins, l'ensemble des produits hôteliers ne semblent pas avoir les mêmes moyens afin de la pratiquer. Le personnel en contact évoque la difficulté de personnaliser selon la charge de travail et l'occupation. La personnalisation est la recherche poussée de réponse aux besoins, en répondant aux besoins de l'individu et pas seulement du segment. Elle semble garantir une satisfaction plus grande et créer un lien avec l'entreprise.

### **1.2.2 La relation client comme facteur déterminant de différentiation en hôtellerie de groupe.**

- Facteur déterminant lors du séjour hôtelier.

L'ACTEUR A, met l'accent sur le fait que les métiers de l'hôtellerie restauration sont des métiers de service mais aussi d'humains à humains. Ainsi il place la relation client comme un facteur déterminant et explique que le client doit sentir un désir de le satisfaire et de répondre à ses besoins. Pour lui la relation client est l'âme de l'hôtel et permet de transmettre des émotions. C'est donc un excellent facteur de différenciation selon lui, mettant en avant qu'on retrouve très régulièrement le personnel en contact cité dans les commentaires, qu'ils soient négatifs ou positifs, qu'il s'agisse simplement de l'accueil et de la proposition de service ou alors de la gestion des demandes et des incidences. Pour l'ACTEUR B, la relation client possède un fort pouvoir d'appréciation, elle peut bonifier comme être préjudiciable à une situation. Selon lui, les sentiments transmis par les individus sont plus directs et durables que ceux créés par le produit. Il est donc en accord avec le directeur A sur le fait que c'est un facteur de différenciation, mais dans les deux sens. Notre chef de service s'accorde à dire que les métiers de l'hôtellerie sont des métiers de contact, pour lui les employés se fondent dans le séjour du client mais doivent impérativement apparaître au bon moment. C'est un échange de service d'employé à client mais également un échange humain avec toute la transmission d'émotions que cela implique. Selon lui de nombreux facteurs peuvent impacter la relation client, avec des sources différentes, mais

c'est un excellent moyen de cibler les besoins et de personnaliser l'expérience. Pour les ACTEURS D et E, c'est un aspect quotidien de leur métier. Le premier estime que chaque employé doit rester dans un rôle de service. Il avance également que même si chaque individu est unique, il arrive à reconnaître des profils de clientèle et à adapter son attitude en fonction de cela. Ainsi même dans un segment, il y a encore une division des profils en groupes comportementaux. Pour lui, le personnel est source de solution pour la clientèle, car il est souvent sollicité. Cela permet également de cerner certaines récurrences et de corriger des aspects du parcours client avec la hiérarchie et une bonne communication. Pour lui le personnel est placé à des moments stratégiques du parcours client (arrivée, départ, repas...), ce qui lui donne une grande importance dans l'expérience de la clientèle. L'ACTEUR E reconnaît que le personnel en contact conditionne le client à apprécier son séjour hôtelier. Il rejoint l'ACTEUR D sur l'accompagnement de celui-ci tout au long du séjour. Il le rejoint également sur la similarité des profils au sein d'un même segment. Pour lui son rôle est d'être l'intermédiaire entre le service et le client et il mesure l'importance de la relation client dans le fait de pouvoir marquer positivement un client, car la relation client touche directement à des valeurs et des émotions humaines.

- Des profils spécifiques afin de répondre à ce besoin.

Ce postulat part de l'idée que n'importe quelle personne ne correspond pas aux exigences de la relation de service. De manière générale nos 5 acteurs dressent un profil identique d'un bon employé de service. Les caractéristiques évoquées sont majoritairement l'écoute, la compréhension, l'empathie, la compassion, une certaine patience et un désir de servir. Mais il faut également des profils en capacité de pouvoir encaisser les émotions et sentiments de la clientèle, au-delà d'en transmettre. Le directeur A évoque un besoin de dépasser ses considérations personnelles afin d'être dévoué à celles de la clientèle tout au long du service. Cela reprend l'idée que durant, son poste, l'employé doit garder son rôle de service. Ainsi il affirme qu'il existe des profils plus compatibles que d'autres car c'est un métier de savoir être. Cette idée est reprise par le directeur B qui indique qu'il existe une éducation professionnelle sur l'attitude en fonction des exigences de l'établissement en terme de relationnel et de service, mais que c'est avant tout une éducation personnelle. Il indique pour appuyer ses propos, qu'il est plus difficile de changer la personnalité individuelle d'un employé de service plutôt que de le former techniquement. Chaque établissement doit sélectionner des profils en fonction de son activité, de sa cible et de la philosophie qu'il souhaite transmettre durant son expérience client.

L'ACTEUR C témoigne de l'importance de sélectionner des profils « humains » mais indique également que les profils dits « hôteliers » se font de plus en plus rares car il observerait une individualisation de la pensée et des considérations. Ainsi le désir de servir ne toucherait pas tout le monde. C'est donc pour lui une vigilance de tout instant à garder pour le personnel encadrant et cela débute lors des entretiens d'embauche, dans la sélection des bons profils. Il faut, selon lui, créer un lien avec la clientèle tout en restant détaché. La clientèle doit ressentir un supplément d'âme sans que cela n'affecte réellement le personnel en contact. Tout le monde n'est, selon lui, pas en capacité de s'ouvrir à la création de lien au travers de la relation de service.

Une pensée partagée par les ACTEURS D et E qui indique qu'il existe une vraie difficulté, et un vrai effort en cela. En effet, tout individu ne serait pas enclin à encaisser les humeurs des clients. Il faut d'après l'ACTEUR E, allier la régularité des tâches techniques et l'irrégularité de l'interaction humaine. Ce relationnel se retrouve également selon lui, dans les interactions avec le reste de l'équipe, qui peut avoir de nombreuses incidences sur la qualité de service rendue et le bien-être au travail. Ce sont des métiers de partage, où il est nécessaire d'être ouvert et bienveillant.

Selon nos acteurs la relation client semble être un facteur déterminant dans la bonne appréciation du séjour par le client et ce pour plusieurs raisons. D'une la relation client habille l'expérience et les différents services. Elle est inévitable dans le séjour hôtelier et demande à être maîtrisée. Elle est également une clé dans la compréhension des besoins et des attentes de chacun. Le personnel en contact est l'interlocuteur du client tout au long de son séjour et les émotions qu'il transmet sont directes et plus marquantes que celles créées par le produit hôtelier. Une relation client ne suffit pas à satisfaire complètement un client. Un parfait interlocuteur aura bien des difficultés à changer l'avis d'un client si le produit en lui-même est loin de correspondre à ses attentes. Il faut donc assurer la production de service comme dans tout hôtel de la marque ou du groupe afin de valider les premiers critères et de satisfaire les premiers besoins, mais ajouter une relation client maîtrisée, efficace et humaine est pour nos acteurs une cause inéluctable de différentiation.

Pour eux il existe des profils spécifiques afin de répondre à ce besoin de relation client. La particularité des interactions avec d'autres individus, demande à sélectionner des profils avec es qualités humaines et de communication avancées. Ces interactions représentent également une charge mentale au quotidien qu'il faut manager avec la production de service. Le demandes client sont parfois imprévisibles et source de stress pour le personnel en contact s'il n'y est pas

préparé. Ceci nous amène à notre troisième hypothèse relatant de la corrélation entre l'expérience de travail des salariés et la future expérience de la clientèle.

### **1.2.3 Une symétrie de l'expérience client et collaborateur.**

- Créer une attitude et un discours de service général pour l'ensemble du personnel en contact.

Cette sous hypothèse part du postulat que l'anticipation du discours et la formation sur la relation client, sont facilitateurs pour le personnel en contact. Qu'ils lui permettent de renvoyer un bon discours et une bonne réponse aux besoins des clients mais également qu'ils engendrent un stress bien moins important chez celui-ci. Ainsi quand le directeur A souligne que le discours et l'attitude font partie de l'expérience de séjour et du produit final, le directeur B le rejoint en indiquant que la philosophie de la marque doit être portée par ses employés. Les vertus de cette gestion du discours sont selon ces derniers une anticipation des incidences, une facilitation des solutions lors de conditions de conflit ou d'incidences mais également un environnement de travail avec moins de stress. Pour l'ACTEUR A, cette gestion est bénéfique à la fois pour l'expérience client et pour le quotidien des employés de service. L'ACTEUR B, lui souligne l'importance du respect de la hiérarchie et de la charge émotionnelle de chacun. En effet les services doivent, selon lui, être solidaires et pouvoir se soutenir dans la difficulté. Enfin il insiste sur le fait qu'il ne faut pas enfermer les employés dans un discours trop strict mais qu'il faut leur faire comprendre l'attitude de service à adopter et également garder un œil sur celle-ci.

Selon l'ACTEUR C, notre chef de service, la similarité du discours permet avant tout de contrôler l'image et de régulariser le service rendu. Mais c'est aussi une source de questionnement en moins pour le personnel en contact. Moins de stress avec des réponses aux problématiques qui viennent plus rapidement. En effet, chaque interaction peut être source de stress et d'incertitude pour le personnel en contact. Il est parfois délicat d'anticiper certaines attitudes et nécessaire de réagir très rapidement face à d'autres. De manière générale l'employé en contact doit toujours fournir un sentiment positif au client et c'est tout un exercice. Comme les directeurs il indique que c'est à la fois bénéfique pour la clientèle et pour le personnel. C'est là où l'on retrouve une certaine liaisons et symétrie entre les deux statuts d'états. Il souligne également qu'avoir le même discours initial face aux différents clients permet de mieux cerner les différences entre ceux-ci dans leur attitude et ainsi de mieux adapter ses futures interactions et réponses face aux besoins éprouvés.

Cette pensée est confirmée par les ACTEURS D et E du personnel en contact, qui affirment que cela représente bien une facilitation du travail et qu'il est important de se fier à un discours général afin de savoir quelle attitude aborder. L'ACTEUR D souligne le gain de temps et d'énergie mais aussi le fait que cette organisation soit une arme face aux individus dits « difficiles ». Pour lui il est important de rester dans une attitude de service, et éprouve une difficulté à ne pas prendre les choses personnellement. Il affirme que l'improvisation du discours est trop aléatoire, source de complications et moins efficace dans la gestion des interactions. Pour l'ACTEUR E il est important de pouvoir s'appuyer sur sa hiérarchie dans sa relation de service. Selon lui la cohérence du discours permet de donner une image travaillée et compétente du personnel mais également de l'établissement et participe à sa réputation. Son idée est claire, il existe une philosophie générale établie de base et une personnalité de chacun afin de la traduire au mieux et de lui donner un supplément d'âme.

- Maintenir un environnement de travail stable et serein afin que cela se reflète dans le service rendu.

Cette sous hypothèse a pour but de mettre en relation le climat de travail des salariés et le climat expérientiel de la clientèle, en cernant les liens directs qui peuvent intervenir. Sur ce point l'ACTEUR A est catégorique : l'environnement de travail a bien une incidence directe sur la qualité de la production de service. Il demande une solidarité inter et intra services et souligne les conséquences que peuvent avoir une mauvaise gestion des employés sur la relation client. Il faut selon lui, limiter les incertitudes. L'ACTEUR B revient sur l'importance de la hiérarchie en indiquant que les employés doivent la respecter mais également pouvoir compter dessus. La division des responsabilités a une grande place dans le bon déroulement du service et limite le stress de chacun. Ce qui rejoint l'idée de limiter les incertitudes. Il souligne l'importance de la communication et indique qu'avec un mauvais management, il y a un risque quasi obligatoire de créer des sentiments négatifs chez les employés, qu'ils transmettront ensuite à la clientèle.

Cette philosophie est relayée par l'ACTEUR C pour qui l'environnement de travail et le management ont une conséquence directe sur les employés. La relation client dépend d'une interaction entre deux humains, il faut donc s'assurer que les deux parties soient dans les meilleures conditions pour échanger. Et il est plus simple d'anticiper au quotidien l'état d'esprit d'un employé que celui de la clientèle. C'est là aussi tout le rôle du management. Les variations

des contextes d'interactions semblent avoir une incidence sur le personnel en contact selon lui. Les métiers de l'hôtellerie-restauration sont soumis à beaucoup d'irrégularités (activité, changement des équipes, stress, pression du résultat, etc..) et il faut garder les employés dans les meilleures dispositions afin d'y faire face. La motivation joue un rôle clé dans la production de service et la régularité de la relation client. Cela demande, pour l'ACTEUR C, une capacité d'écoute et de soutien de la hiérarchie mais également de cadrage.

Les ACTEURS D et E semblent ressentir l'importance de l'environnement au quotidien. L'employé en contact D explique que pour lui, les tensions ou la communication d'émotions négatives intra ou inter services ont un impact négatif sur le service rendu. Il met aussi en avant le fait qu'évoluer dans un environnement flou et incertain contribue à le faire ressentir au client dans la production de service et la relation. Il est, pour lui un sentiment très négatif et source de stress de ne pas savoir quoi répondre face aux demandes mais également de ne pas se sentir valorisé dans son travail. L'acteur E, indique que si son emploie consiste à se mettre au service de la clientèle et à toujours être disponible pour elle, il aimerait que ce soit également complètement le cas pour lui et que la hiérarchie réponde aux besoins de ses salariés afin que ce soit plus facile pour eux de répondre à ceux des clients. Il souligne l'importance d'être épanoui dans son travail et dans sa tête afin de pouvoir être plus concerné face à la clientèle. Les problématiques des salariés peuvent être individuelles ou collectives. Il souhaite rester dans une dynamique de soutien et d'investissement commun.

Lors de l'analyse horizontale de cette troisième hypothèse de recherche, nous avons pu constater que les collaborateurs semblent évoluer dans un environnement qui a de fortes incidences sur leurs conditions de travail mais également sur le service final qu'ils rendent. Dans un métier d'interactions humaines, l'attention semble devoir être portée sur l'ensemble des acteurs de l'expérience. Pour transmettre des sentiments positifs, il semble falloir également pouvoir en ressentir. L'effort demandé par la simulation de sentiment positif de la part de l'employé lors de sa relation de service semble trop compliqué à reproduire au quotidien, avec la charge de travail et la multiplication des interactions. Face à la charge mentale forte des métiers de service, pouvoir bénéficier d'une philosophie, d'un discours général, semble être une condition sine qua non dans la bonne réalisation du service et dans la transmission positive des émotions lors du séjour, qui comme nous l'avons soulevé, sont un facteur important dans l'expérience du client. Le personnel en contact demande à pouvoir s'appuyer sur des bases solides et adaptées à leur fonction. L'importance de la hiérarchie et de la charge de chacun ne semble pas pouvoir être

remise en cause. La philosophie de service fait partie intégrante du produit mais est également une ligne de conduite pour les employés. Les irrégularités sont nombreuses et parfois soudaines, et le personnel en contact est en demande de solutions facilitées.

L'environnement émotionnel de travail semble également impacter directement les employés et leur relation de service. Ils auront certainement plus de faciliter à s'occuper des considérations de la clientèle, si les leurs sont également prise en compte. Les différents acteurs ont souligné l'importance du cadrage de la hiérarchie mais également de son soutien. La formation semble tenir une importance majeure à ce sujet, mais une vigilance quotidienne est également de mise. Il semble logique que les sentiments et les émotions reçues par la clientèle se calquent dans une certaine mesure sur celles éprouvées intérieurement par le personnel en contact. De nombreuses clés semblent avoir une incidence sur l'environnement de travail et il paraît idéal de garder une vigilance et un contrôle sur celles-ci.



Dans ce chapitre nous avons pu analyser verticalement et horizontalement les entretiens menés avec des professionnels de l'hôtellerie de groupe, afin de confronter leur vision de la thématique et des questions de recherche avec notre revue de littérature. Les relations humaines et les échanges semblent être au cœur de la réponse aux besoins de la clientèle et de la création de lien menant réussite du séjour hôtelier. L'individu est donc au centre des considérations dans la transmission des émotions. Il paraît également important d'accorder tant une importance à la clientèle qu'au personnel de service. Dans un prochain chapitre nous nous intéresserons aux observations faites lors de cette période d'insertion dans notre terrain d'étude en rapport avec notre problématique et nos hypothèses.

## **Chapitre 2 - VISUALISATION INTERNE DE LA THÉMATIQUE : LE NH TOULOUSE AIRPORT**

Au travers de ce second chapitre nous allons donc pouvoir apporter notre vision interne à notre terrain d'étude aux travers d'observations en d'activités en lien avec nos différentes hypothèses et notre thématique.

### **2.1. Réponse aux besoins et personnalisation au NH Toulouse Airport**

La concurrence est dure au NH Toulouse Airport, car l'hôtel est situé au cœur de l'aéroport de Toulouse et de nombreux hôtels s'y trouvent, avec notamment une concurrence directe composée de 5 autres hôtels 4 étoiles. On y retrouve :

- le Radisson Blue Toulouse Airport \*\*\*\* ;
- le Pullman Toulouse Airport \*\*\*\* ;
- l'Holiday Inn Toulouse Airport \*\*\*\* ;
- le Courtyard by Marriott Toulouse Airport \*\*\*\* ;
- le Palladia Hotel \*\*\*\*.

La proximité avec l'aéroport de Toulouse est au centre de la communication et des besoins de la clientèle de cette zone de chalandise. Nous pouvons d'ailleurs retrouver la mention « Toulouse Airport » dans la majorité des noms d'hôtels présents. À ce jeu-là, c'est bien le NH Toulouse Airport qui bénéficie du plus gros avantage, avec un accès direct et interne aux différents halls d'embarquement. On peut facilement imaginer l'avantage que cela représente, mais j'ai pu également le mesurer tout au long de mon expérience dans cet établissement. Nous pouvons également remarquer que la quasi-totalité des hôtels présents dans la zone sont des hôtels de chaîne, ce qui montre la puissance des groupes hôteliers dans l'occupation des zones stratégiques.

L'ensemble de l'hôtel a été conçu afin de répondre aux besoins de la clientèle et à ses différents segments. En effet le NH Toulouse Airport possède une clientèle à 89 % affaire, cependant sur

les périodes estivales, et de vacances pour cette clientèle, c'est une clientèle loisirs qui séjourne dans cet établissement. En étant très présent dans la communication auprès de la clientèle, j'ai pu me rendre compte qu'une grande majorité de la clientèle loisir séjournait dans notre établissement dans l'attente d'un vol, qui partait la plupart du temps tôt le matin. L'aéroport et la qualité des services du NH Toulouse Airport faisaient également parti de la motivation de la clientèle affaire et séminaires. Face à ce motif d'achat, le NH Toulouse Airport a adapté ses services. En effet, il propose un service de bagagerie avec un réceptionniste de nuit en capacité de faire les départs d'une grande partie de la clientèle. L'hôtel prend toujours une carte bancaire en garantie à l'arrivée du client afin de lui laisser la possibilité de partir directement à son réveil sans passer par la réception. Un petit déjeuner gratuit est servi de 5h du matin à 6h30, heure d'ouverture du petit-déjeuner continental en buffet, celui-ci facturé. L'hôtel propose également un service de réveil téléphonique, procuré directement par le réceptionniste de nuit. Chaque service est conçu afin de pouvoir être plus confortable et faible en source de stress pour la clientèle, chaque détail est optimisé afin de pouvoir permettre au client de gérer ses contraintes. Petite particularité, l'hôtel dispose également d'un panneau affichant tous les vols et les temps d'attente au service de sécurité. Le NH Toulouse Airport accueille également des équipages d'avions, avec qui ils ont un contrat et des spécificités de service, mais également des annulations de vols. Ainsi l'hôtel est en capacité de pouvoir fournir un grand nombre de chambre et une offre de la restauration à la demande des compagnies avec lesquelles il est sous contrat tarifaire. L'hôtel n'est pas sous obligation d'accepter la demande des compagnies, mais au vue de la concurrence de la zone et du pic de remplissage que cela représente, nous avons tout mis en place afin de ne refuser une demande qu'en manque de capacité ou de personnel de service.

L'aéroport de Toulouse ouvre à 4h du matin et face à la récurrence de la clientèle qui n'avait pas le temps de petit-déjeuner, nous avons travaillé sur la possibilité d'engager un employé de nuit en restauration, qui ouvrirait le petit-déjeuner bien plus tôt et qui s'occuperait de la mise en place de l'ensemble des salles de séminaire, ce qui libèrera de la main d'œuvre l'après-midi.

L'hôtel est majoritairement conçu pour la clientèle affaire, comme vous avez pu le voir dans notre deuxième partie de recherche. Il répond parfaitement aux besoins segmentaires de cette population, tant par ses services, ses équipements et son insonorisation. Mais le NH Toulouse Airport ne se résume pas à une réponse aux besoins primaires ou premiers. C'est avant tout un hôtel d'expérience. Dans le produit tout d'abord : on y retrouve un travail sur les formes, sur les matières des murs, des fauteuils, des équipements, et une volonté de stimuler les 5 sens. En

effet, il dispose d'une ambiance sonore constante dans les parties communes, réglées en fonction de l'heure de la journée, d'un travail sur les parfums, différents selon les espaces (toilettes, chambres, suites, salle de restaurant). On y retrouve également un sauna et un hammam ainsi qu'une gastronomie où l'on a privilégié le goût et la gastronomie locale, ce qui ravit la clientèle étrangère très représentée. Le personnel en contact parle d'ailleurs à minima l'anglais et 33 % des employés en contact sont d'une autre origine que française et maîtrisent ainsi différentes langues. Nous reviendrons sur le personnel au moment de traiter de la relation de service.

Ce qu'il est intéressant de soulever, est que le NH Toulouse Airport, si l'on analyse sa clientèle, ne semble pas être conçu dans un premier but de personnalisation de l'expérience client. C'est un hôtel où une grande majorité de la clientèle a une consommation très utile de l'hôtel et de sa localisation. L'hôtel représente presque un support, et de nombreux clients ne payent pas eux même leur séjour. On pourrait alors s'attendre à une baisse des attentes de la clientèle et à une satisfaction plus aisée de par les forts atouts segmentaires de l'hôtel. Mais si le NH Toulouse Airport est aujourd'hui en première position sur le site d'avis Tripadvisor, c'est l'unique résultat d'une volonté de service qui dépasse la fonction utilitaire du séjour. La philosophie, portée par le directeur qui a ouvert l'établissement en 2018 est une idée de dépassement de service et de rapport à l'humain. Il y a au NH Hôtel une volonté de répondre à toute sollicitation et parfois même chez des individus qui ne sont pas clients de l'hôtel, afin de construire une âme et une proximité avec chaque client. Le discours du personnel en contact est ainsi adapté, afin que, chaque dépassement de service soit perçu comme un véritable investissement de la part du personnel envers les clients mais réalisé avec un vrai plaisir et une réelle volonté de solutionner les problématiques de la clientèle.

Au NH Toulouse Airport, régulièrement les clients éprouvaient une difficulté certaine à parvenir au parking de l'hôtel. En effet celui-ci était situé sur le côté de l'hôtel, dans une voie à sens unique, et obligeait la clientèle qui serait allé trop loin à refaire un tour de quartier. Cette problématique était récurrente et la cause d'une interdiction de signalisation de la mairie (nous avons pu solutionner cette problématique au cours de l'été). Cependant, nous nous montrions toujours étonnés lorsqu'un client venait nous en faire part et nous prenions le temps de bien pouvoir lui expliquer comment nous parvenir depuis le dépose minute ou par téléphone, ceci afin qu'il se sente privilégié et accompagné. L'analyse de la clientèle avait ici par exemple une importance majeure. Pour les personnes âgées qui éprouveraient plus de difficultés de repères et de connexion à des appareils GPS, il m'est même arrivé de prendre l'initiative de monter en

voiture avec les clients afin de les guider. Ceci n'est bien entendu pas possible avec un effectif à flux tendu mais cela fait partie de la philosophie de faire totalement en sorte d'utiliser les bonnes ressources afin de solutionner les problématiques.

Avec une bonne connaissance de sa clientèle et une bonne capacité d'analyse des profils, il a été possible de pouvoir anticiper un bon nombre de problématiques ou de besoins particuliers avant même qu'ils ne surviennent. Afin de répondre au mieux aux différents besoins, et de personnaliser l'expérience de service des clients, les rôles étaient répartis afin que chaque demande puisse correspondre à la réaction d'un certain service ou d'un poste. L'ordonnancement des postes et des missions a une grande importance dans la réponse aux besoins.

L'idée au NH Toulouse Airport est d'analyser les besoins, ou de les écouter et de les comprendre, mais surtout d'y apporter une solutions rapide et adaptée et de montrer que chaque situation nous concerne sans mesure. Cela permet d'entretenir un climat de bien-être et de confiance. Cela demande une rigueur quotidienne.

La réponse à des considérations humaines et non simplement techniques tient une grande place dans notre établissement hôtelier. Par exemple, la clientèle affaire a souvent l'habitude de compter le temps qu'elle passe au moment du check-in ou du check-out, pourtant la volonté durant tout mon stage a été de pouvoir créer un supplément d'échange avec chaque client. Une simple phrase comme « comment allez-vous ? » ; « avez-vous passé une bonne journée » ; « vous avez un vol demain matin, où partez-vous ? » durant la procédure de check-in, pouvait faire s'ouvrir le plus fermé des clients en apparence et le faire basculer d'une relation de service à une relation d'humain à humain. J'ai pu mesurer au NH Toulouse Airport l'effet produit par ces échanges sur l'appréciation du reste de son séjour. Les besoins de la clientèle sont nombreux, mais savoir qu'à la moindre incidence ou au moindre questionnement ils peuvent compter sur une équipe de service prête à les considérer, apaise leur séjour.

Mais la personnalisation ne s'arrête pas là. Il existe plusieurs statuts de fidélité client chez NH et les clients fidèles se voyaient rédiger un mot avec leur nom sur une carte et des mignardises laissées dans la chambre. Certains clients réguliers obtenaient des attentions particulières. J'ai comme souvenir qu'une cliente avait l'habitude de toujours vouloir une chambre avec une vue sur des avions spécifiques nommés « bélugas » de l'aéroport. Nos chambres qui correspondaient à cela n'étaient pas nombreuses et un jour, lors de son troisième séjour elle n'a pas pu en avoir

une. J'ai donc imprimé une grande affiche, avec des photos de bélugas (avions et animaux) et je l'ai collé à sa fenêtre durant son repas avec un mot à son attention. La satisfaction et la joie éprouvée a été totale chez cette cliente malgré le fait qu'elle n'avait pas sa vue habituelle. Elle a ensuite continué de séjourner au NH Toulouse Airport, avec ou non sa chambre préférentielle, mais est toujours restée satisfaite.

Lors de mon stage, j'ai été chargé de créer des surprises chez des clients que j'aurai choisis. Soit des clients qui avaient éprouvés une difficulté, soit des clients dont j'avais retenu une spécificité durant mon échange avec eux ou encore des clients fidèles. Cet exercice est extrêmement valorisant, car il regroupe selon moi de nombreux aspect positifs : une écoute et une attention poussée de la clientèle, une personnalisation du service que nous leur apportons et un lien solide et durable avec l'établissement vecteur de ces sentiments positifs. Nous faisions également tout ce qui était possible afin de pouvoir répondre aux demandes particulières des clients tels que les anniversaires ou les attentions en chambre. Tout au long de mon stage j'ai pu mesurer les bienfaits de la personnalisation de l'expérience client et de la réponse poussée aux besoins, dans les commentaires auxquels je répondais tous les jours mais aussi dans la fidélité de la clientèle.

Lors de ce stage j'ai pu observer tous les bienfaits de la standardisation dans la réponse aux besoins premiers de la clientèle, mais également à quel point la personnalisation de l'expérience et de la réponse aux besoins pouvait avoir un impact positif sur la satisfaction et la réputation. Cela m'amène à penser que cette personnalisation de la réponse aux besoins, et la stimulation des émotions qu'elle entraîne est un facteur différentiateur dans l'hôtellerie de groupe. Les moyens alloués afin de faire cette différence n'ont pas toujours été très couteux. Certes il faut, un personnel conséquent afin de pouvoir accorder plus d'attentions à chaque personne, mais c'est aussi une philosophie de service qui est partagée et qui se propage à la clientèle. En tant que Duty Manager j'ai pu réellement prendre part à la personnalisation de l'expérience de nos hôtes et en mesurer directement les effets.

## **2.2. Une relation client comme conditionnement à l'expérience de séjour : effets et fluctuations.**

La relation client est au centre de nos considérations dans cet exercice d'écriture professionnel. Tout simplement car nous nous intéressons à l'humain, à la transmission des émotions et à leurs effets. Comme dit précédemment, l'humain tient une place toute particulière au NH Toulouse Airport. La relation client est obligatoire durant le séjour mais surtout omniprésente. Les

sollicitations du personnel en contact, qu'elles soient habituelles ou inattendues, sont perpétuelles. Face à cela chaque employé possède un rôle de service en lien avec ses fonctions et doit intervenir de la bonne manière afin de solutionner les sollicitations. La relation de service est une interaction qui comprend deux parties humaines, donc la transmission d'émotions y est forte. Nous avons pu mesurer lors de notre stage à quel point elle dépendait de nombreux facteurs et l'influence qu'elle pouvait avoir.

La relation de service est une transmission d'informations et d'indicateurs. En étant au contact quotidien de la clientèle et du personnel en contact nous avons pu vérifier à quel moins les fluctuations d'attitudes du personnel en contact, lors des échanges avec la clientèle pouvaient changer la signification du message reçu par cette dernière. Il existe 1000 manière de dire les choses, et le plus important est d'adopter la bonne manière en fonction de son interlocuteur. En effet, chaque individu ne va pas avoir la même réaction face à la même information, et il faudra ainsi adapter sa communication afin de garder un sentiment positif chez le client de confiance et de satisfaction.

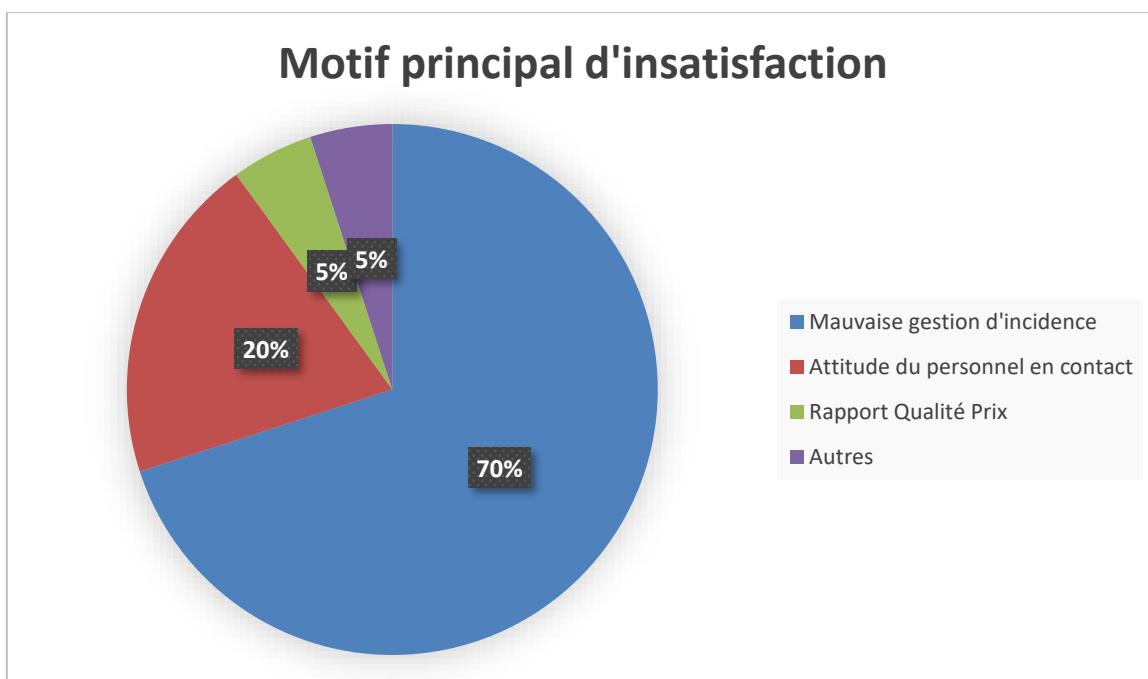
Mais ce que nous avons pu relever durant cette période, est que la relation client doit servir d'habillage au service et non le remplacer. En effet, avoir le meilleur relationnel et discours possible ne sera d'aucune utilité si le besoin premier de motivation d'achat n'est pas comblé. Un bon relationnel atténuerai certainement davantage la frustration engendrée, mais le client n'oubliera pas la faute. Ainsi il est important de pouvoir s'appuyer sur une gestion efficace du service avant de travailler sur le relationnel. Nous avons pu l'observer à de nombreuses reprises : au restaurant la pénibilité d'une attente prolongée peut être atténuée avec un bon relationnel, mais si le repas n'arrive pas dans les conditions attendues, le client portera tout de même un jugement fort sur le produit. En réception, par exemple le relationnel adopté avec une clientèle affaire ou une clientèle de loisir ne sera pas le même. La majorité des clients affaires sont en demande d'efficacité, de rapidité et d'obtention de service en bonne et due forme, quand de l'autre côté, il nous est arrivé de discuter 45 minutes avec des personnes âgées, qui avaient tout leur temps et étaient plus ouverts au partage. Le but face à une clientèle pragmatique est d'assurer un bon relationnel tout en ne perdant pas de vue l'efficacité de service.

Là où nous avons pu mesurer toute l'importance du personnel en contact et de la relation client, a été également lors de la gestion d'incidence. Au NH Toulouse Airport, lors d'incidence, un employé en contact était toujours envoyé afin d'échanger physiquement avec le client. Lorsque celui-ci est dans sa chambre par exemple et qu'il appelle la réception pour signaler quelque chose,

les sentiments échangés sont moins efficaces que lors d'une interaction physique. Autre point important, que ce soit avant son séjour, pendant ou après, le client peut toujours joindre le personnel de l'établissement.

Nous avons pu voir quotidiennement que la relation client avait un impact direct sur l'appréciation du séjour hôtelier mais également sur la qualité des services. Et nous avons pu mesurer toute son importance lors de la réponse aux commentaires.

Après l'analyse de l'ensemble des commentaires dont la note sur 10 ne dépassait pas 4/10, nous avons pu établir le résultat suivant concernant la causalité de l'insatisfaction :



**Figure 14 – Motif d'insatisfaction principal dans les notes inférieures à 4/10**

Ce travail sur l'analyse de l'insatisfaction de la clientèle nous permet de constater que le personnel en contact tient un rôle majeur dans la réussite du séjour hôtelier de la clientèle. Cela nous permet également d'imaginer à quel point la transmission des émotions par le personnel en contact est forte. Nous avons pu également mesurer ce genre de phénomène lors de l'analyse de la réputation de la concurrence.

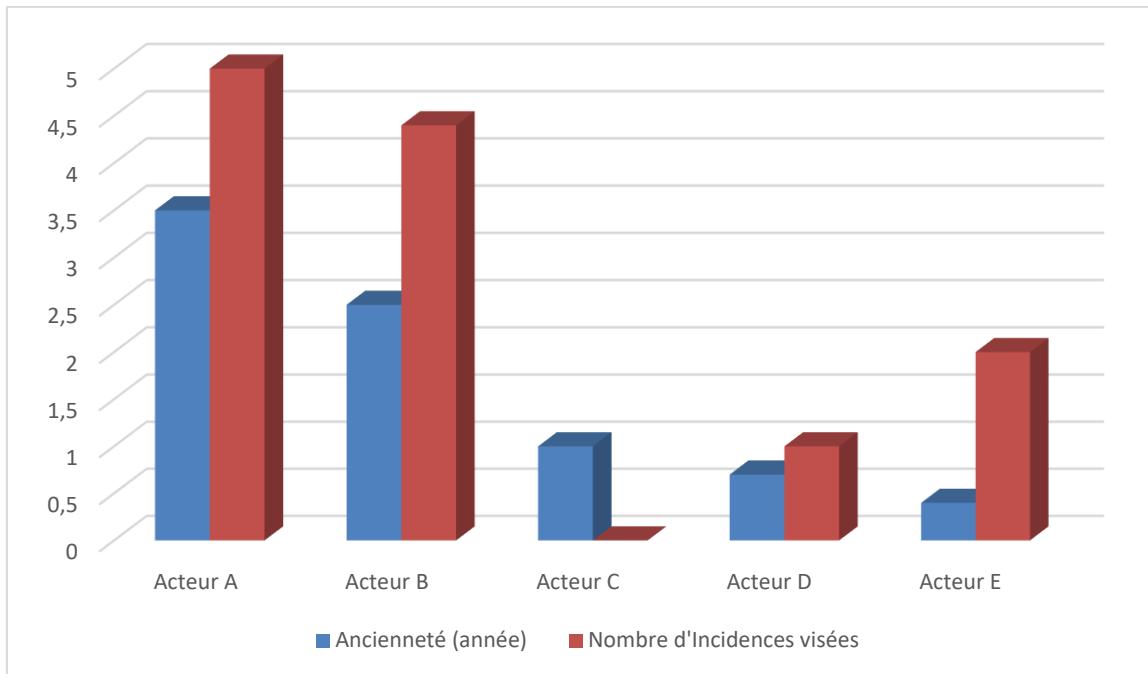
Mais le personnel en contact n'est pas seulement cité lors de commentaires négatifs et d'insatisfaction. Au NH Toulouse Airport, les notes globales et les objectifs sont élevés. Ils se situent autour d'une note globale légèrement supérieure à 9/10 de satisfaction. Ainsi cela

demande à avoir de nombreuses notes de 10, qui sont dans l'esprit commun signification de la totalité des attentes comblées, ou d'un dépassement des attentes purement utiles et pratiques. Ainsi nous avons pu voir quotidiennement que le personnel de l'hôtel était cité dans de nombreux commentaires associés à la note parfaite. D'autres commentaires pouvaient également relater des éléments de produits qui avaient surpris positivement la clientèle, comme le grand buffet de petit-déjeuner, produit phare de NH ou encore la literie très confortable dont disposaient les chambres.

Nous avons pu ici mesurer toute l'importance de la relation client au travers des observations faites durant cette insertion professionnelle. Mais il est également important de pouvoir parler des différents profils de personnel en contact que l'on a pu observer et de leur importance dans la relation de service.

Dans un premier temps, nous avions parlé de la diversité linguistique des employés du NH Toulouse Airport. Lors de notre activité nous avons pu observer que le personnel qui ne parlait pas bien le français ou l'anglais avait une double incidence sur l'appréciation de la relation client. Certains clients étaient frustrés de ne pas pouvoir bien communiquer avec le personnel de service, nous avons pu l'observer directement mais également à deux reprises dans les commentaires ; et d'autres clients étaient attendris par les efforts faits par ce même personnel ce qui amenait une sympathie à leur encontre. Cependant, cette difficulté dans la communication a pu impacter négativement la mise en valeur des services et surtout la transmission des informations, ce qui a ensuite augmenté le risque d'incidences ou de frustrations.

Nous avons pu également observer que les nouveaux entrants avaient plus de difficultés afin de créer une relation client développée au sein de leurs services, et ce car ils ne maîtrisaient pas totalement leur outil de travail et leurs fonctions techniques. Ce qui nous a amené à penser qu'une bonne maîtrise de son environnement et de ses fonctions techniques est indispensable afin de pouvoir créer une relation client efficace. Cependant, cela ne fait pas toute la différence. En effet nous avons effectué un suivi des personnes postées sur les moments où des clients ont été insatisfaits de l'attitude du personnel en contact. Voici un schéma qui reprend nos observations sur 5 mois, de l'insatisfaction ciblée sur le personnel en contact de la réception.



**Figure 15 – Ancienneté du personnel en contact et insatisfaction visée de la clientèle**

Les commentaires ont été relevés dans la même période de temps, sur laquelle, sauf l'acteur E, tous les acteurs cités étaient présents dans l'entreprise. Ce que nous pouvons observer est que l'insatisfaction visée des clients en commentaires n'est pas en corrélation avec l'ancienneté dans l'entreprise. Ainsi ce n'est pas parce qu'un employé vient d'entrer dans une entreprise qu'il est forcément plus susceptible d'entraîner un ressentiment négatif suffisamment important pour le signaler en commentaire de séjour. Le nouvel entrant aura peut-être davantage de difficultés techniques ce qui pourra entraîner une insatisfaction de service à moindre mesure s'il n'est pas formé suffisamment ou ne mesure pas encore tous les aspects de son service, mais il pourra garder une attitude de service correcte et adaptée afin de transmettre des sentiments et des émotions positives et ainsi pallier à cela.

Ces données sont venues confirmer nos observations et notre analyse personnelle sur les discours du personnel en contact. Nous avons pu observer un décalage dans le discours de chacun mais surtout une envie de servir et de répondre aux besoins de la clientèle bien moins forte chez les employés qui ont souffert d'une mauvaise réputation. Ces mêmes employés adoptaient une manière machinale d'exécuter leurs tâches et reproduisaient cela avec la clientèle. Non seulement ils n'essaient pas de s'adresser de la bonne manière à la clientèle, mais lors d'incidences ils éprouvaient des difficultés dans la motivation à aider le client. Un autre profil fournissait 80 % du temps une bonne relation client, mais face à des clients plus fermés ou

difficiles, perdait ses moyens car prenait trop personnellement l'échange qu'elle avait avec le client et sortait de sa relation de service. Certains profils paraissaient moins flexibles et enclins à absorber la multitude de sollicitations et de comportements différents de la clientèle.

Mais nous sommes convaincus que la transmission d'émotions lors du séjour en hôtellerie restauration ne dépend pas uniquement du profil de celui qui l'administre. C'est pourquoi nous nous sommes également intéressés à l'organisation managériale de la production de service durant ce stage de 6 mois.

### **2.3. Variation des conditions de production de service et conséquences sur l'expérience de séjour.**

Pour ce qui est du discours, le NH Toulouse Airport possède de nombreuses procédures et formations reprenant le contenu et la manière de fournir un service. Mais lors de ce stage nous avons pu observer de nombreuses disparités dans le discours que recevait la clientèle, ce qui a pu avoir des conséquences négatives sur l'expérience de la clientèle. Dans un premier temps, il est important de soulever le fait que de nombreux services sont connectés entre eux et ont une incidence sur les autres. Ainsi la réception possède des informations de service sur le restaurant, comme les horaires, la disponibilité ou encore l'occupation au moment où les clients veulent y accéder. La réception d'un hôtel est le centre d'information et de communication de la clientèle, ainsi, elle doit posséder toutes les informations relatives aux services clients. Durant ce stage nous avons pu observer des différences entre le discours des managers de service et le discours du personnel en contact envers la clientèle.

Comment cela est-il arrivé ? Par un manque de communication, mais également parfois de manière volontaire. Par exemple, le restaurant avait des horaires bien définis pour le soir : du lundi au dimanche il était ouvert de 19h à 22h. Ainsi en toute logique c'est ce qu'annonçait la réception à la clientèle. Cependant durant une longue partie de l'été l'équipe du restaurant le soir annonçait la fermeture du restaurant à 21h30 du vendredi au dimanche. C'est une infirmation qui a circulé jusqu'aux nouveaux entrants en réception qui ne savaient plus quel discours adopter. Cela a été rendu possible grâce à un flou dans le discours et un manque de vigilance des responsables de service. Durant l'été les responsables de service ont également mis en place une carte de bar, avec certains plats et des horaires allant de 12h à 22h. L'information n'a pas circulé de la bonne manière chez l'équipe du restaurant et de la cuisine et ainsi, certains membres de l'équipe n'étaient pas prêts à fournir ce nouveau service. Ainsi en réception, un certain

discours a été tenu à la clientèle, qui s'est vu tenir un autre discours au moment de s'adresser au bar du restaurant. Ce genre de détail a entraîné non seulement une insatisfaction de la clientèle mais aussi une situation de stress et d'incompréhension chez le personnel du restaurant, qui a dû gérer de nouvelles données en plein service. Voilà pourquoi la communication selon nous est un point des plus importants que ce soit dans chaque service ou entre eux. C'était également le rôle du Duty Manager, d'avoir connaissance de tous les aspects de chaque service et de tous les changements opérés afin de vérifier qu'ils étaient bien mis en place ensuite.

Le discours rassemble donc tous les aspects techniques du produit mais également une manière de réguler les sentiments transmis à la clientèle. Le discours sert de base au travail du personnel en contact et de ressource dans la gestion d'incidences. Ainsi, certaines réponses que ce soit face à des sollicitations précises ou face à des commentaires, sont mise en place afin d'apporter une réponse adaptée en toute situation et soulager le personnel.

Nous avons lors de ce stage pu observer des incidences en ce sens, avec la centrale de réservation. Il est arrivé que la centrale de réservation, qui gère de nombreux hôtels, indique de mauvaises informations à la clientèle avant sa venue dans notre établissement. Cela a été le cas pour la location du parking alors que nous ne fournissons un parking gratuit qu'aux clients le temps de leur séjour ; les clients qui sont venu et ont voulu laisser leur voiture chez nous une semaine, ont été déçu d'apprendre que ce n'était pas possible. Comme la faute était celle du groupe, nous avons laissé ces clients mettre leur voiture dans notre parking pour cette durée, mais la situation a engendré une succession de sentiments négatifs que ce soit chez la clientèle mise devant le fait accompli ou chez l'employé qui n'avait pas pu procurer son discours habituel en amont. Ce genre d'incidence est arrivé avec les informations concernant notre spa, ou encore la possibilité de laisser de gros bagages sur une longue durée dans la bagagerie. Ces mauvais discours, dont l'origine était externe à l'environnement, laissaient planer chez le personnel en contact une certaine incertitude quant à l'attitude et au mécontentement du client qui arriverai avec les mauvaises informations.

Le discours c'est aussi l'attitude et l'image renvoyée, une image sérieuse ou désordonnée qui conditionne la clientèle dans l'appréciation des autres aspects de son séjour. Cette image globale est aussi véhiculée chez NH par des uniformes définis pour le personnel en contact. Ainsi nous nous sommes retrouvés dans une situation où, avec l'arrivée de nouveaux employés et un stock d'uniforme insuffisant les uniformes en réception n'étaient plus adoptés par l'ensemble des employés. Certains venants travailler dans une tenue professionnelle mais non conforme aux

codes couleurs NH et sans les cravates logotées de la marque. Les uniformes servent à la clientèle afin d'avoir une vision globale du produit NH mais ils permettent également de différencier les responsables de service afin de les solliciter ou de percevoir le cadre de service dans lequel ils évoluent. C'est également utile pour les responsables des séminaires qui réglaient directement l'organisation de leur groupe avec les chefs de service sur la durée du séjour, et également avec le service commercial.

Lors de ce stage nous avons pu mesurer toute l'importance du discours dans la relation avec la clientèle, dans l'influence de l'appréciation des services mais également dans l'organisation interne du NH Toulouse Airport. Les outils afin d'uniformiser le discours sont nombreux, le plus important étant la communication, mais également la formation que ce soit par le groupe ou par les chefs de service. Les nouveaux entrants ont éprouvé de la difficulté au quotidien dans la production de leur service et l'interaction avec la clientèle, tant qu'ils ne maîtrisaient pas ce discours.

Cette période au NH Toulouse Airport a été le théâtre de nombreuses modifications internes et de changements managériaux. En effet en 6 mois, l'établissement a connu deux changements de direction. À la suite de la mutation du directeur, qui avait fait l'ouverture de l'hôtel en 2018, au Nhow de Marseille afin d'en reprendre la gestion, et ce début Avril 2022 ; un directeur intérimaire a été nommé jusqu'au 30 juillet 2022. Depuis le 1<sup>er</sup> août 2022 c'est un troisième directeur qui officie au NH Toulouse Airport.

Nous allons ici nous intéresser au premier changement de direction. En effet, pour certains après 4 ans de direction par le même esprit, le personnel du NH Toulouse Airport a pu appréhender et réagir à la venue d'une nouvelle figure décisionnaire. Notre rôle de Duty Manager, en relation avec l'ensemble des services et du personnel nous a permis de pouvoir mesurer l'effet de ce changement sur le personnel. Cette nouvelle venue a été accueillie par certains comme un préjudice tant l'appréciation de leur ancien directeur était grande, et comme un risque quasiment induit de voir la qualité de service s'amoindrir de part une baisse de l'investissement de chacun. Pour d'autres, cette nouvelle a représenté l'occasion de rebattre les cartes et de faire changer certains aspects de leur travail quotidien mais également de l'offre proposée. Certains services dont l'équipe principale est fixe depuis longtemps ont craint à trop de bouleversements dans leurs habitudes de travail, quand d'autres, plus fraîchement arrivés y ont vu l'opportunité de pouvoir se mettre en avant.

Le directeur d'intérim était partagé entre la gestion du NH Toulouse Airport et l'ouverture d'un nouvel établissement du groupe Minor en France. Il n'était pas physiquement présent sur l'hôtel tous les jours ce qui nécessitait une large communication des chefs de service par mail mais également des briefings journaliers au moment où il était présent. Il est arrivé, lors de ces échanges de mail, que certains responsables de service, dépassent leur fonction initiale et s'occupent d'aspects du travail quotidien des autres qui ne les regardaient pas car ils n'en maîtrisaient pas les aspects. Cela a créé de la frustration et de l'agacement entre chefs de service mais également chez le personnel de chaque service. Durant cette période, il nous est apparu que les services cherchaient plus des coupables, plutôt qu'ils ne travaillaient main dans la main afin de trouver des solutions. Cette mentalité a altéré le bon fonctionnement de la communication et le désir d'entraide entre les services qui est pourtant une condition sine qua non à la réussite de la production du service. Cela a eu pour effet de maintenir un climat de travail belliqueux et a atteint psychologiquement le personnel en contact. Chaque service a alors tout mis en œuvre pour paraître irréprochable individuellement, donc l'attention à la qualité de service s'est accentuée, n'impactant pas négativement la satisfaction de la clientèle sur une durée courte, mais détériorant les conditions de travail des employés. Nul doute que ce climat aurait eu une conséquence importante sur la satisfaction de la clientèle sur une durée plus longue tant elle usait psychologiquement les équipes. En tant que Duty Manager nous avions déjà un rôle de tampon entre les différents services, mais celui-ci s'est accentué dans cette situation avec ce besoin de recréer du lien. Ce climat a fini par s'atténuer lorsque chacun a eu repris des habitudes de service. Ce changement de direction a également entraîné des changements dans l'offre de service, dans la mise en valeur du produit et dans la stratégie commerciale de l'entreprise. La communication sur ces différents points a été cruciale afin de ne pas engendrer de stress supplémentaire chez le personnel et de pouvoir toujours fournir la même expérience de service et transmettre des émotions positives.

Cette situation nous a également conforté sur l'importance du respect de son rôle de service mais également du respect de la hiérarchie et de son influence sur le personnel en contact.

Autre exemple de l'importance de maintenir un climat de travail serein, celui de la gestion des « emergencies ». En effet, tout au long de l'été de nombreux vols ont été annulés par différentes compagnies ou déplacés au jour suivant. Ces difficultés aériennes font le bonheur de l'occupation du NH Toulouse Airport et davantage en basse saison, à partir de mi-juillet. Cependant pour les employés, elles ont représenté une valeur irrégulière et source de stress. Les

compagnies aériennes appelaient le plus souvent en début d'après-midi pour demander notre nombre de chambres disponibles, mais ne bloquaient les chambres le plus souvent qu'1/4 d'heure avant l'arrivée des premiers clients et de nombreuses fois le service du soir au restaurant avait déjà débuté. La non maîtrise totale des procédures à adopter, a entraîné une surcharge mentale pour les équipes. En effet il a fallu intervenir sur plusieurs services et avec plusieurs interlocuteurs. Tout d'abord, nous avons dû nous négocier avec les compagnies afin qu'elles envoient un mail récapitulatif du nombre de chambres réservées mais aussi qu'elles nous informent autant que possible du nombre de personne. En effet l'offre de restauration pour ce segment de clientèle était négociée avec des tarifs précis, mais en plein service, la cuisine ne disposait pas des ressources humaines et alimentaires nécessaires afin de préparer à manger à parfois 60 personnes en plus. Au fil du temps nous avons également réussi à déterminer un nombre de couverts maximal sur lesquels il était possible de fournir un repas à l'assiette et non en buffet, ce qui a simplifié le travail de la cuisine mais aussi le stock des denrées. La cuisine était, à la fin des changements établis, en capacité de faire 80 couverts de plus que ceux du service et à toute heure de service. Ce cas de figure représentait également une difficulté pour le personnel du restaurant. En effet la salle était organisée pour un service classique et sur les périodes de forte affluence il n'était pas toujours possible d'accueillir autant de monde. Nous avons donc laissé, durant l'été, des tables dressées en buffet dans les espaces de séminaire inutilisés. La réception a également pris pour habitude de communiquer avec le restaurant sur les horaires auxquels envoyer la clientèle « emergencies » afin de fluidifier le service et de soulager les équipes. Cela a également demandé une communication avec le service des étages, société extérieure, afin de réagir directement le lendemain matin avec une équipe de nettoyage plus conséquente. Tout le temps où les procédures n'ont pas été mise en place par l'équipe encadrante, la gestion répétée de ces évènements a véhiculé un grand stress chez le personnel, qui en venait à anticiper mentalement le pire des scénarios chaque jour. Cela a également été source de tension entre les services qui ne s'accordaient pas toujours sur le discours général dans cette gestion. Cela a eu des conséquences pour la clientèle « emergencies » mais également pour la clientèle de l'hôtel, qui a vu une équipe du restaurant débordée et moins à leur soin durant ces périodes.

Le turn over important en période de forte activité a également été un facteur de stress et de surcharge de travail pour le personnel fixe car la formation est très demandant en vigilance et en énergie. Les personnes qui se sont occupées de la formation devaient dans le même temps assurer leur service et pâtissaient du manque de qualité immédiate des nouveaux entrants. De

plus, nous avons pu noter un manque de formation important chez les stagiaires ou les nouveaux entrants, avec une baisse de l'exigence envers ceux-ci qui a entraîné un poids plus important sur les épaules de l'équipe fixe et compétente. Ce manque de formation, qui aurait pu être plus rapide et plus complète, a impacté la qualité du service rendu par les nouveaux entrants, avec des attitudes de travail qui ont transmis des ressentis négatifs à la clientèle (exemple : un serveur qui court en salle transmet du stress aux clients à table), mais aussi la qualité du travail et surtout de la relation client des autres employés qui devaient donner une part trop importante de leur énergie à une vigilance sur l'activité des autres.

Les exemples afin de continuer dans cette idée sont nombreux mais il est important de retenir que lors de ce stage nous avons pu vérifier à quel point il existe une symétrie entre l'expérience de travail du personnel en contact et celle de la clientèle. De la manière la plus simple, cela peut être expliqué par le fait que le personnel en contact dans son trait le plus humain est lui aussi prompt à absorber et à ressentir des émotions négatives comme le stress, le manque de repères ou de solutions à ses problématiques. Cela impactera forcément de manière signifiante sa production de service mais également son désir de répondre aux besoins de la clientèle et de personnaliser sa relation client. La maîtrise du discours et de l'environnement de travail semble donc être un point de vigilance de premier ordre.



Lors de ce deuxième chapitre nous avons pu mêler observation professionnelles sur le terrain d'étude dans lequel nous avons évolué avec les hypothèses de recherche que nous avons soulevé grâce à notre revue de littérature. Cela nous permet d'avoir un peu plus de discernement quant à leur véracité ou aux nuances qu'il faut leur apporter. Dans ce dernier chapitre nous allons tenter de répondre aux hypothèses faites dans la deuxième partie grâce à l'ensemble des éléments que nous possédons. Mais nous allons également apporter quelques préconisations terrain en rapport avec notre thématique.

## Chapitre 3 - CONVICTIONS THÉMATIQUES ET PRÉCONISATIONS TERRAIN

Lors de cet écrit sur la thématique de la transmission des émotions lors du séjour hôtelier nous avons soulevé la problématique suivante : « *Comment la transmission d'émotions influe-t-elle sur la réussite du séjour en hôtellerie de groupe ?* ». A partir de cette problématique nous avons défini trois hypothèses de recherche afin d'essayer de comprendre les enjeux qui avaient effets sur les différentes notions que l'on voulait aborder. Lors de ce troisième chapitre, nous allons faire le bilan et tirer des enseignements sur ce sujet en rassemblant l'ensemble des sources d'information que nous avons eu à notre disposition.

### 3.1. Réponse aux hypothèses de recherche

#### 3.1.1 Une personnalisation de la satisfaction relative à une échelle de besoins.

Nous avions choisi en premier lieu de traiter de la thématique des besoins et ce car il nous est apparu que les besoins étaient la source de motivation et d'acte d'achat de la clientèle et que le rôle de l'hôtelier est d'y répondre. Nous avons pu ainsi, nous rendre compte qu'il existe une échelle de besoins, avec des besoins propres aux différents segments de clientèle mais également des besoins propres à chaque individu. La satisfaction des besoins lors du séjour hôtelier se fait dans un ordre croissant avec la nécessité de répondre aux besoins rationnels de séjour en priorité puis à des besoins moins communs. Il nous est apparu que la segmentation de la clientèle est quasiment infinie jusqu'à arriver à un individu. Ainsi si un client peut être associé à un motif général d'achat il peut également être associé à un profil comportemental face auquel il faudra adapter son discours et la réponse aux attentes. Face à cette multitude de segments, l'hôtellerie de groupe possède des armes solides par la diversité de son offre hôtelière avec des marques qui ciblent des segments mais également grâce à des moyens plus conséquents et généralisés afin de répondre aux différents besoins. Cependant, l'hôtellerie de groupe n'est pas la clé de la réponse à tous les besoins. En effet certains besoins, explicites ou non, appartiennent à la gestion individuelle de chaque établissement hôtelier et à une philosophie de service poussée vers la réponse à un besoin humain et non de service.

Face à la multitude de la nature des besoins et leur classification en fonction de leur rationalité, mais également de leurs effets, nous avons pu comprendre qu'il existe un véritable intérêt à

personnaliser l'expérience de la clientèle. Pour l'hôtellerie de groupe afin de casser l'aspect standardisé de ses produits mais également pour tout établissement afin de se différencier face à la concurrence. Nous l'avons vu, il existe de nombreux moyens de personnaliser l'expérience client, parfois sans forcément engendrer des coûts trop importants. La capacité à personnaliser l'expérience client est également un facteur important dans la différentiation de standing de service et dans la perception de la qualité de ce dernier. Cependant, cette personnalisation de l'expérience client, est, dans la majorité des cas, une volonté globale de service qui nécessite tant des moyens humains que techniques. L'hôtellerie de groupe possède les ressources afin de personnaliser l'expérience de sa clientèle. Elle possède un fichier client conséquent, des moyens techniques standardisés et facile d'accès pour le personnel mais également des moyens financiers afin d'y parvenir. C'est, selon nous, une arme redoutable face à la concurrence rude des différentes zones de chalandises où se regroupent des produits hôteliers similaires.

### **3.1.2 La relation client comme facteur déterminant de différenciation d'expérience en hôtellerie de groupe.**

Dans la recherche de réponse aux besoins et la personnalisation de celle-ci, notre vision se porte sur le personnel en contact. En effet nous avons pu observer que la transmission d'émotions passe par les interactions de la clientèle avec son environnement. Un environnement qui peut être physique mais également humain. Lors du séjour client, la relation cliente est omniprésente, que ce soit à l'arrivée du client, à son départ mais également tout au long de son séjour. Elle a pour but de répondre aux sollicitations, de comprendre et de répondre aux besoins mais également de les anticiper. Le personnel en contact a donc un rôle crucial de par fonction dans le séjour. Mais il a également un rôle crucial de par sa nature. Il nous est apparu que les employés en relation avec la clientèle, de par leurs caractéristiques humaines, étaient vecteurs de sentiments, d'émotions et de ressentis impactant pour la clientèle. Ils ont un rôle de mise en valeur du produit hôtelier et des services mais ont également pour but de procurer des sentiments positifs chez le client, tels que la confiance, le sentiment de sécurité et de bien-être. Les actions en ce sens sont nombreuses, en assurant au client de toujours pouvoir joindre un employé de service et en lui montrant une réelle implication dans la résolution de ses problématiques. Lors de cette deuxième hypothèse de recherche, nous avons pu différencier, mais également associer, relation de service et relation humaine. Le personnel en contact est la boussole du client mais également un vecteur d'appréciation. Nous avons pu vérifier par divers exemples, que communiquer un sentiment négatif au client lors de son arrivée, allait avoir une conséquence négative dans l'ensemble de ses futures interactions de séjour et dans sa

satisfaction. Il est important ici de comprendre ici la notion d'attitude. L'attitude de l'employé de service transmet des émotions au client qui est susceptible de changer son attitude de consommateur grâce à cela. Nous avons également pu vérifier que le personnel en contact absorbe en plus de son rôle technique, une charge mentale importante lors de certains échanges avec la clientèle. Ceci nous a poussé à nous demander s'il existait des profils plus susceptibles que d'autre de correspondre aux fonctions et au rôle d'un employé de service.

En effet au travers des différents échanges que nous avons eu avec les professionnels du secteur, mais également avec nos observations de stage, nous avons pu nous rendre compte que des caractéristiques comportementales sont obligatoire pour faire un bon employé de service. Elles se composent d'écoute, de compréhension, de réactivité, de savoir-être et d'une réelle volonté de prendre soin d'autrui. L'enjeu de la communication d'émotions positives ne semble pas être à la portée de quelqu'un dont les convictions personnelles ne joignent pas ces caractéristiques. Nous avons pu observer que la satisfaction client ne dépendait pas que des qualifications des employés. En effet certains profils en poste depuis longtemps, cristallisent davantage de critiques que des nouveaux entrants. De plus, la multiplicité des sollicitations et leur irrégularité peut être source de stress chez les employés, qui doivent gérer leur tâche technique et dans le même temps le relationnel avec leur clientèle. Ceci nous fait penser que tous les profils ne sont pas compatibles avec une fonction d'employé de service, si l'on veut pouvoir créer de la qualité dans ce domaine et bien mettre en valeur son produit.

### **3.1.3 Une symétrie de l'expérience client et collaborateur.**

Nous voulions également donner une portée managériale à notre réflexion. Comme nous le savons, les employés de service œuvrent tant dans la production de ce service que dans sa mise en valeur et dans son suivi. Ils ont donc une importance capitale dans la transmission d'émotions lors du séjour hôtelier et dans la satisfaction conséquente de la clientèle. Nous avons pu voir que ces fonctions correspondent à certains profils, mais il nous paraissait important de ne pas limiter l'irrégularité des émotions transmises à cela.

C'est pourquoi nous nous sommes demandés s'il existait une influence directe de l'expérience de travail des collaborateurs sur l'expérience de séjour de la clientèle. Nous avons pu nous rendre compte grâce à notre insertion professionnelle dans notre terrain d'étude et grâce à nos échanges avec les différents acteurs que de nombreux aspects ont une influence sur l'environnement de travail du personnel en contact et que celui-ci se répercute dans une certaine

mesure dans la relation et la qualité de service qu'ils distribuent. Le discours de service et l'attitude doivent être établis en avance. Le personnel en contact doit maîtriser l'environnement dans lequel il évolue, l'offre qu'il met en avant et pouvoir s'appuyer sur des solutions venues du discours global ou de sa hiérarchie lors de sollicitations client. La solidarité des services nous est également apparu comme cruciale dans la production du service mais également afin de limiter le stress chez chacun. Les conflits sont également une source de perturbation dans la relation client. En soit tout ce qui pourrait impacter négativement les émotions et l'attitude des employés de service peut avoir une mauvaise incidence sur le client. Nous pouvons l'expliquer par le fait qu'au-delà d'une relation de service, c'est une relation humaine qui intervient lors d'interactions entre personnel de service en clientèle. Si l'employé doit communiquer des sentiments positifs à la clientèle c'est plus simple s'il en éprouve lui-même. Le bien-être des équipes et l'écoute de leurs considérations doit être un point important si l'on veut viser une grande qualité de service. Mais il est également important de mettre en valeur le produit aux yeux du personnel afin que ceux-ci puissent en faire de même avec la clientèle. La culture d'entreprise joue ici un rôle majeur.

Lors de notre expérience professionnelle, nous avons pu observer à quel point le bouleversement de l'environnement de travail pouvait avoir une incidence sur la charge mentale des employés et à quel point il était important pour ces derniers de maîtriser un discours global de service et de pouvoir s'appuyer dessus. Ceci car les sollicitations de la clientèle sont quotidiennes, nombreuses et variées. Nous avons pu observer qu'en période de stress, de forte activité, ou de découverte du produit hôtelier, les employés de service éprouvaient davantage de difficultés dans la transmission d'émotions et la création d'une relation client privilégiée.

## 3.2. Préconisations terrain et limites

Lors de cette expérience au poste de Duty Manager au NH Toulouse Airport, nous avons pu être au centre de la production de qualité quotidienne et globale. Une activité au cœur des différents services et un suivi des incidences et des retours de satisfaction nous ont permis de mesurer quelques points perfectibles dans la maîtrise de la transmission d'émotions lors du séjour.

### 3.2.1 Sécuriser le discours de service et limiter l'incertitude

Le NH Toulouse Airport est déjà très porté sur la satisfaction client, et le dépassement de la relation de service. Ainsi de nombreux employés possèdent des profils compatibles avec la création de lien. Cependant, durant ces 6 mois il nous est arrivé de pouvoir observer une certaine irrégularité dans le discours de service, que ce soit dans la manière de mettre en valeur le produit comme dans la transmission des bonnes informations à la clientèle. Nous avons pu déceler 2 types de causalité :

La création d'une nouvelle offre ;

Le manque de communication des informations inter et intra services.

Lors de ces deux types de cas de figure, des flottements ont eu lieu dans le discours de service et cela a eu des conséquences négatives durant le séjour de la clientèle. Son expérience a perdu en fluidité et a gagné en sentiments contrastés ce qui a eu une incidence sur la satisfaction globale. Au-delà de cela, nous avons également pu observer que ce genre de situation, comme les « emergencies » détaillées dans le chapitre précédent, avait engendré énormément de stress et de pénibilité pour les employés qui, par conséquent ont eu interactions moins positives avec la clientèle.

Comme nous le savons, la communication est un élément clé du bon fonctionnement des services et celle-ci a parfois été insuffisante pour diverses raisons.

### 3.2.2 Assurer le contrôle de l'attitude de service

Nous avons pu observer également tout au long de notre activité au sein des différents services, que chaque profil d'employé en contact avec la clientèle n'avait pas la même attitude face à la clientèle. La majorité des employés étaient assidus dans la transmission d'un sentiment de service

à la clientèle et cherchaient à solutionner les différentes problématiques qui pouvaient s'adresser à eux, quand d'autres voyaient plutôt cela comme une contrainte et n'adoptaient pas un ton et une attitude correcte. Ils n'étaient donc pas en adéquation avec la philosophie de service que l'hôtel possédait et qui en faisait son excellente réputation.

Cependant, nous n'avons constaté aucune évaluation ni retour régulier sur l'attitude à respecter en ce sens, et ce davantage au restaurant. Un retour d'incidence se faisait lorsque l'on trouvait un commentaire négatif ciblant l'attitude d'une personne en particulier.

Il pourrait être bon de mettre en place un suivi du discours plus approfondi, avec certaines tournures de phrases qui mettraient plus en valeur les services et qui fluidifierai la relation entre personnel en contact et clientèle. Une mauvaise communication a pu entraîner de l'incompréhension chez la clientèle et surtout un sentiment que l'on ne cherchait pas à répondre à leurs besoins.

### **3.2.3 Accentuer la formation des nouveaux entrants au restaurant**

Durant ces 6 mois, et comme c'est le cas aujourd'hui dans l'ensemble du secteur de l'hôtellerie-restauration, nous avons pu observer un certain turn-over au sein des différents services, que ce soit en réception, au restaurant ou encore dans les étages, bien que ce dernier soit en sous-traitance. Au vue de l'activité, les nouveaux entrants ont rapidement eu à jouer un rôle clé dans les différents services et ils ont éprouvé une nécessité de devenir opérationnels rapidement. Cependant face à cela, nous avons pu constater une différence de formation entre les services. En réception, qui est le pôle d'information de la clientèle et le centre de nombreuses sollicitations, la formation était un facteur pris en compte, programmé et aménagé de manière à ce qu'elle soit la plus efficace et prolifique possible. Contrairement à cela, au restaurant, le personnel nouvel entrant bénéficiait des bases afin de pouvoir servir les clients, mais les équipes en place ne profitait pas des temps d'accalmie afin de parfaire la formation de ces derniers. Ainsi sur les pics d'activité, le personnel déjà formé a éprouvé la nécessité que les nouveaux entrants dépassent leurs fonctions habituelles. Cependant l'accent n'avait pas été mis sur la gestion du logiciel de commandes, sur les informations de la carte du bar ou encore sur le fonctionnement de certains aspects. Ce manque de formation poussé en privilégiant une formation permettant de simplement être opérationnel dans sa notion là moins développée a conduit à accentuer la charge de travail sur le personnel formé et a également eu une incidence

sur le service rendu à la clientèle. Ainsi régulièrement, selon l'activité, la relation de service et la satisfaction de la clientèle s'est vue altérée.

### **3.2.4 Développer un fichier client performant**

Au NH, le client a une grande importance dans la construction de service et il est au centre des intérêts. De nombreuses choses sont mise en place afin de créer un lien et une relation de service durable avec la clientèle, qui le transmet dans les commentaires sur les différents sites d'avis. Tous les jours, un listing des clients importants est fait selon leur appartenance au programme de fidélité NH. Cependant, nous avons été étonnés qu'il n'existe pas de fichier client, ou de moyen facile et efficace de retracer l'historique des différents clients enregistrés par le centre data de NH. Cela ne facilite absolument pas le travail de l'équipe de réception et ne permet pas toujours de pouvoir valoriser l'ensemble des clients réguliers ou importants de notre établissement. Pourtant, au bout de quelques années d'ouverture, ils commencent à être nombreux. Des attentions personnelles sont portées quotidiennement par le Duty Manager ou le personnel de réception aux clients particuliers que nous recevons cependant leur suivi est loin d'être aisé et applicable durablement dans les tâches quotidienne d'un employé de service.

### **3.2.5 Faire perdurer le poste de Duty Manager**

Le NH Toulouse Airport possède une grosse activité tout au long de l'année mais travaille quotidiennement afin de pousser plus loin l'expérience de service. Le poste de Duty Manager ou manager de services, est dirigé non seulement vers le soutien des différents services mais également vers la satisfaction de la clientèle. Il possède une vision et un suivi sur la qualité produite et sur la satisfaction de la clientèle. Son appui est important lors des heures où les différents chefs de service ne sont plus présents dans l'établissement. Ses horaires de 14h30 à 23h lui permettent de pouvoir gérer les incidences qui interviennent sur ces créneaux.

Notre rôle a été de pouvoir soulager le personnel en contact dans la réponse aux sollicitations avec donc une proximité client et une réactivité difficilement facile à produire par le personnel posté durant son service. Mais le but de ce stage a également été de pouvoir créer une expérience supplémentaire pour la clientèle, de pouvoir avoir un suivi des demandes particulières ou créer des surprises pour certains. Le Duty Manager assure également le lien entre les services et doit être capable de prendre des décisions relatives à la volonté de service et à la stratégie établie pour l'établissement. Il assure un suivi de la qualité, comme cela a été le cas, cet été, avec la réponse aux commentaires et les rapports aux chefs de service, mais encore avec le contrôle des

chambres faites et contrôlées par une société extérieure ou le contrôle de la bonne tenue de l'établissement. Selon nous le Duty Manager doit avoir un rôle de liant qui donne l'impulsion de la création d'une expérience plus marquante et significative, il doit être le prolongement de la direction et faire perdurer sa volonté en son absence. Il a également un rôle opérationnel dans les différents services sur les périodes de forte activité.

Pour le moment le rôle de Duty Manager n'est occupé que par des stagiaires qui ont des durées d'insertion limitées et qui doivent maîtriser totalement leur environnement avant de pouvoir être en pleine possession de leurs ressources. Ouvrir le poste à une embauche ou à une alternance pourrait être une belle opportunité de faire perdurer de manière plus efficace ce supplément d'âme et de service qui permet au NH Toulouse Airport de se démarquer de sa concurrence.

### **3.2.6 Limites de recherche**

L'ensemble de cet écrit a été réalisé en faisant des recherches théoriques, en nous entretenant avec des professionnels du terrain d'étude, mais également en faisant des observations personnelles via une activité de stage effectuée dans notre terrain d'étude. Cela nous a conduit à entretenir une pensée personnelle tout au long de cet écrit. Le contenu de ces idées a également certainement été influencé dans une certaine mesure par notre exercice de recherche de première année de master.

De plus cette période de 6 mois nous a permis d'avoir une vision sur une activité globale mais pas totale. En effet, tout au long de l'année, l'activité évolue et il y aura encore certainement d'autres enseignements à tirer des 6 prochains mois.

Durant cette période l'établissement a également connu deux changements majeurs de sa direction, ce qui a entraîné certains bouleversements dans les habitudes de service, durant un été avec une activité forte. Le contexte d'échanges avec la direction intérimaire a également altéré certaines de mes missions tout au long de cette période. Avec la nouvelle direction en place depuis 1 mois, nul doute que des décisions stratégiques seront prise quant au produit mais également à la philosophie de service qui devra perdurer.

## CONCLUSION DE LA TROISIÈME PARTIE

**L**ors de cette troisième partie, grâce à l'adoption d'une méthodologie précise, d'entretiens avec plusieurs professionnels de l'hôtellerie de groupe et de la confrontation de ces entretiens avec notre revue de littérature et nos observations de terrain, nous avons pu dégager une pensée précise et des préconisations terrain en lien avec les problématiques que nous avons rencontré lors de notre expérience de stage mais également avec notre problématique de recherche.

Le travail sur les émotions lors du séjour semble être un élément de voûte de la satisfaction client dans l'hôtellerie de groupe. Cette approche de l'humain, des sens et de la transmission d'émotions contribue à se différencier dans l'esprit des consommateurs, dont la réussite d'un séjour hôtelier est attribuée non seulement à l'hôtel correspondant au séjour, mais également à sa marque et au groupe auquel il appartient. Les besoins dont la satisfaction est la plus marquante semblent être directement liés aux émotions et aux considérations humaines et la maîtrise de leur satisfaction semble être est un facteur de réussite pour l'hôtelier.

La relation de service apparaît dans cet écrit comme la clé principale afin de mettre en valeur le produit hôtelier mais également afin de répondre aux besoins de la clientèle et d'arriver à sa satisfaction. Le caractère humain de cette relation la rend tant irrégulière qu'efficace pour un hôtelier afin de se différencier d'une concurrence aux produits similaires. Son efficacité dans la compréhension des besoins de la clientèle mais également dans la personnalisation de la réponse à ceux-ci en font une arme redoutable à manier avec intelligence et à exploiter en profondeur en s'appuyant sur des profils compatibles avec sa réalisation.

Il nous est apparu nécessaire de donner une valeur managériale à notre recherche de transmission d'émotions par le personnel en contact. Car considérer l'environnement de travail de l'humain qui créé le service semble se traduire par se soucier de l'expérience de séjour de celui qui le reçoit.

Nous avons également pu apporter des préconisations sur des aspects plus ou moins généraux de la gestion de la transmission d'émotions dans la production de services hôteliers en mesurant leurs effets éventuels.



## CONCLUSION GÉNÉRALE

**E**n rédigeant ce mémoire, nous avons pu parler de notions qui nous concernent tous. Sentiments, émotions, affecte, attitudes, confiance, relations sont autant de termes qui donnent à chaque individu son caractère humain. L'approche émotionnelle se lie donc à la condition humaine et c'est ce qui fait la difficulté à la maîtriser et à la comprendre, que ce soit pour notre entourage ou pour les personnes extérieures qui voudraient établir une relation commerciale, comme les hôteliers. Dans cette relation commerciale qui s'établit entre un client et un hôtelier, les émotions rentrent en compte et sont souvent déterminantes.

La satisfaction des besoins de chaque individu semble avoir un impact sur le comportement et l'attitude de chacun. La fidélisation est la résultante de la satisfaction de chaque besoin dans un ordre d'importance variant selon les individus. En effet dans l'hôtellerie de groupe, qui a souvent été victime de son image standardisée sur les dernières années, la satisfaction d'une transaction rationnelle entre le client et l'hôtelier semble de moins en moins suffisante pour ce premier.

Au travers des différents entretiens réalisés, de notre revue de littérature, mais également de notre expérience de stage au NH Toulouse Airport, nous avons pu estimer que la transmission des émotions lors du séjour joue un rôle majeur dans la satisfaction client en hôtellerie de groupe. Mais faire ce simple constat serait insuffisant.

L'hôtellerie de groupe cherche à se débarrasser de l'image standardisée qui lui colle à la peau malgré qu'elle présente des avantages fonctionnels pour ses acteurs ; mais également des avantages pour le client qui répond plus facilement à son besoin de sécurité et de confiance ; grâce au produit hôtelier qu'il connaît et qu'il cible au travers des différentes marques proposées. Ce faisant, elle se dirige vers la personnalisation. Nous avons pu voir que la personnalisation et notamment celle de la relation client permet de créer un lien supplémentaire entre le client et l'hôtelier. Lien qui, non seulement sera plus durable dans des temps où la fidélité de la clientèle est mise à rude épreuve, mais qui lui permettra également de se différencier des autres produits similaires situés dans la même zone de chalandise.

Ainsi l'hôtelier dans une perpétuelle quête de réponse à une échelle de besoins, personnalisé celles-ci grâce à une détermination à comprendre sa clientèle. Les moyens mis en œuvre dans la recherche de réponse aux besoins de la clientèle dans un ordre de priorité, catégorisent

également le standing de l'offre hôtelière et semblent différenciateurs au sein de la concurrence. Dans cette quête, la relation client semble être un facteur déterminant tant elle est omniprésente et synonyme de ressources, tant elle peut changer l'attitude de la clientèle, son appréciation de séjour, tant elle peut mettre en valeur ou non le produit qu'elle sert. Les métiers de l'hôtellerie sont des métiers d'accueil et le terme n'a jamais été aussi bien choisis tant il est large et pourtant significatif. Croire que n'importe quel individu est en capacité humaine de se muer en hôte et de fournir une relation de service bénéfique à la clientèle et à l'établissement hôtelier serait une erreur. Car c'est avant tout des qualités humaines qui sont recherchées afin d'interagir avec le bon discours face à l'humain qui nous sollicite.

Enfin, la symétrie remarquée entre expérience du personnel en contact et expérience de la clientèle, nous paraît maintenant naturelle. Comment l'humain qui doit répondre aux besoins de l'humain qu'il sert peut-il faire, si ses besoins d'humains ne sont pas suffisamment comblés ?

Ainsi, grâce à la problématique que nous avons établi, nous avons pu comprendre qu'aborder la clientèle en tant que consommateur de son produit hôtelier serait insuffisant. On ne répondrait comme cela qu'aux plus basiques des besoins de celle-ci et ce ne serait pas suffisant pour se différencier de la concurrence et créer un lien sur le long terme. Les émotions qui enveloppent le séjour du client sont les fils qui font vivre sa marionnette de satisfaction.

## BIBLIOGRAPHIE :

**ANABA** Armel et **EBANDA** Valery. *Influence de la motivation de voyage sur la perception de la qualité de service hôtelier : premiers résultats exploratoires.* 2007, p. 18.

**BADRINAT** Vivek. *Le groupe hôtelier AccorHotels face à la concurrence mondiale : une transformation digitale réussie.* Annales des Mines - Realites industrielles, vol. Août 2015, n° 3, août 2015, p. 68-73.

**BATAT** Wided, et **FROCHOT** Isabelle. *Marketing expérientiel: Comment concevoir et stimuler l'expérience client.* Dunod, 2014.

**CHÉTOCHINE** Georges. *Le marketing des émotions : Pourquoi Kolter est obsolète ?* Éditions d'Organisation, 2008, 210 p.

**FRAENKEL** Stefan, **RAY F.** Iunius. *Industrie de l'accueil : environnement et management.* Les métiers du tourisme, 2007, 200 p.

**GHALI** Zohra, **TOUKABRI** Maher. *Émotions ressenties et attachement au lieu de loisir : rôle médiateur de l'immersion dans l'expérience de consommation.* Revue des sciences de gestion, n°272, 2015, p. 95-108.

**GACOMEL** Aurore. *Les enjeux du travail émotionnel individuel et collectif dans les groupes hôteliers multinationaux : la complexité de l'équilibre émotionnel au service de l'homéostasie organisationnelle.* Thèse de doctorat en sciences de gestion de l'Université d'Angers. 2019, 5p.

**GOUTERON** Joël. « De l'attachement à la perte d'attachement ». *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. N° 295, n° 1, Direction et Gestion. 2019, p. 71-82.

**HAVARD** Christelle et al. *Client, employeur et salarié : cartographie d'une triangulation complexe.* Économies et sociétés. Série AB, Économie du travail, n° 27, ISMEA. 2006, p. 1229-58.

**HIKERROVA** Lubica et al. *Fidélisation et fidélité dans l'hôtellerie : une comparaison franco-slovaque.* Management Avenir, vol. N° 78, n° 4, Management Prospective Ed. 2015, p. 161-81.

**IBRAHEEM** Manar. *L'influence de la perception de l'environnement de service sur la fidélité du client. Application au secteur de l'hôtellerie de luxe en Région PACA.* Université Côte d'Azur. 2017 [en ligne]. Disponible sur : <<https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01630476>>. (Consulté le 20-01-2021).

**LAJANTE** Mathieu, **DROULERS** Olivier. *Importation de la théorie de l'évaluation cognitive et dynamique des processus émotionnels : illustration par la mesure de l'activité du système nerveux autonome.* Management Avenir, vol. N° 62, n° 4, Management Prospective Ed. 2013, p. 171-87.

**LEBARON** Frédéric. *Les conséquences sociales de la crise mondiale : quelques réflexions à partir de données.* Savoir/Agir n°12. 2010, p. 91-101.

**LEHU** Jean-Marc. *Stratégie de fidélisation.* Éditions Eyrolles. 2003, 454 p.

**LEMOINE** Jean-François. *L'atmosphère du point de vente comme variable stratégique commerciale : bilan et perspectives.* Décisions Marketing, 2005, n°39, p. 79-82.

**LENDREVIE** Jacques, **LÉVY** Julien. *Mercator Tout le marketing à l'ère numérique.* 11ème édition. Paris : Dunod, 2014, 1040 p.

**LOUART** Pierre. *Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel.* CLAREE, IAE-USL. 2002, 18 p.

**MENCARELLI** Rémi. *L'interaction lieu - objet comme conceptualisation de l'expérience vécue: test d'un modèle intégrateur.* Recherche et Applications en Marketing, vol. 23, n° 3. 2008, p. 51-69.

**MEYSSONIER** François, **ZAKAR** Mehdi. *Satisfaction du client et efficience du personnel en contact dans la relation de service.* Recherches en sciences de gestion, n°112. 2016, p. 59-76.

**RIVIERE** Arnaud, **MENCARELLI** Rémi. *Vers une clarification théorique de la notion de valeur perçue en marketing.* Recherche et Applications en Marketing (French Edition), vol. 27, n° 3. 2012, p. 97-123.

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

**ZORGATI** Hajar. *Degré d'importance des actions de fidélisation.* La revue des sciences de gestion, n°229. 2008 p.103-109.

## TABLE DES ANNEXES

Annexe A – Entretien avec l'acteur A.....	130
Annexe B – Résultats qualité NH Toulouse Airport .....	137
Annexe C - Rapport réception .....	145
Annexe D - Exemple de procédures pour le personnel de service .....	147
Annexe E - Retour sur les commentaires négatifs de Juillet .....	151
Annexe F - Entretien d'ouverture de thématique Master 1 .....	153
Annexe G - Entretien d'ouverture de thématique Master 1.....	160

## Annexe A – Entretien avec l'acteur A

Le 26/07/2022

Durée 0h54 et 36 sec

10

Entretien réalisé avec le directeur d'un hôtel 4 étoiles situé dans la zone géographique de Toulouse. Cet entretien a eu pour but de connaître la vision d'un directeur d'hôtel de groupe en très étroit lien avec notre terrain d'étude concernant les émotions, la place qu'ils y accordent et leur rôle dans le processus de satisfaction et de différentiation dans l'hôtellerie de groupe. Cet échange permet de comprendre les enjeux et les points importants afin d'arriver à une expérience client qui comble les besoins de celui-ci.

E : enquêteur

E : enquêté

20

**E : Bonjour, comme vous le savez cet entretien portera sur la transmission des émotions lors du séjour client dans l'hôtellerie de groupe. Le but de cet échange est de pouvoir comprendre votre point de vue sur les différentes notions de la thématique aborder mais également sur les hypothèses de recherche formulées lors de notre revue de littérature.**

25

E : Très bien, je suis prêt à commencer.

**E : Dans un premier temps, que vous inspire cette thématique des émotions et de la transmission de celles-ci au travers du séjour hôtelier ?**

30

E : Eh bien c'est un vaste sujet, qui semble toucher à la nature même de nos métiers, nous sommes des métiers d'humain et il est naturel que nous abordions des notions telles que les émotions. Nous essayons toujours de pouvoir créer des émotions chez notre clientèle, de lui faire vivre une expérience et de réveiller en elle des sentiments positifs. C'est comme cela qu'est conçu chaque produit hôtelier et en tout cas, pour ma part c'est également comme cela que je gère l'activité de mon établissement

**E : Que recherche un client selon vous quand il vient dans un hôtel ?**

40 E : C'est une vaste question ! Je dirai que ce qu'ils recherchent en priorité, c'est un toit et une chambre pour dormir, mais cela ne se résume pas à cela. Le client cherche également une expérience, un échange, une valeur dans son séjour. Bien sur la clientèle est très différente selon l'endroit où vous vous situez, selon aussi des besoins. Si je viens avec toute ma famille dans un hôtel dans le cadre de vacances, mes besoins ne seront pas les même que si je suis en  
45 déplacement en lien avec mon travail et que je séjourne seul. Le contexte est très important pour nous et nombre des produits hôteliers sont conçus en fonction des besoins

**E : Des besoins qui varient fortement ?**

50 E : Tout à fait, des besoins qui varient en fonction du motif de déplacement, en fonction de segments de clientèle. Vous allez avoir, comme je le disais, ce client affaire seul qui demande à avoir une bonne connectique, du confort et une proximité avec les transports, vous allez avoir un client qui vient avec sa famille, un autre qui vient dans le cadre d'un mariage, un dont le séminaire se déroule dans votre hôtel, quelqu'un qui peut avoir loupé son avion. Les besoins,  
55 on arrive à les cibler quand on connaît leur origine, mais je le dis tout le temps c'est une recherche constante de lecture chez l'individu.

**E : Comment définissez-vous les besoins de la clientèle ?**

60 E : Ce qu'ils sont, où comment les cerner ?

**E : Votre avis m'intéresse dans les deux sens.**

E : Eh bien.. Le besoin c'est la motivation du client si l'on ne répond pas à ce besoin, le client  
65 part de chez vous mécontent et adieu votre réputation. Ce pour quoi vous vous battez au quotidien, ce pour quoi vos équipes se lèvent tous les matins, c'est la satisfaction de besoins. Ces besoins-là, ils sont plus ou moins explicites, c'est-à-dire que le client va vous en montrer une partie en réservant dans votre établissement qui correspond à un certain produit, mais il peut aussi avoir d'autres besoins lors de ce séjour et chaque élément de son séjour peut répondre au besoin du client. On parlait d'émotions, les émotions sont un excellent moyen de répondre à des besoins personnels de la clientèle. Mais c'est également toute l'expérience vécue, la stimulation des sens qui est à prendre en compte. Les besoins sont multiples et varient selon les  
70

personnes. C'est aussi le rôle du personnel de les comprendre et d'y répondre. Chaque service répond initialement à un besoin large. Le restaurant répond au besoin de se nourrir, la réception au besoin d'accéder à une chambre et à accompagner le client dans son séjour, les étages à permettre au client de séjourner dans un environnement propre et confortable etc... Le but de tout hôtelier est de satisfaire en priorité des besoins dits « primaires » et ensuite de créer une expérience tout autour de cela.

80   **E : Pensez-vous que l'hôtellerie de groupe est mieux équipée face aux besoins de la clientèle ?**

E : Oui ça semble naturel, l'hôtellerie de groupe possède énormément de produits différents, avec des clientèles différentes. L'hôtellerie de groupe ne fait que s'adapter à la demande et ces derniers temps on observe une hybridation des produits hôteliers, car les cibles se confondent et les attentes se globalisent. Il y a des attentes de service différentes selon les segments mais je pense qu'il y a aussi des attentes propres à chaque individu. Vous voyez quand je passe dans le hall, et que je discute avec un client, quel que soit son motif de voyage, j'arrive à en apprendre plus sur lui, j'arrive à pouvoir cerner ses centres d'intérêts, ses préoccupations mais j'arrive aussi à mesurer son attitude. Est-il ouvert à certains sujets, à l'idée de pousser son expérience à partager, ou est-il seulement intéressé par sa motivation de séjour. Quoi qu'il en soit je pense qui est important de pouvoir échanger afin de mieux cerner les besoins.

95   Je pense que l'hôtellerie de groupe est mieux équipée car elle dispose de davantage de moyens afin d'aller satisfaire les besoins. Je pense également qu'il existe toujours un moyen de pousser l'expérience client plus loin. Mais après ça dépend de l'âme que vous choisissez de donner à la gestion de votre établissement. La réponse aux besoins c'est un élément principal de qualité. On propose aux clients un service mais également des relations humaines. Nous avons dans l'hôtellerie de groupe de nombreuses procédures mais la gestion des hôtels est individuelle et dépend des gens qui s'y trouvent et qui travaillent ensemble afin de pouvoir fournir la meilleure 100   expérience de séjour possible.

105   En fait le point essentiel de cette pensée, c'est de se dire que l'hôtellerie de groupe telle qu'elle est constituée, divise la clientèle en segments afin de faire son produit. Mais en fait cette subdivision de segments, elle continue sans cesse même lors du séjour en associant des profils à des besoins. L'idéal serait de considérer chaque client de manière unique, mais nous ne sommes souvent pas en capacité technique et humaine de le faire et puis ce n'est pas non plus le but des groupes hôteliers tant qu'ils obtiennent un degré de satisfaction suffisant ils ne vont

pas augmenter les moyens simplement par philosophie. Nous sommes avant tout des entreprises.

- 110 **E : Pensez-vous tout de même que les standards de l'hôtellerie de groupe soient en adéquation avec une échelle de besoins de la clientèle ?**

E : Dans une certaine mesure oui, l'hôtellerie de groupe représente une structure et une base de satisfaction principale sur laquelle s'appuyer afin d'aller chercher des besoins plus précis et  
115 d'augmenter sa qualité, ses performances et sa réputation par rapport à la concurrence.

**E : Nous allons maintenant évoquer la relation client et la relation de service. Comment la visualisez-vous ? et quelle importance a-t-elle pour vous dans la production de service ?**

- 120

E : La relation de service, c'est vous, c'est moi, qui sommes des acteurs de la production de service mais qui sommes également en contact avec la clientèle. En réception, au restaurant, dans les étages parfois, la clientèle est amenée à solliciter nos équipes dans l'attente de la satisfaction de leur besoin. Nous avons des métiers d'humain à humain mais avant toute chose  
125 une relation entre un client et une personne qui se rend disponible dans satisfaction. N'importe quel employé qui est en relation avec la clientèle doit se mettre dans une position où il a envie de le satisfaire, de lui faire profiter un maximum du produit, de mettre ce dernier en valeur. La relation de service elle sert de boussole et de juge de paix dans le parcours client.

- 130

Vous parlez d'émotions, les émotions elles pullulent dans la relation de service, c'est l'âme d'un établissement hôtelier. La relation de service est déterminante dans bien des cas. Vous pouvez voir venir un client avec des attitudes différentes. Il pourra être complètement perdu, comme fatigué ou stressé, ou encore fermé ou frustré. Dans tous les cas notre rôle est de cerner notre interlocuteur et de traduire ses besoins afin de les satisfaire. Grâce à la relation client nous pouvons anticiper sur des incidences, nous transmettons des émotions, c'est pour cela que nous  
135 devons avoir une attitude personnelle et un savoir-être irréprochables. C'est ce que je demande à mes équipes, mais en général elles le font d'elles même car ce sont des personnes qui aiment prendre soin des autres.

- 140

**E : Cela peut-il être un facteur différentiateur dans l'hôtellerie de groupe ?**

E : Assurément ! Oui c'est un excellent facteur de différenciation ! D'une part car la relation client fait partie intégrante de l'expérience de séjour de nos clients mais également car elle regroupe une multitude de possibilités et un pouvoir décisionnaire fort. La relation client ne permet pas simplement de transmettre des émotions positives, ou d'embellir nos services, elle permet également de vendre davantage en mettant en confiance la clientèle, en lui faisant retirer ses craintes et son inconfort ou encore la consommation purement rationnelle de son séjour. Preuve que le personnel a son importance dans la satisfaction, on le retrouve de nombreuses fois cité dans les avis post-séjour.

**E : Vous avez parlé lors de la question précédente de votre équipe et de leur plaisir à prendre soin des clients. Pensez-vous qu'il existe des profils spécifiques afin de maintenant une bonne relation de service ?**

E : Disons que les exigences des métiers au contact de la clientèle sont double. Tout d'abord il faut pouvoir réaliser des tâches techniques en lien avec l'activité de l'hôtel (répondre à des mails, servir des plats, traiter les demandes de réservation etc...) et à côté de cela il faut également pouvoir interagir avec la clientèle, et ce même en période de stress, de forte activité, ou à des moments inopportun. Les sollicitations sont nombreuses et variées et surtout il faut être en capacité de prendre en considération les problématiques d'autrui. Donc oui je pense qu'il existe des profils plus ou moins idéaux.

**E : Pour vous, quelles sont les qualités d'un bon employé de service ?**

E : Un bon profil pour moi c'est quelqu'un avec une grande capacité d'écoute et d'attention, quelqu'un qui aura une bonne compréhension du discours du client, empreint d'empathie et de compassion parfois mais en ne s'écartant pas trop de la relation de service et des intérêts de l'entreprise. Ça peut être le piège aussi. Il faut aussi que face aux différents individus, l'employé fasse abstraction de ses considérations personnelles afin de garder un propos régulier et en adéquation avec la philosophie de service de l'entreprise. Globalement il faut des qualités humaines, d'ouverture d'esprit et une véritable envie de servir.

175   **E : J'aimerais maintenant que l'on puisse s'intéresser aux conditions d'exercice du personnel en contact et à l'influence que pourrait avoir leur environnement de travail sur la qualité de la relation client rendue.**

E : Très bien, par quoi souhaitez-vous commencer ?

180   **E : J'ai dans l'idée que dans cette recherche de la meilleure transmission d'expérience possible, pouvoir s'appuyer sur un discours et une attitude de service préalablement définis est un atout pour le personnel en contact. Qu'en pensez-vous ?**

185   E : Oui en quelques sortes, car le discours et l'attitude de service font partie de l'expérience de séjour et du produit final\*. Je peux avoir le meilleur, produit, si je ne le mets pas en avant correctement il ne sera pas apprécié à sa juste valeur. Mais le discours sert également de point d'encrage et de solutions. C'est une philosophie qui nous indique comment nous comporter, quelles sont les réponses à adopter en fonction de chaque situation en connaissance de notre produit et des enjeux qui en découlent. Le discours sert également à anticiper les réactions et à 190   les maîtriser.

**E : C'est bénéfique pour l'employé et pour le client ?**

195   E : Par nature oui car cela procure un climat de travail avec moins de stress à l'employé et le client lui, bénéficie d'une expérience totale, telle qu'elle a été conçue afin d'éviter au maximum les incidences et de répondre de manière adaptée aux sollicitations.

Si je viens vers vous en tant que client en vous demandant quels sont les horaires du restaurant le soir, que vous hésitez car vous ne maîtrisez pas votre discours mais qu'en plus de cela, au lieu de vérifier vous avancez une heure de service erronée. Cela va entraîner d'une part un 200   doute sur la fiabilité de votre information, et au moment où je vais me présenter au restaurant, cela va se transformer en frustration pour moi et en stress pour l'employé du restaurant qui devra gérer la situation. Tenir un bon discours et le maîtriser est un élément essentiel afin de préserver l'expérience client et le quotidien des employés de service.

205

**E : Cela rejoint l'idée de l'environnement de travail. Quelle importance y accordez-vous ?**

E : L'environnement de travail est primordial selon moi car il a une incidence directe sur la  
210 qualité du travail. Nous avons dans l'hôtellerie des métiers portés sur l'humain et comme dans chaque entreprise, la gestion des ressources humaines et le bien-être au travail est au centre des considérations si l'on veut fournir un bon service. Si un employé de trouve pas de sens dans ce qu'il fait ou qu'il subit trop de parasitages, il sera bien moins enclin à s'occuper des problématiques des clients. Hors la gestion de la relation client est très demandeuse et sollicite  
215 énormément les individus. Le personnel en contact doit être en capacité d'absorber les émotions des clients mais également d'en transmettre des positives. C'est difficile pour un employé de transmettre des émotions positives s'il n'en ressent pas au fond de lui. Cela rejoint l'idée du discours, mais dans l'environnement de travail il est bon de limiter les incertitudes et les sources de stress. Chaque personne doit avoir une fonction, elle doit pouvoir s'appuyer sur la hiérarchie  
220 de son service afin de se décharger d'une partie d'incertitude. Des changements fréquents dans les habitudes de travail peuvent également engendrer un environnement de travail difficile et ainsi avoir des conséquences négatives sur la qualité rendue dans la production du service et la mise en valeur de celui-ci. On ne peut pas demander indéfiniment à une personne de rendre quelqu'un heureux si elle-même n'arrive pas à l'être.

225

**E : On peut donc en conclure qu'il y a une symétrie entre l'expérience client et celle du collaborateur ?**

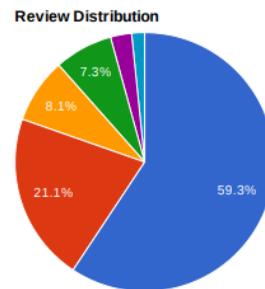
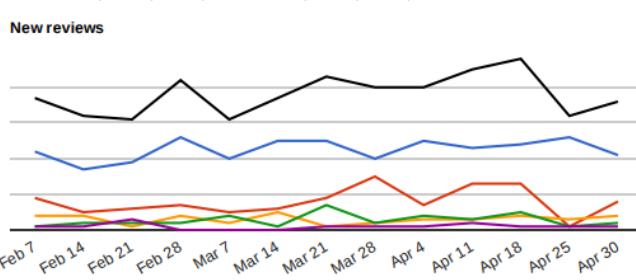
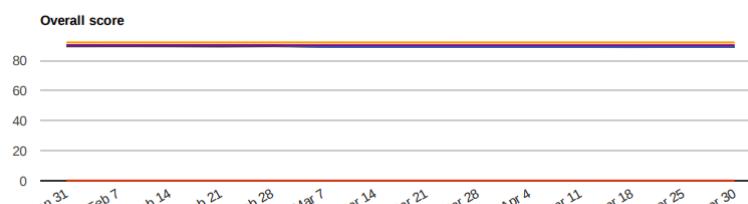
E : Selon moi, oui car même si de nombreux employés sont capable de faire abstraction de leur  
230 situation personnelle au moment de servir le client, il n'en reste pas moins que l'environnement de travail toxique est vecteur de dérèglements dans l'investissement de production de service. Prendre soins de ses collaborateurs c'est aussi prendre soin de sa clientèle. Voilà pourquoi je reste quotidiennement en relation avec mes équipes et je m'intéresse à leurs considérations individuelles.

235

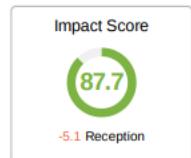
**E : Bien c'est la fin de mes questionnements sur cette thématique, je vous remercie énormément du temps que vous avez pu m'accorder et du partage de votre vision concernant ma thématique et les différentes pensées qui ont pu en découler.**

## Annexe B – Résultats qualité NH Toulouse Airport

Overall		88.96	-0.5	494
Booking.com		89.00	-1	293
NH Hotels		-	0	104
Hotels.com		92.00	0	40
Google		90.00	0	36
TripAdvisor		90.00	0	13
Expedia		92.00	-0.5	8
Hotel.de		96.00	0	0
Orbitz		60.00	0	0



Dashboard » Impact score » NH Toulouse Airport  
Time filter: From 2022-02-01 To 2022-04-30



### Impact Score

⚠ **Negative Impact:** Guests give lower scores due to these complaints. Fix them to increase your performance.

↓	Category	Complaints	Details	Competitors
-5.1	Reception	7	"Check-in took quite a while" - "Long walk from arrival" - "Reception staff unhelpful"	Holiday Inn Toulouse Airport has 44% higher sentiment performance
-5	Bathroom	10	"no hot water during the stay"	-
-4.2	Beds	6	"Mattresses not very comfy" - "Sheets had hair all over"	-

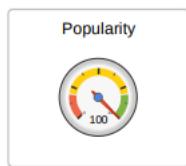
✓ **Positive Impact:** You get positive reviews thanks to these categories. Keep it up!

↑	Category	Compliments	Details	Competitors
+7.2	Service	134	"Very friendly staff" - "staff there were superb" - "staff is friendly and professional"	-
+2.9	Location	116	"near the airport" - "Proximity for access to the airport" - "Very conveniently located"	Radisson Blu Hotel Toulouse Airport has 3% higher sentiment performance
+2.1	Hotel Building	14	"Very nice, clean, and modern decor" - "high standard of all facilities"	Your sentiment performance was 17% higher than Pullman Toulouse Airport

### Performance

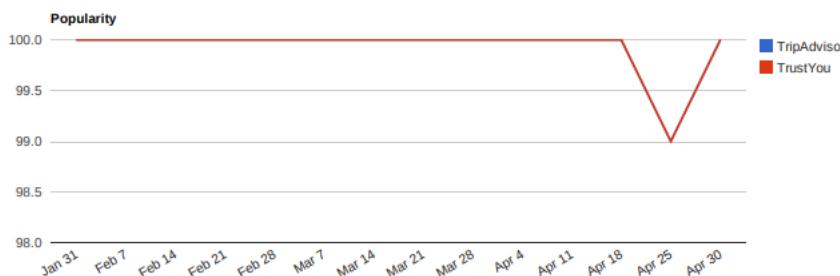


## Marketing émotionnel et fidélisation client dans l'hôtellerie de groupe



Popularity

Source Name	Popularity	Ranking	Trend
TrustYou	100%	-	-
TripAdvisor	100%	1 out of 138	-



Reviews

**494** New reviews to check

**33** Negative reviews

### Category details

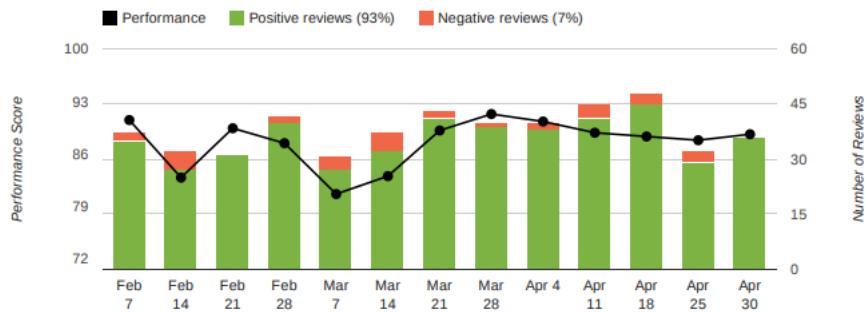
<b>191</b> Complaints	<b>761</b> Praises
► <b>54</b> Complaints about Room	► <b>136</b> Praises about Room
► <b>49</b> Complaints about F&B	► <b>134</b> Praises about Service
► <b>32</b> Complaints about Food	► <b>124</b> Praises about F&B
► <b>24</b> Complaints about Service	► <b>116</b> Praises about Location
► <b>18</b> Complaints about Price	► <b>109</b> Praises about Food
► <b>16</b> Complaints about Comfort	► <b>86</b> Praises about Hotel
► <b>14</b> Complaints about Bar	► <b>73</b> Praises about Comfort
► <b>12</b> Complaints about Location	► <b>29</b> Praises about Vibe
► <b>11</b> Complaints about Front Office	► <b>26</b> Praises about Cleanliness
► <b>7</b> Complaints about Hotel	► <b>26</b> Praises about Front Office
► <b>5</b> Complaints about Maintenance	► <b>22</b> Praises about Price
► <b>4</b> Complaints about Cleanliness	► <b>19</b> Praises about Amenities
► <b>4</b> Complaints about Sporting Activities	► <b>15</b> Praises about Housekeeping
► <b>3</b> Complaints about WiFi	► <b>4</b> Praises about Bar
► <b>1</b> Complaints about Wellness Area	► <b>4</b> Praises about WiFi
► <b>1</b> Complaints about Amenities	► <b>1</b> Praises about Wellness Area
► <b>1</b> Complaints about Public Health	► <b>1</b> Praises about Public Health
► <b>1</b> Complaints about Housekeeping	► <b>1</b> Praises about Technology Solutions
► <b>1</b> Complaints about Wellness & Leisure	► <b>1</b> Praises about Wellness & Leisure

# Marketing émotionnel et fidélisation client dans l'hôtellerie de groupe

## Top sources

Source	Overall Score	Overall score trend	Performance	Performance trend	New reviews
TrustYou	↓ 89	-0.5	↓ 87.7	-2.1	494
Booking.com	↓ 89	-1	↓ 85.8	-2.5	293
NH Hotels	0	0	↓ 92.1	-3.1	104
Hotels.com	92	0	↓ 85	-8.2	40
Google	90	0	↑ 93.3	2.9	36
TripAdvisor	90	0	↓ 86.2	-6	13

## Performance



## Competitors

Name	Overall Score	Performance	New reviews	New responses	Response rate
NH Toulouse Airport	↓ 88.9	↓ 87.7	494	191	73%
Competitor Average	↑ 83.7	↓ 84.7	110	70.2	73%
ComplIndex	1.06	1.04	4.49	2.72	1

## Best rated

Category	Performance	Mentions
Distance to Airport	↑ 100	49
Vibe	↑ 100	29
Service Professionalism	↑ 100	13

## Worst rated

Category	Performance	Mentions
Maintenance	0	5
Room Maintenance	0	5
Room Amenities	↓ 14.3	14

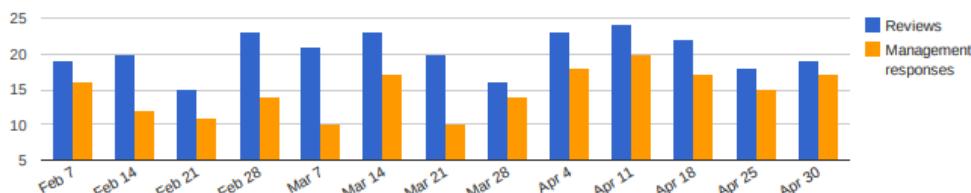
## Responses

**73%**

Good response rate

## Responses

	Not rated	1 star	2 stars	3 stars	4 stars	5 stars	Total
Reviews *	0	7	6	13	78	159	263
Management responses	0	4	1	7	47	132	191
Response rate	-	57%	17%	54%	60%	83%	73%



\* Here we only count the number of reviews that can be responded to.

## Marketing émotionnel et fidélisation client dans l'hôtellerie de groupe

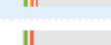
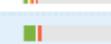
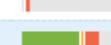
---

### Sentiment

Trending Down:

Bathroom	-66.2%
Room Ame...	-65%
Reception	-17.9%

### Sentiment

Category ▾	Sentiment Score	Trend	Mentions	Positive	Neutral	Negative
↳ Amenities	↑ 95	+35.7%		19	0	1
Architecture	↑ 100	+25%		8	0	0
Grounds	100	0%		1	0	0
Hotel Building	↑ 93	+47.6%		14	0	1
Old/New Facilities	100	0%		6	0	0
Shared Facilities	100	0%		3	0	0
↳ Bar	↑ 22	+29.4%		4	4	10
Bar Prices	50	0%		1	0	1
Bar Service	100	0%		1	0	0
Hot Beverages	↓ 0	-100%		0	2	0
Non-alcoholic Drinks	25	0%		2	2	4
↳ Cleanliness	↑ 87	+2.4%		26	0	4
Bathroom Cleanliness	100	0%		1	0	0
Beds Cleanliness	↓ 0	-100%		0	0	1
Hotel Cleanliness	↑ 100	+9.9%		4	0	0
Room Cleanliness	↑ 92	+13.6%		11	0	1
↳ Comfort	↓ 82	-6.8%		73	2	14
Air Conditioning	↓ 0	-100%		0	0	2
Bathroom Size	↓ 0	-100%		0	0	1
Beds	↓ 79	-1.2%		30	2	6
Noise Level	↓ 77	-17.2%		17	0	5
Room Size	↓ 88	-10.2%		21	0	3
Room Temperature	0	0%		0	0	1
↳ Food	↓ 77	-2.5%		109	4	28
Breakfast	↓ 77	-9.4%		43	4	9
Breakfast Buffet	100	0%		4	0	0
Breakfast Prices	33	0%		2	1	3
Breakfast Variety	100	0%		1	0	0
Desserts & Fruits	↓ 67	-33%		2	0	1
Dining Experience	↑ 100	+37%		2	0	0
Dinner	↑ 88	+7.3%		7	0	1
Fish/Seafood	100	0%		1	0	0

## Marketing émotionnel et fidélisation client dans l'hôtellerie de groupe

---

Category ▾	Sentiment Score	Trend	Mentions	Positive	Neutral	Negative
- Food Prices	↓ 40	-7%	 5	2	0	3
- Lunch	↓ 50	-25.4%	 2	1	0	1
- Meat	0	0%	 1	0	0	1
- Menu	↑ 79	+5.3%	 14	11	0	3
- Side Dishes	50	0%	 2	1	0	1
▼ Hotel	↑ 92	+4.5%	 93	86	0	7
- Airport Hotel	100	0%	 5	5	0	0
- City Hotel	100	0%	 2	2	0	0
- Family Hotel	↑ 100	+66.7%	 1	1	0	0
- Hostel	0	0%	 2	0	0	2
- Hotel Cleanliness	↑ 100	+9.9%	 4	4	0	0
- Hotel Maintenance	↑ 100	+66.7%	 3	3	0	0
- Luxury Hotel	100	0%	 2	2	0	0
▼ Location	↓ 91	-1.1%	 128	116	1	11
- Accessibility by car	50	0%	 6	3	0	3
- Distance to Airport	↑ 100	+1%	 49	49	0	0
- Distance to City Centre	100	0%	 2	2	0	0
- Distance to Public Transport	100	0%	 3	3	0	0
- Distance to Train Station	100	0%	 1	1	0	0
- Parking	↓ 62	-21.5%	 13	8	1	4
- Parking Prices	100	0%	 3	3	0	0
▼ Price	↓ 55	-12.7%	 40	22	1	17
- Bar Prices	50	0%	 2	1	0	1
- Breakfast Prices	33	0%	 6	2	1	3
- Food Prices	↓ 40	-7%	 5	2	0	3
- Parking Prices	100	0%	 3	3	0	0
- Value	↓ 75	-25%	 4	3	0	1
- WiFi Cost	100	0%	 1	1	0	0
▼ Public Health	↓ 50	-50%	 2	1	1	0
- COVID-19	0	0%	 1	0	1	0
- Health Measures	100	0%	 1	1	0	0
▼ Room	↓ 72	-12.2%	 190	136	4	50
- Air Conditioning	↓ 0	-100%	 2	0	0	2
- Bathroom	↓ 23	-66.2%	 13	3	0	10
- Bathroom Cleanliness	100	0%	 1	1	0	0
- Bathroom Size	↓ 0	-100%	 1	0	0	1
- Beds	↓ 79	-1.2%	 38	30	2	6
- Beds Cleanliness	↓ 0	-100%	 1	0	0	1
- Beds Maintenance	0	0%	 1	0	1	0
- Furniture	↑ 100	+25%	 1	1	0	0

## Marketing émotionnel et fidélisation client dans l'hôtellerie de groupe

Category ▾	Sentiment Score	Trend	Mentions	Positive	Neutral	Negative
Kitchenette	0	0%	<div style="width: 10px; height: 10px; background-color: #ccc; border: 1px solid black;"></div>	0	0	1
Minibar	↑ 40	+185.7%	<div style="width: 5px; height: 10px; background-color: #007bff; border: 1px solid black;"></div> <div style="width: 45px; height: 10px; background-color: #ccc; border: 1px solid black;"></div>	2	0	3
Minibar Maintenance	0	0%	<div style="width: 1px; height: 10px; background-color: #dc3545; border: 1px solid black;"></div> <div style="width: 9px; height: 10px; background-color: #ccc; border: 1px solid black;"></div>	0	0	1
Noise Level	↓ 77	-17.2%	<div style="width: 2px; height: 10px; background-color: #28a745; border: 1px solid black;"></div> <div style="width: 2px; height: 10px; background-color: #dc3545; border: 1px solid black;"></div> <div style="width: 96px; height: 10px; background-color: #ccc; border: 1px solid black;"></div>	17	0	5
Old/New Room	100	0%	<div style="width: 2px; height: 10px; background-color: #28a745; border: 1px solid black;"></div> <div style="width: 2px; height: 10px; background-color: #dc3545; border: 1px solid black;"></div> <div style="width: 96px; height: 10px; background-color: #ccc; border: 1px solid black;"></div>	2	0	0
Room Amenities	↓ 14	-65%	<div style="width: 1px; height: 10px; background-color: #dc3545; border: 1px solid black;"></div> <div style="width: 1px; height: 10px; background-color: #007bff; border: 1px solid black;"></div> <div style="width: 98px; height: 10px; background-color: #ccc; border: 1px solid black;"></div>	2	2	10
Room Cleanliness	↑ 92	+13.6%	<div style="width: 1px; height: 10px; background-color: #dc3545; border: 1px solid black;"></div> <div style="width: 1px; height: 10px; background-color: #007bff; border: 1px solid black;"></div> <div style="width: 98px; height: 10px; background-color: #ccc; border: 1px solid black;"></div>	11	0	1
Room Maintenance	↓ 0	-100%	<div style="width: 1px; height: 10px; background-color: #dc3545; border: 1px solid black;"></div> <div style="width: 1px; height: 10px; background-color: #007bff; border: 1px solid black;"></div> <div style="width: 98px; height: 10px; background-color: #ccc; border: 1px solid black;"></div>	0	1	4
Room Size	↓ 88	-10.2%	<div style="width: 2px; height: 10px; background-color: #28a745; border: 1px solid black;"></div> <div style="width: 2px; height: 10px; background-color: #dc3545; border: 1px solid black;"></div> <div style="width: 96px; height: 10px; background-color: #ccc; border: 1px solid black;"></div>	24	0	3
Room Temperature	0	0%	<div style="width: 1px; height: 10px; background-color: #dc3545; border: 1px solid black;"></div> <div style="width: 1px; height: 10px; background-color: #007bff; border: 1px solid black;"></div> <div style="width: 98px; height: 10px; background-color: #ccc; border: 1px solid black;"></div>	0	0	1
Shower	↓ 57	-43%	<div style="width: 1px; height: 10px; background-color: #dc3545; border: 1px solid black;"></div> <div style="width: 1px; height: 10px; background-color: #007bff; border: 1px solid black;"></div> <div style="width: 98px; height: 10px; background-color: #ccc; border: 1px solid black;"></div>	4	0	3
Shower Maintenance	0	0%	<div style="width: 1px; height: 10px; background-color: #dc3545; border: 1px solid black;"></div> <div style="width: 1px; height: 10px; background-color: #007bff; border: 1px solid black;"></div> <div style="width: 98px; height: 10px; background-color: #ccc; border: 1px solid black;"></div>	0	0	1
TV	↓ 50	-50%	<div style="width: 1px; height: 10px; background-color: #dc3545; border: 1px solid black;"></div> <div style="width: 1px; height: 10px; background-color: #007bff; border: 1px solid black;"></div> <div style="width: 98px; height: 10px; background-color: #ccc; border: 1px solid black;"></div>	1	0	1
Service	↓ 85	-6.6%	<div style="width: 10px; height: 10px; background-color: #28a745; border: 1px solid black;"></div> <div style="width: 10px; height: 10px; background-color: #dc3545; border: 1px solid black;"></div> <div style="width: 138px; height: 10px; background-color: #ccc; border: 1px solid black;"></div>	134	4	20
Bar Service	100	0%	<div style="width: 2px; height: 10px; background-color: #28a745; border: 1px solid black;"></div> <div style="width: 2px; height: 10px; background-color: #dc3545; border: 1px solid black;"></div> <div style="width: 96px; height: 10px; background-color: #ccc; border: 1px solid black;"></div>	1	0	0
Hotel Security	100	0%	<div style="width: 2px; height: 10px; background-color: #28a745; border: 1px solid black;"></div> <div style="width: 2px; height: 10px; background-color: #dc3545; border: 1px solid black;"></div> <div style="width: 96px; height: 10px; background-color: #ccc; border: 1px solid black;"></div>	2	0	0
Reception	↓ 69	-17.9%	<div style="width: 2px; height: 10px; background-color: #28a745; border: 1px solid black;"></div> <div style="width: 2px; height: 10px; background-color: #dc3545; border: 1px solid black;"></div> <div style="width: 96px; height: 10px; background-color: #ccc; border: 1px solid black;"></div>	36	4	7
Restaurant Service	↓ 86	-14%	<div style="width: 1px; height: 10px; background-color: #dc3545; border: 1px solid black;"></div> <div style="width: 1px; height: 10px; background-color: #007bff; border: 1px solid black;"></div> <div style="width: 98px; height: 10px; background-color: #ccc; border: 1px solid black;"></div>	7	0	1
Room Service	↑ 71	+42%	<div style="width: 1px; height: 10px; background-color: #dc3545; border: 1px solid black;"></div> <div style="width: 1px; height: 10px; background-color: #007bff; border: 1px solid black;"></div> <div style="width: 98px; height: 10px; background-color: #ccc; border: 1px solid black;"></div>	7	5	0
Service Friendliness	↓ 93	-7%	<div style="width: 2px; height: 10px; background-color: #28a745; border: 1px solid black;"></div> <div style="width: 2px; height: 10px; background-color: #dc3545; border: 1px solid black;"></div> <div style="width: 96px; height: 10px; background-color: #ccc; border: 1px solid black;"></div>	59	55	1
Service Professionalism	↑ 100	+3.1%	<div style="width: 2px; height: 10px; background-color: #28a745; border: 1px solid black;"></div> <div style="width: 2px; height: 10px; background-color: #dc3545; border: 1px solid black;"></div> <div style="width: 96px; height: 10px; background-color: #ccc; border: 1px solid black;"></div>	13	13	0
Tour Guide	100	0%	<div style="width: 2px; height: 10px; background-color: #28a745; border: 1px solid black;"></div> <div style="width: 2px; height: 10px; background-color: #dc3545; border: 1px solid black;"></div> <div style="width: 96px; height: 10px; background-color: #ccc; border: 1px solid black;"></div>	1	1	0
Sporting Activities	↓ 0	-100%	<div style="width: 1px; height: 10px; background-color: #dc3545; border: 1px solid black;"></div> <div style="width: 1px; height: 10px; background-color: #007bff; border: 1px solid black;"></div> <div style="width: 98px; height: 10px; background-color: #ccc; border: 1px solid black;"></div>	0	1	3
Fitness Area	↓ 0	-100%	<div style="width: 1px; height: 10px; background-color: #dc3545; border: 1px solid black;"></div> <div style="width: 1px; height: 10px; background-color: #007bff; border: 1px solid black;"></div> <div style="width: 98px; height: 10px; background-color: #ccc; border: 1px solid black;"></div>	0	1	2
Technology Solutions	100	0%	<div style="width: 2px; height: 10px; background-color: #28a745; border: 1px solid black;"></div> <div style="width: 2px; height: 10px; background-color: #dc3545; border: 1px solid black;"></div> <div style="width: 96px; height: 10px; background-color: #ccc; border: 1px solid black;"></div>	1	1	0
Contactless Technologies	100	0%	<div style="width: 2px; height: 10px; background-color: #28a745; border: 1px solid black;"></div> <div style="width: 2px; height: 10px; background-color: #dc3545; border: 1px solid black;"></div> <div style="width: 96px; height: 10px; background-color: #ccc; border: 1px solid black;"></div>	1	1	0
Vibe	↑ 100	+23.5%	<div style="width: 10px; height: 10px; background-color: #28a745; border: 1px solid black;"></div> <div style="width: 10px; height: 10px; background-color: #dc3545; border: 1px solid black;"></div> <div style="width: 80px; height: 10px; background-color: #ccc; border: 1px solid black;"></div>	29	0	0
Designer Vibe	↑ 100	+12.4%	<div style="width: 10px; height: 10px; background-color: #28a745; border: 1px solid black;"></div> <div style="width: 10px; height: 10px; background-color: #dc3545; border: 1px solid black;"></div> <div style="width: 80px; height: 10px; background-color: #ccc; border: 1px solid black;"></div>	11	11	0
Friendly Atmosphere	100	0%	<div style="width: 2px; height: 10px; background-color: #28a745; border: 1px solid black;"></div> <div style="width: 2px; height: 10px; background-color: #dc3545; border: 1px solid black;"></div> <div style="width: 96px; height: 10px; background-color: #ccc; border: 1px solid black;"></div>	2	2	0
Luxurious Vibe	100	0%	<div style="width: 2px; height: 10px; background-color: #28a745; border: 1px solid black;"></div> <div style="width: 2px; height: 10px; background-color: #dc3545; border: 1px solid black;"></div> <div style="width: 96px; height: 10px; background-color: #ccc; border: 1px solid black;"></div>	3	3	0
Modern Vibe	100	0%	<div style="width: 2px; height: 10px; background-color: #28a745; border: 1px solid black;"></div> <div style="width: 2px; height: 10px; background-color: #dc3545; border: 1px solid black;"></div> <div style="width: 96px; height: 10px; background-color: #ccc; border: 1px solid black;"></div>	8	8	0
Wellness Area	↓ 50	-50%	<div style="width: 1px; height: 10px; background-color: #dc3545; border: 1px solid black;"></div> <div style="width: 1px; height: 10px; background-color: #007bff; border: 1px solid black;"></div> <div style="width: 98px; height: 10px; background-color: #ccc; border: 1px solid black;"></div>	2	1	0
Sauna	50	0%	<div style="width: 1px; height: 10px; background-color: #dc3545; border: 1px solid black;"></div> <div style="width: 1px; height: 10px; background-color: #007bff; border: 1px solid black;"></div> <div style="width: 98px; height: 10px; background-color: #ccc; border: 1px solid black;"></div>	2	1	0
WiFi	↓ 57	-43%	<div style="width: 1px; height: 10px; background-color: #dc3545; border: 1px solid black;"></div> <div style="width: 1px; height: 10px; background-color: #007bff; border: 1px solid black;"></div> <div style="width: 98px; height: 10px; background-color: #ccc; border: 1px solid black;"></div>	7	4	3
WiFi Cost	100	0%	<div style="width: 2px; height: 10px; background-color: #28a745; border: 1px solid black;"></div> <div style="width: 2px; height: 10px; background-color: #dc3545; border: 1px solid black;"></div> <div style="width: 96px; height: 10px; background-color: #ccc; border: 1px solid black;"></div>	1	1	0

Great amenities Good Public Health Measures

Great wellness & sports facilities Good internet service

**Delicious food**

Awesome vibe Good price

**Great location**

Location is ok Sufficient wellness & sports facilities

Standard bar Food is all right Public Health

Service is adequate Reasonably priced Room is all right

Comfortable

Location is inconvenient Food could be better

Amenities are not the best Service could be improved

Expensive More comfort would be nice

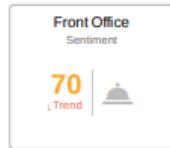
Complaints about WiFi Could use a good cleaning

Bad hotel Room needs to be improved

Bar could improve

# Marketing émotionnel et fidélisation client dans l'hôtellerie de groupe

Dashboard » Front Office - Sentiment » NH Toulouse Airport  
Time filter: From 2022-02-01 to 2022-04-30



## Front Office - Sentiment

Category ▾	Sentiment Score	Trend	Mentions	Positive	Neutral	Negative
↳ Service This main category is not relevant to Front Office, only some of its subcategories are.						
Reception	↓ 69	-17.9%	36	25	4	7
Tour Guide	100	0%	1	1	0	0
Front Office	↓ 70	-14.6%	37	26	4	7

## Great reception

Reception is all right

Reception should be more attentive

Good tour guide



## F&B - Sentiment

Category ▾	Sentiment Score	Trend	Mentions	Positive	Neutral	Negative
↳ Bar This main category is not relevant to F&B, only some of its subcategories are.						
Bar	↑ 22	+29.4%	18	4	4	10
Bar Prices	50	0%	2	1	0	1
Bar Service	100	0%	1	1	0	0
Hot Beverages	↓ 0	-100%	2	0	2	0
Non-alcoholic Drinks	25	0%	8	2	2	4
↳ Food This main category is not relevant to F&B, only some of its subcategories are.						
Food	↓ 77	-2.5%	141	109	4	28
Breakfast	↓ 77	-9.4%	56	43	4	9
Breakfast Buffet	100	0%	4	4	0	0
Breakfast Prices	33	0%	6	2	1	3
Breakfast Variety	100	0%	1	1	0	0
Desserts & Fruits	↓ 67	-33%	3	2	0	1
Dining Experience	↑ 100	+37%	2	2	0	0
Fish/Seafood	100	0%	1	1	0	0
Food Prices	↓ 40	-7%	5	2	0	3
Meat	0	0%	1	0	0	1
Menu	↑ 79	+5.3%	14	11	0	3
Side Dishes	50	0%	2	1	0	1
↳ Price This main category is not relevant to F&B, only some of its subcategories are.						
Bar Prices	50	0%	2	1	0	1
Breakfast Prices	33	0%	6	2	1	3
Food Prices	↓ 40	-7%	5	2	0	3
↳ Service This main category is not relevant to F&B, only some of its subcategories are.						
Bar Service	100	0%	1	1	0	0
Restaurant Service	↓ 86	-14%	7	6	0	1
Room Service	↑ 71	+42%	7	5	0	2
F&B	↑ 72	+1.4%	173	124	8	41

Fair breakfast prices Good bar service Bar is awesome  
Good side dishes Great desserts & fruits Affordable food

## Tasty breakfast Delicious food

Great-tasting non-alcoholic drinks Great dining experience  
Affordable beverage prices Delicious fish & seafood  
Great rooms Room service is perfect

Standard hot beverages Breakfast is average  
Food is all right Acceptable breakfast prices Standard bar  
Standard non-alcoholic drinks

Bad desserts & fruits Bad meat Bar could improve  
Food could be better Menu is not great  
Food is a bit overpriced  
Room service could have been improved  
Restaurant could offer better service Bad side dishes  
Beverages could be cheaper High priced breakfast  
Non-alcoholic drinks could be more varied Bad breakfast

## Marketing émotionnel et fidélisation client dans l'hôtellerie de groupe



### Housekeeping - Sentiment

Category ▾	Sentiment Score	Trend	Mentions	Positive	Neutral	Negative
▼ Cleanliness						
Bathroom Cleanliness	100	0%	1	1	0	0
Beds Cleanliness	↓ 0	-100%	1	0	0	1
Hotel Cleanliness	↑ 100	+9.9%	4	4	0	0
Room Cleanliness	↑ 92	+13.6%	12	11	0	1
▼ Hotel						
Hotel Cleanliness	↑ 100	+9.9%	4	4	0	0
▼ Room						
Bathroom Cleanliness	100	0%	1	1	0	0
Beds Cleanliness	↓ 0	-100%	1	0	0	1
Room Cleanliness	↑ 92	+13.6%	12	11	0	1
Housekeeping	↑ 94	+14.6%	16	15	0	1

Clean hotel facilities Clean rooms Clean bathroom Rooms could be cleaner

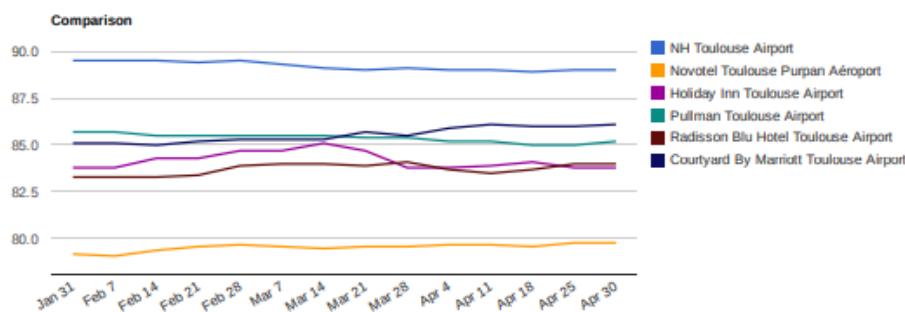
Dashboard » Comparison » NH Toulouse Airport

Time filter: From 2022-02-01 To 2022-04-30



### Comparison

	Overall Score	Performance	Popularity	Reviews	Management responses	Response rate
NH Toulouse Airport	89	87.7	100%	494	191	73%
Competitor average	83.8	84.7	86%	110	70.2	73%
Complindex	1.06	1.04	1.17	4.49	2.72	1.00
Novotel Toulouse Purpan Aéroport	79.8	81.7	72%	227	136	68%
Holiday Inn Toulouse Airport	83.8	84.4	89%	43	35	97%
Pullman Toulouse Airport	85.2	84	88%	125	117	100%
Radisson Blu Hotel Toulouse Airport	84	85.4	88%	113	50	64%
Courtyard By Marriott Toulouse Airport	86.1	88.2	92%	42	13	36%



## Annexe C - Rapport réception

### Rapport Quality Focus (Février – Avril) :

#### Praises/Complaints :

- Service :
  - **134** retours positifs (2<sup>ème</sup> au classement du nombre de retours positifs)
  - **24** retours négatifs (4<sup>ème</sup> au classement des retours négatifs)
  
- Front office :
  - **26** retours positifs (10<sup>ème</sup> aux plus sollicités)
  - **11** retours négatifs (9<sup>ème</sup> aux plus sollicités)

La relation client de la réception est souvent associée au service, avec le restaurant. On a donc un fort engagement sur la partie « service » avec un coefficient de 5,58 entre positif et négatif, la catégorie service se place au-dessus du coefficient général qui est de 3,98. Nous sommes donc performant en terme de service dans la catégorie la plus sollicitée avec les chambres et la restauration.

Pour le front office en lui-même le coefficient est de 2,36 soit bien en dessous du coeff général. On a donc une satisfaction générale insuffisante quand le client souhaite juger uniquement le front office.

Ici la plus grosse problématique n'est pas que nous fournissons un mauvais service, mais que nous n'arrivons pas à créer une expérience suffisamment percutante afin de produire une valeur ajoutée au service auprès du client et l'amener à exprimer cette valeur.

Category details	
<b>191</b> Complaints	<b>761</b> Praises
► <b>54</b> Complaints about Room	► <b>136</b> Praises about Room
► <b>49</b> Complaints about F&B	► <b>134</b> Praises about Service
► <b>32</b> Complaints about Food	► <b>124</b> Praises about F&B
► <b>24</b> Complaints about Service	► <b>116</b> Praises about Location
► <b>18</b> Complaints about Price	► <b>109</b> Praises about Food
► <b>16</b> Complaints about Comfort	► <b>86</b> Praises about Hotel
► <b>14</b> Complaints about Bar	► <b>73</b> Praises about Comfort
► <b>12</b> Complaints about Location	► <b>29</b> Praises about Vibe
► <b>11</b> Complaints about Front Office	► <b>26</b> Praises about Cleanliness
► <b>7</b> Complaints about Hotel	► <b>26</b> Praises about Front Office
► <b>5</b> Complaints about Maintenance	► <b>22</b> Praises about Price
► <b>4</b> Complaints about Cleanliness	► <b>19</b> Praises about Amenities
► <b>4</b> Complaints about Sporting Activities	► <b>15</b> Praises about Housekeeping
► <b>3</b> Complaints about WiFi	► <b>4</b> Praises about Bar
► <b>1</b> Complaints about Wellness Area	► <b>4</b> Praises about WiFi
► <b>1</b> Complaints about Amenities	► <b>1</b> Praises about Wellness Area
► <b>1</b> Complaints about Public Health	► <b>1</b> Praises about Public Health
► <b>1</b> Complaints about Housekeeping	► <b>1</b> Praises about Technology Solutions
► <b>1</b> Complaints about Wellness & Leisure	► <b>1</b> Praises about Wellness & Leisure

Impact score :

Négative impact : « check in trop long », « personnel peu aidant », « reception should be more attentive »

Sentiment :

Reception -17,9% avec 25 impressions positives , 4 neutres et 7 négatives. Ratio de 3,57.

**Revue des avis concernant la réception :**

- Peu de retours directs sur le personnel du FrontOffice en particulier. Beaucoup de compliments sur le personnel en général. Cependant nous avons des retours ciblés sur des incidents ponctuels.
- Nous avons eu de mauvais retours sur l'attitude du personnel, or la relation client étant un facteur déterminant cela fait baisser notre notation. On peut nous reprocher la compétence mais pas l'attitude.

Je pense qu'il serait bon de faire un suivi pointilleux sur l'attitude du personnel en contact, sur le langage verbal et corporel, sur la création de relation mais aussi sur le suivi des besoins du client. Dans les avis on retrouve parfois soit un manque d'information soit un manque d'aide venant du personnel en réception.

Accentuer la formation sur la relation client et augmenter les retours individuels sur cette catégorie.

Dans la mesure du possible il faut accompagner le client dans son séjour chez nous, le rassurer, le driver et le faire sortir de l'attente basique qu'il a du service.

Il serait bon de faire un brief général à la réception sur le fonctionnement des climatisations et d'aller voir le client en chambre dès qu'il a un soucis de chaleur pour lui expliquer en détail. Cela évitera les mauvais commentaires trop récurrents en période de forte chaleur.

Nous avons eu un mauvais commentaire à cause d'un emergency qui a réservé une chambre sur booking. Il aurait fallu le bloquer directement à l'arrivée et lui expliquer qu'en passant par booking il payait lui-même. De manière générale il faut qu'on prenne 0 risque avec les emergencies.

Je pense qu'il serait bien de créer un suivi individuel sur la relation client avec le personnel en contact. Dans la bienveillance pour arriver à créer une relation particulière qui effacera tous les détails négatifs perçus pendant le séjour. Ou qui préparera le client à passer un bon séjour lors du check-in.

**De manière générale** on sait qu'une attitude hésitante ou peu rassurante du personnel en contact, amène le client à être bien plus critique sur le produit. Le personnel en contact est déterminant dans le vécu du séjour du client. Et à la réception nous pouvons les conditionner dès leur arrivée et nous rattraper à leur départ.

En attendant de recevoir le prochain rapport trimestriel de NH Quality.

## Annexe D - Exemple de procédures pour le personnel de service

### Procédure en cas d'urgence technique

Pour commencer, pour toute urgence technique, qu'elle soit électrique ( coupure ) ou de plomberie ( fuite ), il sera nécessaire de garder votre sang froid pour synthétiser le problème et être le plus efficace possible. ( Rien ne sert de courir, il faut partir à point mais surtout réfléchir )

#### Coupure électrique :

**En chambre :** Si une seule chambre n'a plus d'électricité, il vous faudra regarder en premier lieu dans le coffret électrique de la chambre concernée. Il se trouve dans le dressing de la chambre, derrière la petite porte comme vous le voyez sur l'image.

Pour ouvrir la porte, faire levier avec un petit tournevis plat et vérifier qu'aucun des disjoncteurs n'est en position basse. Si c'est le cas, le remonter.  
Si il n'y toujours pas d'électricité en chambre c'est que le disjoncteur général de la chambre se trouvant dans le tableau divisionnaire de l'étage a disjoncté.

Cette armoire électrique pour les chambres allant de la n°01 à la chambre n°24 + la n°38 se trouve dans le local ménage en face de la chambre n°22 de l'étage.  
Pour les chambres allant de la n°25 à la n°37, l'armoire se trouve dans l'office HK à côté de la chambre n°33 de l'étage.  
Si un disjoncteur identifié en tant que coffret chambre ou alimentation chambre est en position basse, remontez-le. Puis vérifier que l'électricité soit revenu en chambre.  
Si le disjoncteur disjoncte de nouveau, c'est que le défaut est toujours présent. Il vous faudra alors faire appel à un professionnel. ( systhermic )

**En cas de coupure général,** le groupe électrogène reprendra le relais pour alimenter une petite partie des installations de secours et critique, lorsque l'électricité du réseau reviendra le groupe électrogène s'éteindra automatiquement et le bâtiment sera de nouveau alimenté entièrement.

**ATTENTION :** Après une coupure générale, certaines installations devront être remises en service, pour se faire contacter systhermic pour qu'ils interviennent rapidement.

## **Fuite d'eau :**

Si une fuite d'eau apparait dans la salle de bain en chambre, il vous faudra couper l'eau au plus vite. Les vannes d'isolement se trouve dans les gaines technique présente entre chaque deux chambres.

En rouge, l'eau chaude et en bleu l'eau froide. Fermer les vannes concernées pour isoler la fuite.

Si la fuite est présente dans les locaux communs, dans une gaine technique de chambre ou dans un faux plafond, les vannes d'isolement se trouveront au 6ieme étage.

Pour isoler un des quatre réseaux le local se trouve en sortant des ascenseurs client sur votre droite. On peut distinguer le réseau chambre, mice, cuisine et perso.

Cette fois, si vous fermez les vannes du réseau chambre par exemple, toutes les chambres seront coupées. Mais dans un premier temps, ça peut être une bonne solution pour isoler et réparer la fuite. Vous pouvez également isoler une colonne pour éviter de couper tout un réseau ( par ex : chambre 22/23, en fermant les vannes, vous isolerez les chambres 22/23 de chaque étage) et les autres chambres resteront alimenter en eau.

Pour isoler une colonne, elle se trouve physiquement au-dessus de la colonne concernée et est identifié ( par exemple chambres n°22/23 ). Il vous suffira de la trouver et de fermer les vannes pour isoler la fuite. ( une vanne est fermée lorsque elle est en position perpendiculaire au tuyau )

Chaque colonne comprend 5 arrivés d'eau trois pour l'eau sanitaire ( 2 eau chaude + 1 eau froide ) et deux pour la clim/chauffage. Pour différencier les réseaux, l'eau sanitaire a trois tubes plus ou moins ensemble et l'eau clim/chauffage a 2 tubes ensemble.

Une fois la fuite isoler et les dégâts épongés, appelez le service technique ou la société systhermic pour les réparations et la remise en service.

## **Détection incendie ou alarme évacuation :**

Lors d'une détection incendie certains éléments de mise en sécurité se mettront en marche (ex : porte coupe-feu, trappe et moteur de désenfumage)

Après la levée de doute et le réarmement de la baie incendie, ou après les 5min de sirène d'évacuation il faudra faire le tour du bâtiment pour réarmer et remettre en position d'attente les installations de mise en sécurité.

Si tout a bien été réarmé aucun dérangement doit apparaître sur la baie incendie.

Contacter le service technique ou notre prestataire siemens pour le réarmement et la remise en service des installations.

## Procédure ouverture coffre-fort bloqué

Pour débloquer un coffre-fort, il vous suffit de vous munir de la clé bleue présente en réception ou dans la boîte à clef du bureau technique. Placez-la en bas à droite du clavier dans le rond pour ouvrir le coffre.



Si cette manipulation ne suffit pas, vous devrez faire ce qui suit :



Décoller le sticker du coffre par un des deux angles à droite à l'aide d'un petit tournevis plat.



Insérer la clé noire présente sur le tressseau coffre fort de la réception ou du technique. Ouvrez le coffre.

Pour enlever la clef vous devrez obligatoirement remettre la porte du coffre en position fermé. Il vous faudra alors le réinitialiser.



Pour se faire, il vous faudra démonter le cache pile à l'arrière de la porte du coffre à l'aide d'un tournevis torx (étoile), puis appuyer pendant quelques secondes sur le bouton rond. Relâchez, un bip retentira 3 fois, le coffre est réinitialiser.

Pour finir, taper 0000# pour que le coffre se ferme puis taper 0000# pour le déverrouiller définitivement.

## Annexe E - Retour sur les commentaires négatifs de Juillet

### Réception :

- Il semble que nous ayons eu un léger affaiblissement du suivi des objets trouvés en début de mois. Ce qui a été corrigé par la suite en réception.
- Le Wifi représente toujours une difficulté pour la clientèle surtout la clientèle âgée des dernières semaines. Quand on a le temps c'est bien d'expliquer qu'il faut utiliser le voucher et pas le nom et numéro de chambre lors du check-in.
- Ce mois-ci le personnel a été énormément sollicité positivement dans les commentaires. Pourtant nous retrouvons tout de même quelques avis qui nous ciblent et où en remontant un peu, on se rend compte qu'on n'a pas fourni notre disponibilité et réactivité habituelle. Nous nous reposons peut-être trop sur les profils humains du personnel accueillant et pas assez sur une norme d'accueil. Ce qui expliquerai qu'on retrouve une certaine inégalité de satisfaction en fonction des personnes postées. Au vu du nombre de retours sur l'accueil et le personnel on ne peut pas nier que c'est un des critères de satisfaction des plus importants, et tout le monde ne semble pas autant sensibilisé à ce sujet. Vigilance avec les nouveaux entrants.
- En Juillet nous avons eu des retours sur le manque de valorisation des clients NH Rewards. Peut-être que nous ne présentons pas suffisamment leurs avantages lors du check-in même si nous les fournissons.
- Point important aussi : la communication avec le housekeeping, on a eu quelques manquements sur les délogements, sur les incidents technique en chambre. On a aussi eu des clients qui sont rentrés dans des chambres sales, après des Day-use etc.. Sur des changements de dernière minute, on ne fait pas assez le suivi avec le housekeeping.

### Restauration :

- Quelques retours qualités négatives sur les plats du restaurant, notamment cuisson, mais très peu en proportion de tous les positifs que nous avons reçu dans le même temps. Point de vigilance important sur la fraîcheur des items au petit-déjeuner (plusieurs retours), avec en plus la répétition de commentaires sur les mouches au pdj. Il est possible que certains items ne soient pas assez renouvelés, ou que certains produits ne soient pas conditionnés comme il le faut sur le buffet par rapport aux températures estivales (saumon en hauteur, produits sensibles non couverts..)
- Quelques retours également sur le room service (items manquant, fraîcheur des produits).
- Point de vigilance également sur la fermeture du petit-déjeuner. Plusieurs remarques sur le fait qu'à 9h30 le client se sent déjà chassé de la salle. Nous devons garantir les horaires de service mais également la tranquillité au petit-déjeuner, qui est l'étape réconfortante du début de journée. Nous pouvons discrètement dresser pour le service du midi tout en s'attardant à savoir si les derniers clients ont tout ce qu'il leur faut.
- Sinon les notes sont plus élevées que l'an dernier et que le mois précédent !

### Housekeeping:

- Sur ce mois de Juin nous avons eu cet incident avec le nettoyage des toilettes par l'équipière, l'information est remontée.

- Nous avons eu plusieurs fois le retour sur le fait que nos supérieures n'étaient pas préparées en double surtout sur les périodes de tarifs élevés. Nous pouvons toujours mettre en place un quota de supérieures faite en double.
- Toujours la même problématique sur le remplissage des distributeurs de shampoo et de gel douche. Il a été demandé une vigilance toute particulière à ce sujet en pressant par exemple 2 ou 3 fois la pompe pour être sûr que le produit n'était pas simplement déjà dans le tuyau.
- Nous avons énormément d'objets trouvés cet été mais il semble également qu'un certain nombre ne soient pas retrouvés lorsque le client appelle en étant sur de les avoir laissé dans la chambre.
- Plus vaste projet sur le nettoyage des fenêtres.
- Il faut qu'on soit vigilant à ne pas jeter n'importe quoi et à regarder dans les poches après le départ du client. J'ai un jour retrouvé une écharpe dans une chambre qui avait été faite et contrôlée.

**Technique:**

- Gros travail sur les revêtements des baignoires
- Karsher à passer devant l'hôtel Nombreuses incidences hub dues à l'absence prolongée de technique
- Répétition des problèmes d'évacuation

## Annexe F - Entretien d'ouverture de thématique Master 1

Le 12/03/2021

10 **Durée 0h46 et 06 sec**

Entretien réalisé avec le directeur d'un hôtel 4 étoiles situé dans la zone géographique de Toulouse. Cet entretien a eu pour but de connaître la vision d'un directeur d'hôtel de groupe concernant les émotions, la place qu'ils y accordent et leur rôle dans le processus de fidélisation 15 dans un hôtel de groupe. Cet échange permet de comprendre les enjeux et les points importants afin de proposer une expérience positive et marquante chez le client dans l'hôtellerie de groupe.

E : enquêteur

E : enquêté

20

**E : Pour commencer, d'un point de vue général, qu'évoquent pour vous les termes marketing émotionnel et relation client et comment les concevez-vous ?**

25

E : Alors j'ai peut-être un petit peu de mal avec le terme marketing émotionnel, mais en tout cas, l'émotion, le sentiment et l'expérience me parlent beaucoup plus. C'est au cœur de la façon dont je prévois les choses avec la relation client. Pour moi la base de tout et c'est ce que je répète à mes équipes et à mes chefs de services en particulier, c'est que je les invite à ouvrir leur cœur tout simplement. Et je vous parle de gros mots le cœur, l'amour et tout ça. Mais j'y crois fermement parce que plus on ouvrira notre cœur plus on arrivera à toucher l'autre, en terme 30 d'humain par rapport à un autre humain. Donc c'est vraiment mon créneau et ce en quoi je crois le plus fort, puisqu'on arrive en faisant ça, en s'intéressant aux autres, en allant chercher des émotions des sentiments, à développer une relation qu'on ne trouverait pas ailleurs et qui dépasse le simple fait d'être client et hôtelier ou professionnel avec professionnel. Je me fou d'être directeur, je suis un humain avant tout et si je peux me faire plaisir à moi en faisant plaisir 35 à un autre humain, c'est là qu'est notre métier et je pense dur que c'est comme cela qu'on devrait faire en tout cas.

35

**E : Véhiculer des valeurs positives donc, qui, si elles sont sincères, peuvent toucher le client ou l'humain en face de nous ?**

40

45

E : Oui oui ! Positif et puis ne pas jouer un rôle, ne pas sur-exagérer, ne pas démontrer un caractère que nous ne sommes pas. Si j'approche quelqu'un et que j'ai la mentalité pour lui faire plaisir, et bien j'ai juste à être normal, je n'ai pas à être « prout-prout », guindé ou quoi que ce soit si la situation ne l'implique pas. Donc autant être un petit peu plus naturel, autant être chaleureux, autant donner de l'amour au client comme si c'était mon meilleur ami que j'accueillais à la maison ! Je le dis à mes équipes : accueillez-les vos clients comme si c'était votre meilleur ami que vous n'avez pas vu depuis 15 ans et qui reviens chez vous. Beh qu'est-ce qu'il se passe ? Vous avez envie de vous pouponner, vous faire des câlins, et puis vous avez préparé

le séjour dans les moindres détails, le lit vous l'avez fait, vous lui avez donné votre chambre généralement pour ne pas qu'il dorme sur le canapé. Vous préparez un repas avec des ingrédients que vous n'achetez jamais le reste de l'année car ça vous coûte trop cher de le faire le reste de l'année mais là pour l'occasion vous le faites, vous sortez une bonne bouteille, vous achetez des fleurs, vous faites le ménage dans des endroits que vous faites pas le reste de l'année. Il y a plein de petites choses comme cela que vous feriez pour vos êtres chers et que si on s'efforce d'approcher une approche comme celle-là avec nos clients et de nous dépasser d'un simple contexte très professionnel, d'hôtelier et de nous dépasser de notre contexte, nos procédures, etc... On arrive à faire des choses superbes, et des exemples comme ça j'en ai, mais énormément. J'en ai même cette semaine ! Qu'est-ce que je peux vous raconter de beau cette semaine... ? Prenons le cas d'hier, c'est un monsieur qui vient le matin et qui se présente en réception, et vous savez en ce moment je suis seul ou presque donc je fais un petit peu tout. Et donc j'accueille ce monsieur qui me dit qu'il a un petit problème et qu'il ne sait pas comment aborder la chose. Il a pris un café le matin et s'en est versé sur la chemise alors qu'il a une réunion très importante. Il demande si j'ai des idées pour l'aider. Donc comme tout bon hôtelier je vais lui proposer le service blanchisserie de notre hôtel. « On peut envoyer votre chemise à la blanchisserie et puis ce soir on laura, on vous la remettra dans votre chambre. » Et puis là il me dit qu'il a deux problèmes : il a une seule chemise à me remettre et le deuxième c'est qu'il n'est pas client de notre hôtel mais on lui a dit que nous étions gentils ici. « Bon très bien donc vous êtes venus dans notre hôtel comme ça en espérant que l'on aurait une réponse à vous donner ? ». Il répond « oui je sais que c'est bizarre mais oui c'est ça ! » Je lui demande alors combien de temps il a pour aller à sa réunion et il me répond 30 minutes. « Et bien c'est super ça, ce sont de supers challenges, comment je vais faire moi avec une demi-heure ». Donc j'appelle ma gouvernante devant le client, je lui demande combien de temps dure un cycle de lavage puisqu'il faut également la sécher la repasser. Est-ce qu'on a des produits de détachage ect.. Et puis là je le voyais ce client tout petit se dire « je vais aller à ma réunion avec ma grosse tâche de café », puis je lui ai demandé sa taille de chemise, de me laisser 2 minutes, puis je reviens avec 2 chemises et je lui explique que je suis allé dans le stock d'uniformes de personnel, je lui conseille de se changer dans les toilettes de me laisser sa chemise et lui indique que je lui rendrai à son retour. Il est parti avec sa chemise, je ne vous dis pas dans quel état il était de stress, mais il était plus rassuré. Puis le soir même lorsqu'il est revenu il a eu droit à une chemise propre, pliée, passée au pressing et puis il a pu remettre sa chemise de l'employé. Je vous questionne, vous pensez que dans les hôtels aujourd'hui on soit capable de faire ça assez régulièrement ?

E : De le faire non, et de réagir correctement à la demande lorsque le client arrive c'est quelque chose d'assez délicat et il faut se donner la peine de le faire. En l'occurrence là ça ne peut apporter que des choses positives selon moi. Le client a déjà un bon a priori et en plus on le renforce en lui montrant qu'il ne se trompe pas.

E : Tout à fait, et c'est des petites choses comme ça, alors on est d'accord que ça ne fait pas partie de mon travail, je suis pas censé le faire, ça fait pas partie de nos procédures de travail. Et je n'ai rien à y gagner, il n'a pas dormi à l'hôtel, il n'a pas mangé à l'hôtel, il n'a pas eu de réunion à l'hôtel donc j'ai rien à gagner ce jour-là. Simplement le fait que je me suis dit « est ce que tu vas aider un humain ou est-ce que tu vas le laisser sur le carreau comme certainement il va

s'attendre », sauf qu'il a eu à un moment cette envie d'aller d'en notre hôtel car il a entendu des choses bien dessus. Et c'est à ce moment là où nous en temps qu'humain on doit se dire « est-ce que je suis capable d'apporter quelque chose de différent et de pas me considérer comme simplement un professionnel mais comme un humain qui va donner un coup de main à un autre ? » et si j'en suis capable pourquoi pas ? Ça ne cadre pas... parce que là j'ai un mon chef de réception qui m'a regardé avec des yeux ronds, et puis il m'a dit « oui c'est bon ? », je lui ai répondu « oui on va faire confiance » et puis il faut fonctionner un petit peu comme ça. Et puis il me connaît, il a l'habitude. Mais je pense qu'il faut aller au-delà de ça.

Pareil je prends un autre exemple, d'un client encore hier, qui m'appelle à 7h du matin, encore une fois pareil, pas un client de chez nous. Il explique qu'il est instructeur pour des pilotes d'avions, qu'il devait partir plus tôt mais qu'il a eu un empêchement et que là il doit imprimer un test PCR avant de prendre son vol et qu'il ne sait pas où aller. Et il a pensé à nous car son père travaillait avec nous, et il lui a dit qu'on était sympa et de venir nous voir. Et donc il me demande si ça me dérangerait de lui imprimer son test. Je lui réponds que bien sûr on va l'aider et je m'arrange pour que ce soit le cas en le rassurant. Il l'a envoyé par e-mail on lui a imprimé. Il est arrivé en coup de vent et m'a remercié vraiment chaleureusement et m'a offert une boîte de chocolat. Encore une fois je n'y ai rien gagné en terme de business. Mais l'impact d'une petite action de rien du tout comme ça, qui m'a pris certes un peu de temps, un peu d'efforts, je suis sûr que cet impact à l'avenir va m'être beaucoup plus profitable au niveau business et ce ne sera pas des chocolats cette fois-ci mais une nuitée ou des réunions parce que là cela venait de son père qui travaille chez Air France et puis lui maintenant va dire la même chose en disant qu'on est sympa. Il y a plein de petites choses.

Il y a plein de petites choses, ce matin je délivre son petit déjeuner en chambre à une cliente, je lui demande « comment ça va ? », c'est notre phrase à nous. Elle me dit « oui ça va bien et vous ? » et je lui réponds « écoutez avec un sourire pareil comment voulez-vous que je ne commence pas bien ma journée ? ». Et elle me regarde elle s'arrête deux secondes et elle me dit en anglais « you just made my day, its 8 am and you just made my day ». Je lui ai répondu que c'était elle car c'était très sympa de l'avoir le matin comme ça avec le sourire. C'est une cliente qui me dit oui j'ai envie de revenir la semaine prochaine.

Je pense qu'avec des petits moments d'expérience comme ça, avec des émotions on arrive à se donner des frissons, et c'est ces frissons que je recherche, l'émotion qui devient tactile, qui devient sur nos peaux, les poils se hérisSENT etc. Eh bien ça ça développe des relations extra-professionnelles qui deviennent des business supplémentaires j'en suis persuadé. Et des histoires comme ça j'en ai plein chaque jour.

**E : Donc ce qui touche la clientèle c'est la déconstruction de l'image du service qu'ils ont, la surprise d'avoir un rapport bien plus humain que ce qu'ils attendaient ?**

E : Exactement si vous vous appliquez à être un bon professionnel vous aurez de bons résultats et je ne dis pas que mes confrères ne travaillent pas correctement, loin de là. Je pense que tout le monde, et nous-même on est pas toujours à 100 % dans cette optique là car il faut faire l'effort. On nous inculque dans les écoles à être professionnel avant tout. Si vous êtes professionnels vous récolterez des résultats professionnels ce qui est une base très bonne. Néanmoins si vous voulez avoir plus que le professionnel, si vous voulez aller dénicher une

émotion et aller piquer quelque chose qui se trouve dans le cœur, il faut faire un effort. Il faut développer quelque chose de purement humain et ce n'est plus attendu dans notre vie de tous les jours. Il n'y a presque plus rien d'humain actuellement, on n'a plus de partage. Quand je vois 140 un client avec qui on passe un bon moment je n'hésite pas à lui dire que si je n'avais pas de masque et qu'il n'y avait pas le Covid il serait dans mes bras. Et c'est une phrase qu'en tant que professionnel on n'oseraient peut-être pas dire car ce n'est pas commun. Mais ce n'est pas important car le fait de le dire c'est ça qui vous rend humain. Parfois je passe à l'action mais le fait de le dire ça renvoie une image au client de quelqu'un qui est juste humain, sentimental, qui 145 a des émotions et une simple envie de chérir quelqu'un. Et ça ça a une valeur bien plus forte. On n'a pas besoin de réduction tarifaire ou d'offrir quelque chose en plus. Ça vaut bien mieux.

**E : Quand l'échange est sincère le client le perçoit et cela a plus d'impact que s'il 150 percevait une stratégie déguisée ?**

E : Ceux qui se forcent n'y arrivent pas bien et ne se sentent pas à l'aise car tout le monde ne se sent pas très à l'aise pour ça. C'est un vrai effort et ce qui est dommage c'est qu'on doit faire un effort pour être humain. On a des règles très dures, des piliers de l'hôtellerie qui nous imposent 155 comment agir et il ne faut pas que ça empêche d'ouvrir son cœur et de se montrer comme on est. Et au final on rencontre des gens qui sont pareils que nous. Si les gens me voyaient comme le directeur de l'hôtel quand je leur apporte le petit déjeuner en chambre et qu'ils sont en sous-vêtements ils auraient sûrement honte par rapport à mon statut, avec un sentiment de malaise. Au lieu de ça je leur ouvre la porte et je leur dis « ah c'est une belle journée qui va commencer, 160 regardez ce beau petit déjeuner ! » La manière de dire les choses est importante afin de donner de l'énergie, plus qu'un petit déjeuner. On est capable de transformer un début de journée.

**E : Cela semble rentrer dans une conception de personnalisation de la relation client, 165 est ce que ce n'est pas plus difficile de le faire dans un hôtel d'affaires où la clientèle n'a pas forcément comme attente d'avoir un rapport humain avec le personnel ou de vivre des émotions particulières ?**

E : Oui ce n'est pas évident, car on a une étiquette, et l'étiquette d'un hôtel business d'aéroport et on n'est pas un resort, avec une équipe de 15 personnes pour chaque client. Ni le contexte, ni le décors n'entraîne le client dans cette perspective. Néanmoins je persiste à dire qu'il faut faire cet effort-là afin de donner de l'humain et si on arrive à stopper cet élan un peu sombre et faire cet effort là, dans la majorité des cas on va réussir. Tous les jours, les clients qui rentrent 170 par la porte te qui vont directement aux ascenseurs parce qu'ils vont en chambre ou en réunion. On les arrête au passage en les saluant et en leur demandant comment ça va. Ces clients s'arrêtent et plutôt que de faire comme si de rien n'était, ils nous saluent également et ils s'excusent presque. Ils se rendent compte qu'ils n'ont pas été humain de ne pas dire bonjour. Donc en faisant ça on leur montre qu'on arrive à faire les choses professionnellement mais en rajoutant 175 une touche humaine donc les clients peuvent se laisser aller et être eux-mêmes.

180 **E : Est-ce-que dans cette période de crise particulière, ces émotions sont-elles plus difficiles à maîtriser, avec des mesures sanitaires en place au sein de l'hôtel ?**

185 E : Oui il y a beaucoup de barrières et pour ma part j'en vois deux. La première c'est le masque, car on ne voit rien. Et depuis que je porte le masque au quotidien je m'efforce d'accentuer mes expressions par le ton de la voix et les yeux. Je ne faisais pas autant d'effort avant car il y avait le sourire et ça se voyait. Je fais beaucoup plus d'effort dans les expressions, les mots que j'utilise et le ton de ma voix et je m'efforce de plisser les yeux pour montrer que je souris. Il y avait un enfant terrorisé par le masque hier, et bien je me suis reculé de trois pas, j'ai retiré mon masque et j'ai souris au gamin. Car j'étais blessé de lui faire peur et il n'y a rien de pire que d'avoir un sentiment négatif. Je lui ai fait une blague avec le sourire et la maman m'a regardé en disant que c'est bien mieux sans masque.

190 195 La deuxième raison elle est tactile, et ça peut surprendre car on vous dira de ne surtout pas toucher les clients. C'est un vrai problème car il y a des petits gestes sur le devant du bras ou l'épaule qui apportent une proximité relationnelle et apaisante. Cela peut paraître anodin mais cela renforce un discours. J'ai croisé des clients en leur disant que j'aurais aimé les prendre dans mes bras et la dame m'a demandé de le faire. C'est bête mais certaines personnes en ont besoin. Je pense qu'on peut trouver d'autres moyens de le faire mais ça représente un frein tout à fait.

**E : C'est un frein à l'échange entre le client et le personnel ?**

200 E : Oui et puis tout le monde n'a pas la même sensibilité. Certains sont très sensibles aux mesures Covid et d'autres s'en moquent totalement. Quand vous commencez une relation vous ne savez pas à qui vous vous adressez. On ne connaît pas ses envies, et il y a plein d'inconnues dans cette relation alors qu'avant ça n'existe pas. Il y avait des gens plus ou moins tactiles, plus ou moins étonnés de manière chaleureuse ou pas mais au final il y avait moins d'obstacles.

**E : Et comment définissez-vous les échelles de proximité ?**

210 215 E : L'expérience m'aide à cerner facilement la personne mais aussi à décontracter le client. Si je m'arrête à un accueil bien professionnel ce sera fait de la bonne façon mais si je l'arrête avec une boutade dans le discours et que je vois que la personne répond je me dis que je n'ai pas quelqu'un de fermé devant moi, qu'il est plutôt enclin à la discussion et aux émotions donc je vais pouvoir y aller un peu plus franchement. Si je vois en revanche qu'il n'est pas réceptif je vais m'en tenir à un discours plus professionnel qu'émotionnel. Par exemple pour toucher un client, je forme tous les stagiaires qui rentrent dans l'entreprise. Je les mets devant les ascenseurs pour l'arrivée des clients le soir. Je leur indique qu'ils sont les pivots et que personne ne doit monter seul dans l'ascenseur. C'est le moment de partager, d'échanger et d'apprendre à connaître le client avec quelques informations utiles pour le surprendre. En 3 minutes on peut avoir un toucher sur le bras ou l'épaule, un geste doux et affectueux en fonction de la réceptivité de chacun. Les clients comprennent qu'il n'y a plus d'un accueil chaleureux, ils ont en face d'eux quelqu'un d'humain qui leur souhaite la bienvenue.

225 **E : Cela augmente la confiance, le sentiment positif que le client peut avoir à votre égard mais également à l'égard de la marque ?**

230 E : Je pense que oui car les clients associent ça à ma personne, à ma position mais aussi à la marque car ensuite ils vont rechercher d'autres points d'accroche. Et s'ils voient qu'une réceptionniste est sympathique aussi ils vont avoir une image que tout le monde est sympathique ici. Et même s'il y en a un qui a été plus chaleureux qu'un autre on va tous être dans le même sac et cela va nous identifier à une marque. Si les clients ont une expérience positive dans un autre hôtel du groupe eh bien ils vont se dire qu'il y a une vraie différence entre ce groupe là des autres. Je n'ai pas de volonté d'agir sur l'international mais au niveau local oui. Ce que je veux c'est qu'on soit très différent de ceux qui nous entourent.

235 **E : Concernant l'attachement à la marque, pensez-vous que c'est un élément essentiel dans l'acte d'achat d'un produit hôtelier, au vue des tendances « multi-marques » de la clientèle sur les dernières années ?**

240 E : Je pense que l'effet se fait sur la duplication de l'expérience. Un client qui aura une bonne expérience avec nous, il se dit que s'il doit revenir dans la même zone géographique il reviendra chez nous car il aura été frappé par sa bonne expérience. Et je veux marquer les gens. Notre marque à nous ressortira donc forcément. Et le groupe également car il va se dire « tiens j'ai envie d'aller à Madrid par exemple, tiens il y a un hôtel de la marque \*\*\*. Ah mais la marque \*\*\* c'est là qu'il y avait monsieur tel qui m'avait fait rire etc.. » et peut-être donc ; que ça va jouer dans sa décision. Mais à Madrid ils ont intérêt à satisfaire cette même exigence, sinon il y aura une déception. A Madrid ils auront mois d'efforts à faire naturellement. Le client sait que ça ne peut pas être la même chose puisqu'on parle d'humain. Mais le client se dira j'ai été bien accueilli dans cet hôtel donc dans les hôtels de ce groupe on est bien. Mais il ne faut pas gâcher cette expérience ou le client pourra dire « alors vous vous êtes super mais la marque \*\*\* à Madrid c'était pas top ». Les émotions ne passent pas sans contact humain. Les outils informatiques ne peuvent pas le remplacer. On ne peut pas à un niveau international dépasser un certain niveau de professionnalisme qui devient un peu trop chaleureux et un peu trop familier. Ce ne serait plus professionnel de l'étendre à l'international, et le niveau culturel rentrera également en compte donc on doit agir localement.

250 **E : Une dernière question si vous me le permettez, au-delà de la relation client, est ce que vous avez des exemples concernant le produit et l'atmosphère, d'actions mises en place pour stimuler les émotions de la clientèle et se différencier au niveau de l'expérience ?**

260 E : Alors vous avez tout à fait raison de poser la question, le produit est un plus dans cette atteinte d'émotion et pour moi on ne peut pas les dissocier. Lors d'une visite commerciale d'un client, je lui demande de toucher. Toucher la tête de lit car elle est douce et soyeuse, toucher le papier peint car c'est un papier peint imprimé avec une texture, de toucher le cuir du fauteuil, etc... Cela fait partie, tout ça, des émotions et je le dis très très clairement, chez nous on n'a pas des

cadres, des œuvres d'art partout etc... ce n'est pas notre style. Pour autant le classe, le chic, l'émotion viendra d'ailleurs.

270 On a le toucher mais aussi l'olfactif, je leur demande de sentir parce que d'un point de vue identitaire c'est important. Je dis à mes clients que quand ils vont dans les toilettes ils sentent l'odeur \*\*\*. Je blinde de parfum \*\*\* nos toilettes, c'est très très spécifique et j'ai des remarques de client me disant que ça sent super bon. Je leur dis que c'est le parfum \*\*\*. Dans la salle de bain je prends les produits d'accueil, je les dévisse et je leur fais sentir en leur demandant ce qu'ils sentent sous forme de jeu puis ça stimule leur imaginaire. Je leur dis par exemple que le parfum est agrume méditerranéen et ils se projettent, de la même façon que je leur vante les bienfaits du produit et en même temps je leur fais le petit geste où je me caresse l'avant-bras comme si je l'appliquais.

275 280 La parole avec le geste ça devrait être appliqué partout, parce que je parle de produit de beauté et en même temps je l'applique il y a une projection, une envie de connaître la sensation également et puis ça renforce la confiance sur la qualité du produit. Il y a plein d'indices dans notre quotidien qu'on n'utilise pas assez. On peut mêler de l'humour, du sérieux, du scientifique comme les produits et il y a plein de techniques et de détails pour montrer qu'on va plus loin pour satisfaire le client. Et quand une cliente ou un client vient me voir et me rapporte qu'il a constaté les détails que l'on a mis en place pour son expérience sensitive c'est encore mieux parce qu'il se rend compte des tous petits détails qu'on a pensés sans même qu'on lui fasse remarquer. Cela contribue à une expérience client à laquelle on ne pense pas et je peux vous assurer que les clients comme les salariés ne feront pas attention au quart du dixième des petites choses comme ça.

285 290 Et donc cela fait partie des sens. On parlait de l'olfactif ici, on a les yeux, le toucher, on peut parler de l'ouïe également puisque quand je vais dans une chambre je fais exprès de dire aux clients que la chambre est tellement insonorisée qu'on va faire trente secondes de silence total. Et au bout de 5 secondes c'est tellement pesant que je dis « bon allez on ne va pas aller au bout de l'expérience parce que c'est horrible ».

295

**E : On a donc en quelque sorte un habillage du produit hôtelier par la relation client ?**

300 E : Oui en quelques sortes, car je suis persuadé que si le client a été sensible à ça, il va pouvoir dire à sa femme : « j'ai découvert un papier peint incroyable dans cette chambre-là. », et c'est surréaliste car ce n'est pas une discussion normale. Il pourrait parler d'un bon petit-déjeuner mais il va parler de ça. Quand je lui dis qu'il a 32cm d'épaisseur de matelas il se souviendra du chiffre, quand je lui ai dit que son gel douche était hydratant, il y fera attention et s'il le ressent il sera d'autant plus stimulé. Tout cela construit une expérience unique et contribue à quelque chose qui est bien plus humain et personnalisé qu'une simple œuvre d'art au mur. Je reçois un grand nombre de mails pour me demander où est-ce-que j'ai acheté telle ou telle chose.

305

**E : Je vous remercie de m'avoir accordé ce temps d'entretien, qui a été vraiment enrichissant pour moi.**

## Annexe G - Entretien d'ouverture de thématique Master 1

Le 01/03/2021

Durée 0h29 et 40 sec

10

Entretien réalisé avec le directeur délégué d'un opérateur et gestionnaire d'hôtels et de restaurants et d'un hôtel 4 étoiles situé dans la zone géographique de Toulouse. Cet entretien a eu pour but de connaître la vision d'un directeur d'hôtel de groupe concernant les émotions, la place qu'ils y accordent et leur rôle dans le processus de fidélisation dans un hôtel de groupe. Cet échange permet de comprendre les enjeux et les points importants afin de proposer une expérience positive et marquante chez le client dans l'hôtellerie de groupe.

E : enquêteur

E : enquêté

20

**E : Pour commencer, qu'évoque pour vous le marketing émotionnel dans l'hôtellerie de groupe ?**

25

E : J'aimerais déjà revenir sur la distinction entre hôtellerie de groupe et hôtellerie indépendante. La taille des hôtels est un facteur influant sur la standardisation. Techniquement, si vous avez un boutique hôtel avec moins de 50 chambres sur une catégorie haut de gamme, même si vous êtes affiliés à une chaîne, et que vous êtes franchisés à une chaîne, objectivement vous vous comportez comme un hôtel indépendant. Ces franchisés se regroupent uniquement sous l'enseigne pour profiter de canaux de distribution plus important. Mais la démarche de base, avec des hôtels où vous pouvez par exemple retrouver des chefs étoilés, c'est de gérer son hôtel comme un hôtel indépendant. Il faut le noter. Par contre ceci est en totale opposition avec une autre marque qui aurait des hôtels de 957 chambres où là on ne peut pas discuter e la même chose.

30

La logique aujourd'hui de ce que l'on appelle les hôtels de chaîne, alors les anglo-saxons fonctionnaient déjà comme ça, c'est qu'avant on avait un fonctionnement d'hôtel filiales alors qu'aujourd'hui on a splitté les murs et les fonds, donc les fonds de commerce. Ce qui fait qu'aujourd'hui vous avez beaucoup d'investisseurs indépendants qui sont arrivés et qui ont des hôtels d'un groupe avec des contrats de franchise et ils s'apparentent plus à des hôtels indépendants. Vous prenez le groupe HIS à Toulouse, par exemple, ils ont une vingtaine d'hôtels Accor mais ils gèrent leurs hôtels comme des hôtels indépendants.

35

Les obligations d'une hôtellerie de chaîne versus une chaîne volontaire par exemple, oui il y a un sujet et une différence. Mais les grands groupes aujourd'hui quittent le modèle de la standardisation et s'orientent vers la personnalisation et la déstructuration, tout simplement car on suit les tendances des clients. Donc aujourd'hui il y a vraiment une nuance dans les gros porteurs où là vous êtes vraiment dans l'hôtellerie de très haute-gamme et vous êtes capables avec le personnel qui va, et c'est plutôt en Asie qu'en Europe, d'avoir un service exceptionnel malgré la capacité importante, mais ça pour être transparent la main d'œuvre

et son prix en Europe fait que on ne délivre pas la même chose. Donc c'est pour ça qu'on parle de la taille des hôtels.

50 Maintenant sur la partie expérientielle, la différence avec un hôtel de chaîne volontaire c'est qu'on va processer à un certain nombre de choses et la qualité on va la manager comme un autre indicateur de performance. C'est pour ça que dans les hôtels on a souvent un « guest relation manager ». On a dans tous les cas de figure un suivi des « capi-eyes » de qualité, donc on a énormément comme la concurrence des outils qui nous permettent de nous 55 « benchmarker » avec nos concurrents, de savoir si l'expérience est meilleure d'un côté que de l'autre. On répond tous à nos commentaires clients, on les pilote. On forme notre personnel à ça.

On est assez « addict » au suivi des statistiques de qualité mais ce ne sont que des chiffres et des commentaires et au final c'est l'expérience au sein des hôtels qui fait la différence. Et 60 pour moi aujourd'hui, c'est vieux comme le monde, on est dans un métier de relations humaines et l'expérience des gens en dépend. Et vis-à-vis de ça j'ai l'impression qu'il y a un nivèlement par le bas des produits hôteliers. Avant, les hôtels indépendants étaient très connotés soit hôtels de charme un peu désuet et aujourd'hui on retrouve dans les hôtels indépendants, voir on retrouve dans les chambres des maisons de particulier, les mêmes 65 chambres que dans les hôtels. Et donc chaîne, indépendant, particulier, on est sur un produit qui devient de plus en plus standardisé et derrière la différence se fait par le service.

#### E : Par service qu'entendez-vous ?

70 E : J'entends la relation client, pour personnaliser l'expérience. Par exemple je suis sorti hier tard du travail et il y avait un client qui avait besoin de s'exprimer, il était confiné à 18H donc il n'allait voir personne avant le lendemain matin, donc chaque remarque ou échange pour eux c'est un sujet pour discuter et on le sent. Ce monsieur avait besoin d'échanger et je sais que l'échange qu'on a eu lui a permis de passer une bonne nuit. A la base on est des établissements de sommeil, faut pas oublier que les gens viennent pour dormir 75 principalement, surtout en ce moment car le reste est en deçà. Et donc peu importe le type de chambre, vous n'y dormez point barre. Et donc après ça va être l'accueil, l'accompagnement, le fait d'être reconnu c'est tellement important. Ce n'est pas la même chose d'être reçu par le directeur ou par un réceptionniste, même si moi c'est quelque chose qui ne m'a jamais perturbé mais c'est une réalité. Le fait d'être reconnu, appelé par son nom, le fait de savoir les préférences de chaque client, c'est très important pour les gens. C'est de la considération et ce n'est qu'un travail de fond, ce qui veut dire que si vous faite que de la superficialité, en manageant la qualité juste avec des indicateurs financiers et de performance ça n'avancera pas très bien. Il y a des hôtels qui au départ ont des résultats extraordinaires et 80 puis après c'est la catastrophe. Tout simplement car ils n'ont pas de stratégie à long terme. Des hôtels où il y a énormément de « turn-over » chez le personnel c'est un problème en soi parce que les clients au-delà d'aimer être reconnus, aiment avoir des points d'ancrage. Cela crée de la relation et une émotion. Les gens se confient énormément au personnel. Parfois 85 on connaît plus de choses que leur propre famille.

90

**E : Ça apporte de la sécurité et de la confiance d'avoir des repères au sein d'un hôtel ?**

E : Oui, après avec l'expérience que je n'avais pas forcément à votre âge, en fait, sur la clientèle il faut bien différencier les personnes. Il y a les voyageurs d'affaire pour qui l'hôtel est un camp de base, il y a les touristes qui sont de passages ponctuellement et on ne s'adresse pas du tout aux mêmes personnes et elles n'ont pas du tout les mêmes attentes. Le point d'ancrage c'est que quand j'ai un visiteur par exemple qui vient pour affaire il veut se concentrer sur son rendez-vous, donc à la rigueur la chambre c'est pas le principal. Par contre il ne faut pas d'accroc. Si la navette doit l'amener à 8h45 ce n'est pas 8h20 et c'est pas 8h50. Ça pour eux c'est capital. Le fait de bien dormir, de ne pas être perturbé par des nuisances c'est non négociable. C'est des gens qui vont nous laisser leurs bagages, qui vont nous demander des services à titre personnel, d'envoyer quelque chose à leur épouse à leurs enfants. Donc on est une béquille et cette relation de confiance est stratégique. Après par exemple le niveau de rénovation de l'hôtel est important mais pas capital. Quand on a créé une relation de confiance comme ça avec le client, vous pouvez ouvrir trois hôtels en face il n'ira pas. Les clients qui viennent en plein hiver parce que nous avons une piscine couverte et chauffée en intérieur, eux là, ce qu'ils recherchent c'est de l'empathie, de la sympathie, qu'on leur parle de ce qu'il y a à faire à Toulouse, de quels restaurants on conseille. On n'est pas du tout dans le même relationnel.

**E : Le contexte explique-t-il également cette différence d'attentes ?**

E : Dans tous les cas de figures, alors aujourd'hui on digitalise au maximum avec un « process » de réservation où on ne passe plus par l'Homme, les gens ont besoin systématiquement de ça, d'échanges. On pourrait tout faire techniquement sans contact humain mais on sent que les gens en ont besoin.

**E : Vous parlez de personnalisation de la relation et personnalisation de l'offre, au niveau de l'hôtellerie elle semble être à double niveaux, avec des produits, des marques et des gammes bien différenciées, et une personnalisation également de la relation client où il est important d'analyser son interlocuteur. Est-ce comme cela que vous le percevez ?**

E : Alors le premier point : j'ai récupéré un nouvel hôtel \*\*\*\*\*, je suis arrivé chez \*\*\*\*\* en 2014 et à l'époque celui qui m'a embauché, m'a dit : « le concept de \*\*\*\*\*, maintenant c'est « bleisure » donc la contraction de business et loisirs, alors que \*\*\*\*\* était très très très marqué affaires. On avait le souhait de faire un mix car en Asie par exemple vous avez une partie de l'année où les européens décentralisent leurs conventions par exemple et une autre partie de l'année ce sont des touristes. Et donc les gros hôtels d'affaire qui ont une grosse capacité ont aussi beaucoup de loisirs. Et donc le premier point c'est qu'on a une hybridation. Le deuxième point c'est qu'il ne faut pas être naïf, l'objectif c'est d'avoir un mix clientèle le plus large possible. Donc quand vous êtes très marqués sur un segment ça sous-entend que vous autorisez d'entrée à vous couper d'une partie des clients potentiels, ce qui est une

erreur. Et puis après il y a un autre point qui est plus global que ça mais pour parler de la  
135 France : en 2002 il y a eu les 35 heures et on a bien compris qu'en France la partie loisirs était très importante. La séparation vie privée/vie professionnel l'était aussi sauf que pour des contraintes logistiques, quand un client affaire se rend toutes les semaines à Paris il se rend compte que faire venir une fois par mois sa famille du vendredi soir au dimanche dans l'hôtel c'est pas désagréable. Et donc la petite famille qui arrive ne représente pas du tout les  
140 mêmes besoins que l'homme ou la femme d'affaires.

Aujourd'hui et d'autant plus avec le contexte, le confinement, la crise et le fait que les voyageurs d'affaires, les grands événements affaires ne vont pas repartir aussi vite que le loisir, c'est évident qu'on verra encore plus cette volonté des hôtels affaire s'orienter vers le loisir.

145 L'autre point sur la personnalisation, j'avais une société, j'envoyais mes arrivées du soir, la société « screenais » tout ce qu'il y avait sur chaque personne sur internet. Comme c'est dans le domaine public on s'en servait. Le souci c'était de trouver la personne qui correspondait au nom. Ça vous permet de savoir exactement qui vient dans votre hôtel, il y a quand même des gens qui essaient d'être discrets dans la partie affaires. Par exemple si vous êtes Boeing et que vous venez pour espionner Airbus vous évitez de le crier sur tous les toits. Un exemple d'action émotionnelle, si la personne est fan d'une équipe de sport ou qu'il aime le chocolat se sont des petites actions qui permettent de personnaliser. Des accueils VIP on en fait énormément mais ils restent standardisés. Si vous allez directement sur le point qui touche 150 la personne, ça étonne, ça fait réagir. J'ai laissé tomber même si je trouvais ça top. On avait un souci avec la RGPD, même si c'était diffusable les groupes hôteliers sont frileux là-dessus, et l'autre point c'est qu'il ne fallait pas que cette méthode soit trop intrusive. Les gens avaient envie de garder leur jardin secret. Aujourd'hui la digitalisation des infos de ce style encadrée par la RGPD fait que sur nos bases de données clients on trace dans notre 155 groupe tous l'historique des séjours du client. Ces outils permettent aussi d'avoir un retour sur les expériences de chaque client dans le groupe avec précision. Chaque hôtel contribue à enrichir cette connaissance. Tout ça pour moi ce sont des outils mais pas une finalité, la finalité reste et restera à mon sens le contact client direct, la franchise des choses. En ayant managé des hôtels de chaîne je donne toujours je même exemple : le jour où on arrive à avoir 160 un relationnel avec un client, comme le propriétaire d'un hôtel indépendant de 10 chambres 165 on a tout gagné.

**E : Vous parlez de cette information que vous recueillez sur l'expérience de chacun dans le groupe et du facteur humain, est-ce qu'aujourd'hui on ne bascule pas à un attachement humain et d'expérience ponctuelle plutôt qu'à une marque ?**

170 E : Oui par rapport au fait qu'un client vient dans un hôtel la première fois car il présente des caractéristiques mais il ne revient pas pour ça. Il revient car il connaît les gens, il a été bien accueilli et il a eu un bon feeling. Et donc l'idée c'est que l'hôtellerie de chaîne elle sert à une chose : rassurer les gens. Parce que chez les indépendants, des fois vous avez de très très bonnes surprises et des fois vous avez des très très mauvaises surprises et l'avantage de

la chaîne c'est qu'elle rassure. En ce moment dans le groupe on fait des audits et ces mesures de qualité qui sont publiées rassurent la clientèle. Les grandes compagnies préfèrent envoyer leurs clients chez nous car ils ne veulent pas prendre le risque d'envoyer leurs collaborateurs dans des environnements non contrôlés où ils peuvent attraper le Covid, où il n'y a pas d'assurance, c'est la fin du monde pour ces entreprises. Tout le monde n'est pas prêt à partir au bout du monde sans confort et sans sécurité.

**E : Au niveau de la crise sanitaire, a-t-elle eu un impact sur l'expérience client ?**

E : Il est temps que ça se finisse car la relation avec le client est altérée, car le port du masque mine de rien on enlève les expressions faciales des gens et les lieux de convivialité dans un hôtel c'est pas la chambre d'hôtel, c'est le lobby et le restaurant. Donc quand ces espaces sont fermés ça limite énormément le sentiment de convivialité et d'échange qu'on a avec les gens. Sur ce volet-là, les résultats qualité dans tous les hôtels dans le monde se sont cassé la figure, car le côté strict des normes sanitaires et le fait de ne pas pouvoir faire ce qu'on veut dans les hôtels ce n'est pas ce qui est voulu par les clients. On ne va pas dans les hôtels pour faire comme « AirBNB » ou pour louer un appart hôtel où on ne verra personne. On va dans les hôtels pour vivre une expérience et là il se trouve que l'expérience elle est en partie annulée.

**200 E : Une dernière question pour terminer : comment voyez-vous le futur de l'hôtellerie de groupe ?**

E : Je ne vois pas les choses dans ce sens, aujourd'hui il n'y a pas une logique de chaîne ou pas de chaîne. Aujourd'hui les indépendants quel qu'ils sont, un indépendant prendra juste une enseigne pour avoir un intérêt, pour payer moins aux OTA. Mais il restera avec son esprit indépendant et les groupes hôteliers en face mettront de plus en plus de souplesse car ils ont compris que s'ils ne le font pas ils ne se développeront pas. Pour moi l'indépendant tout seul dans son coin va devenir le gaulois réfractaire à la fin. C'est pour ça que beaucoup adhèrent à des réseaux de chaîne volontaire, avec des centrales d'achat, des protocoles qualité. Donc quelle est la différence ? La franchise demain sera un système à tiroirs avec le « supra méga light » et puis un peu plus fort etc... Donc à long terme je n'opposerai pas hôtellerie de groupe et hôtellerie indépendante.

**215 E : Je vous remercie monsieur pour le temps accordé et le partage de votre vision sur cette thématique.**

## **TABLE DES TABLEAUX**

Tableau 1 – Guide d’entretien .....	80
Tableau 2 – Analyse verticale acteurs A et B.....	85
Tableau 3 – Analyse verticale acteur C .....	87
Tableau 4 – Analyse verticale acteurs D et E .....	89

## **TABLE DES FIGURES**

Figure 1 - Méthodologie de la recherche.....	8
Figure 2 - La roue expérientielle de Patrick Hetzel (2002) .....	14
Figure 3 - Représentation de l’expérience totale selon le modèle de Sundbo et Darmer (2008) .....	15
Figure 4 – Typologie des motifs de déplacement selon Uriely (2001). ....	22
Figure 5 - Mise en place d’une relation client en direct .....	24
Figure 6 – Pyramide des besoins selon Maslow (1943) .....	27
Figure 7 – Hôtellerie homologuée .....	38
Figure 8 – Temporalité de développement du groupe NH .....	59
Figure 9 – Les marques NH et Minor Hotels .....	60
Figure 10 – Les 3 marques NH.....	61
Figure 11 – Evolution des unités hôtelières pour le groupe Minor Hotels.....	63
Figure 12 – Organigramme NH Toulouse Airport .....	72
Figure 13 – Journée type de Duty Manager au NH Toulouse Airport .....	76
Figure 14 – Motif d’insatisfaction principal dans les notes inférieures à 4/10.....	106
Figure 15 – Ancienneté du personnel en contact et insatisfaction visée de la clientèle ....	108

## TABLE DES MATIÈRES

	1
<b>Remerciements</b>	<b>5</b>
<b>Sommaire</b>	<b>6</b>
<b>Introduction générale</b>	<b>7</b>
<b>PARTIE 1 - FIDÉLISATION ET MARKETING ÉMOTIONNEL</b>	<b>9</b>
<b>Introduction</b>	<b>10</b>
<b>Chapitre 1 - Le marketing émotionnel et expérientiel</b>	<b>11</b>
1.1. Définition	11
1.2. Les émotions	11
1.3. L'émotion comme source d'expérience	13
1.4. Marketing expérientiel et utilisation commerciale	14
<b>Chapitre 2 - Création d'émotions dans l'expérience de séjour</b>	<b>20</b>
2.1. Consommation du produit hôtelier	20
2.2. Motivation et valeur comme conditionnement à l'expérience	21
2.3. La relation satisfaction, confiance et engagement	24
2.4. Vecteurs d'émotions lors du séjour	26
2.5. Création de lien lors du séjour	29
2.6. La relation entre client et personnel de service	30
2.7. Manager le personnel en contact	32
<b>Chapitre 3 - L'hôtellerie de groupe</b>	<b>36</b>
3.1. Définition	36
3.2. Les différentes formes de tourisme	37
3.3. Les modes d'exploitation en hôtellerie	38
3.4. Évolution de l'hôtellerie de groupe	40
3.5. Une standardisation intrinsèque	41
<b>Conclusion de la première partie</b>	<b>43</b>
<b>PARTIE 2 - HYPOTHÈSES THÉMATIQUES, TERRAIN D'ÉTUDE ET MÉTHODOLOGIE</b>	<b>44</b>
<b>Introduction</b>	<b>45</b>
<b>Chapitre 1 - Problématique, hypothèses et sujet d'étude</b>	<b>46</b>
1.1. Hypothèse 1 : Une personnalisation de la satisfaction relative à une échelle de besoins.	46
1.2. Hypothèse 2 : La relation client comme facteur déterminant de différentiation d'expérience en hôtellerie de groupe.	50
1.3. Hypothèse 3 : Une symétrie de l'expérience client et collaborateur	54
<b>Chapitre 2 - Terrain d'études : Le groupe NH hotels.</b>	<b>58</b>
2.1. Origines	58
2.2. Les marques NH	60
2.3. La chaîne Minor Hotels	63
2.4. NH et l'expérience client	64
<b>Chapitre 3 - Le NH Toulouse Airport</b>	<b>67</b>
3.1. Un établissement de la marque NH Hotels	67

3.2. Les différents services	67
3.3. L'équipe du NH Toulouse Airport	70
3.4. Duty Manager au NH Toulouse Airport	72
<b>Chapitre 4 - Méthodologie d'investigation</b>	<b>77</b>
<b>Conclusion de la deuxième partie</b>	<b>81</b>
<b>PARTIE 3 - ANALYSE DES OBSERVATIONS ET ENTRETIENS TERRAIN EN LIEN AVEC LA PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE</b>	<b>82</b>
<b>Introduction</b>	<b>83</b>
<b>Chapitre 1 - Analyse des entretiens</b>	<b>84</b>
1.1. Analyse verticale	85
1.2. Analyse horizontale	91
<b>Chapitre 2 - Visualisation interne de la thématique : le NH Toulouse Airport</b>	<b>100</b>
2.1. Réponse aux besoins et personnalisation au NH Toulouse Airport	100
2.2. Une relation client comme conditionnement à l'expérience de séjour : effets et fluctuations.	104
2.3. Variation des conditions de production de service et conséquences sur l'expérience de séjour.	109
<b>Chapitre 3 - Convictions thématiques et préconisations terrain</b>	<b>115</b>
3.1. Réponse aux hypothèses de recherche	115
3.2. Préconisations terrain et limites	119
<b>Conclusion de la troisième partie</b>	<b>123</b>
<b>Conclusion générale</b>	<b>125</b>
<b>Bibliographie :</b>	<b>127</b>
<b>Table des annexes</b>	<b>129</b>
<b>Table des tableaux</b>	<b>165</b>
<b>Table des figures</b>	<b>165</b>
<b>Table des matières</b>	<b>166</b>

# **Transmission d'émotions et réussite de l'expérience client : le cas de l'hôtellerie de groupe.**

## **Résumé**

La satisfaction client est un objectif omniprésent dans les décisions stratégiques relatives à l'hôtellerie ou à d'autres formes d'activités commerciales. Lors de l'élaboration de ce mémoire, nous avons décidé de nous intéresser aux émotions créées lors du séjour hôtelier et de vérifier quels en étaient les causes et les effets. Nous étudierons donc les différentes notions liées au marketing émotionnel, les vecteurs d'émotion lors du séjour et les particularités de l'hôtellerie de groupe ; au travers d'une revue de littérature, d'entretiens avec des professionnels et d'une période de stage dans notre terrain d'étude. Une grande partie de cet écrit sera consacrée à la relation de service et aux interactions de séjour de la clientèle, afin de cerner ce qui influe le plus dans son appréciation de son expérience hôtelière.

**Mots clés : marketing émotionnel, séjour hôtelier, hôtellerie de groupe, relation de service.**

## **Transmission of emotions and success of the customer experience: the case of the group hotel industry.**

## **Abstract**

Customer satisfaction is an omnipresent objective in strategic decisions relating to the hotel industry or other forms of business activity. In preparing this thesis, we decided to look at the emotions created during a hotel stay and to verify what the causes and effects are. We will therefore study the different notions linked to emotional marketing, the vectors of emotion during the stay and the particularities of group hotels; through a literature review, interviews with professionals and a period of internship in our study field. A large part of this paper will be devoted to the service relationship and the interactions of the customers during their stay, in order to identify what influences most their appreciation of their hotel experience.

**Key words : emotional marketing, hotel stays, group hotels, service relationships.**