

MASTER TOURISME

Parcours « Management et Ingénierie du Tourisme »

MÉMOIRE DE DEUXIÈME ANNÉE

**De la stratégie à l'expérience :
L'influence du siège sur
l'expérience client dans un groupe
d'hôtellerie de plein air.**

Présenté par :

Emma Météreau

Année universitaire :

2024 - 2025

Sous la direction de :

Emmanuel Salim

**De la stratégie à l'expérience :
L'influence du siège sur
l'expérience client dans un groupe
d'hôtellerie de plein air.**

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 propres à leur auteur.

Remerciements

En premier lieu, je tiens à remercier mon maître de mémoire, Monsieur Emmanuel Salim, pour son suivi lors de l'élaboration de ce mémoire.

Mes remerciements vont aussi à l'ensemble de l'équipe pédagogique de l'ISTHIA, Institut Supérieur du Tourisme, de l'Hôtellerie et de l'Alimentation qui nous accompagne tout au long de notre formation, mes camarades et moi.

Je souhaite aussi exprimer ma gratitude à l'entreprise Slow Village qui m'a accueillie avec bienveillance, m'a challengée et m'a offert un soutien précieux dans mes missions comme dans la réalisation de ce mémoire. La participation des directeurs de site a été particulièrement déterminante pour mener à bien cette recherche. J'y ai rencontré un esprit de travail consensuel et gratifiant, dans un climat de confiance qui a nourri ma volonté d'aller plus loin. Ce mémoire a été une intense et formidable expérience, avec ses hauts et ses bas, riche en partages et en nouvelles connaissances, tant d'un point de vue professionnel qu'humain. Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à toute l'équipe du siège, pour leur implication et leur accompagnement.

Pour finir, j'adresse toute ma gratitude à tous mes proches qui m'ont soutenue tout au long de ce travail dans les moments de doute et d'incertitude comme dans les moments de joie, ainsi que tous mes camarades de la promotion 2023-2025, Master MIT-MHR. Leur soutien a été d'un grand réconfort dans les moments d'incertitude.

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE	8
PARTIE 1 – STRUCTURATION D'UNE STRATEGIE DURABLE DANS UN GROUPE TOURISTIQUE	9
CHAPITRE 1 : LE SIEGE, MOTEUR STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL	11
1. <i>Déployer une stratégie multi-sites cohérente</i>	11
2. <i>Organisation en réseau</i>	28
CHAPITRE 2 : MIEUX COMPRENDRE ET SATISFAIRE LES ATTENTES DES CLIENTELES	31
1. <i>Ce qui fait l'expérience client en hôtellerie de plein air</i>	31
2. <i>Des clientèles de plus en plus sensibles à l'écologie</i>	37
3. <i>L'écolabel européen : un repère pour les clients, un cadre pour les équipes</i>	46
4. <i>Perception et valeur ajoutée de l'écolabel pour le client</i>	52
CHAPITRE 3 : LE ROLE DU SIEGE DANS L'HARMONISATION DE LA STRATEGIE DURABLE	63
1. <i>Construire une dynamique d'amélioration continue</i>	63
2. <i>Accompagner le changement depuis le siège / intégrer la durabilité dans la gestion opérationnelle</i>	68
3. <i>S'appuyer sur les retours clients pour progresser</i>	73
CHAPITRE 4 - LE GROUPE SLOW VILLAGE ET MES MISSIONS	77
1. <i>Présentation du groupe et de son positionnement</i>	77
2. <i>Le pôle exploitation : organisation et priorités</i>	81
PARTIE 2 – METTRE EN ŒUVRE ET EVALUER UNE STRATEGIE DURABLE A L'ECHELLE D'UN GROUPE	87
CHAPITRE 1 : TRANSFORMER LES PRATIQUES OPERATIONNELLES AVEC LE RETOUR DES DIRECTEURS DE SITE	89
1. <i>Comprendre les effets de l'écolabel via la chaîne de valeur</i>	89
1. <i>La rencontre des directeurs de sites</i>	93
2. <i>Synthèse des résultats</i>	95
3. <i>Sites labellisés vs non labellisés</i>	104
4. <i>Bilan croisé : bénéfices, contraintes, confirmation de l'hypothèse</i>	104
CHAPITRE 2 : L'ECOLABEL INFLUENCE-T-IL VRAIMENT LA SATISFACTION CLIENT ?	107
1. <i>Evaluer la qualité perçue avec SERVQUAL : cadre d'analyse</i>	107
2. <i>Connaître les retours des clients</i>	110
3. <i>Construction du questionnaire et méthodologie d'enquête</i>	110
4. <i>Analyse des résultats : attentes, satisfaction, fidélisation (annexe résultat)</i>	112
5. <i>Discussion : quel poids réel de la durabilité dans la satisfaction ?</i>	117
CHAPITRE 3 : LE ROLE DU SIEGE DANS L'HARMONISATION DE LA STRATEGIE DURABLE	118
1. <i>Gouvernance en réseau : cadre d'analyse appliqué à Slow Village</i>	118
2. <i>Observation participante chez Slow Village</i>	119

3. <i>L'analyse du rôle du siège</i>	121
4. <i>Vers une uniformisation de l'offre durable maîtrisée ?</i>	122
PARTIE 3 – RECOMMANDATIONS POUR UNE STRATEGIE DURABLE OPERATIONNELLE ET COHERENTE CHEZ SLOW VILLAGE	125
CHAPITRE 1 : RENFORCER L'EFFICACITE OPERATIONNELLE DURABLE DES SITES.....	127
1. <i>Structurer un cadre opérationnel clair par site</i>	127
2. <i>Les achats durables.....</i>	128
3. <i>Formation des équipes à l'exploitation responsable.....</i>	130
CHAPITRE 2 : VALORISER LA DEMARCHE DURABLE DANS L'EXPERIENCE CLIENT.....	132
1. <i>Renforcer la visibilité de l'engagement de Slow Village.....</i>	132
2. <i>L'implication des clients</i>	133
3. <i>Adaptation de l'offre aux attentes.....</i>	134
CHAPITRE 3 : STRUCTURER LE PILOTAGE DURABLE AU NIVEAU DU SIEGE.....	137
1. <i>Développer ne gouvernance RSE inter-sites.....</i>	137
2. <i>Mémoire des expériences</i>	138
3. <i>Le parrainage durable entre sites</i>	138
CONCLUSION GENERALE	142
BIBLIOGRAPHIE.....	143
TABLES DES FIGURES.....	150
TABLE DES TABLEAUX.....	247
TABLES DES ANNEXES.....	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
TABLES DES MATIERES	249

Introduction générale

LE TOURISME connaît des mutations constantes dans son secteur, par plusieurs éléments comme l'accroissement de concurrence, l'évolution des attentes des clientèles, les comportements de consommation, les situations économiques des pays et la préoccupations environnementales. Aujourd'hui, l'expérience est au centre de l'offre touristique, les clientèles demandent des expériences authentiques, confortables et responsables tout en ayant une exigence forte dans la qualité du service. L'hôtellerie de plein air est fortement concernée par cette tendance liée à son contact premier avec la nature qui est aujourd'hui le principal élément face aux enjeux de durabilité. Comment un groupe de campings peut-il concilier engagement environnemental, performance économique et satisfaction client ?

Dans ce milieu, plusieurs impératifs font face aux acteurs du marché comme la performance économique, l'amélioration continue de l'expérience client et les exigences environnementales. L'émergence de labels et certifications environnementales comme l'Ecolabel européen est dans cette démarche. Elle apporte un gage de crédibilité auprès des clients et un outil de structuration interne pour les organisations. Les groupes multi-sites comme Slow Village apportent un réel terrain d'observation particulièrement intéressant. Ce type d'organisation est confrontée à plusieurs enjeux tels qu'harmoniser les pratiques sur l'ensemble du groupe et adapter l'offre aux besoins de chaque site. Face à cette situation, plusieurs questions se posent sur la stratégie durable fondée au siège et son influence sur l'expérience des clients sur le terrain. On vient se poser la question : Comment la mise en œuvre de l'Écolabel européen dans un groupe de campings améliore-t-elle les processus opérationnels et l'expérience client tout en garantissant la performance et la durabilité à long terme ?

***PARTIE 1 - Structuration d'une
stratégie durable dans un groupe
touristique***

Introduction de la première partie

COMPRENDRE L'INFLUENCE D'UNE STRATEGIE DURABLE sur l'expérience client revient à croiser plusieurs champs d'étude : la gestion de la qualité du service, la satisfaction et la fidélisation client, la gouvernance des organisations, les stratégies d'entreprises, et les défis de durabilité appliqués au tourisme.

Cette partie amène une base théorique pour l'ensemble de la recherche, et donne la possibilité d'analyser la perception des clients et comprendre les leviers de fidélisation d'une part. D'autre part, elle permet aussi d'explorer comment les équipes s'approprient les démarches durables et comment le siège pilote leur mise en œuvre. Cette base théorique et opérationnelle permettra d'identifier les principaux enjeux de la recherche, c'est-à-dire, comment une stratégie durable pensée au niveau central influence à la fois le travail des équipes et l'expérience ressentie par les clients.

Chapitre 1 : Le siège, moteur stratégique et opérationnel

Ce premier chapitre vient fournir un apport théorique afin de comprendre comment s'organise une structure, ici multi-sites comme Slow Village. L'accroissement du groupe, réalisé sur l'acquisition d'un groupe d'hôtellerie de plein air existant, a demandé la mise en place d'une certaine organisation. Celle-ci passe par un siège central fixant les orientations stratégiques à un réseau de sites. L'objectif de cet apport théorique est de fournir les éléments d'analyse pour identifier ce mode d'organisation et en comprendre les enjeux dans l'activité du secteur d'hôtellerie de plein air.

1. Déployer une stratégie multi-sites cohérente

1.1. La stratégie d'entreprise

« Le management stratégique, [...], s'appuie sur la formulation d'objectifs, la détermination d'actions à entreprendre, choix opérés en fonction de l'environnement de l'entreprise mais aussi de ce qu'elle est, de ses valeurs et missions. Il se donne une finalité : permettre à l'entreprise de créer et conserver durablement un avantage compétitif. ». (Clergeau et al. 2014, p 121)

Le processus de la prise de décision stratégique au sein d'une entreprise se fait en quatre étapes :

- Analyse interne et externe de l'entreprise,
- Diagnostic permettant d'évaluer la situation,
- Choix en fonction de l'état de l'entreprise, de son environnement et de ses objectifs,
- Mise en place, organisation d'actions permettant de mener à bien la stratégie au sein de l'entreprise(*Ibid.*)

Figure 1 : « Le processus de formulation de la stratégie d'après le modèle LGAC » p125

Question centrale	Domaines d'action
Gouvernance de l'organisation	
Droits de l'homme	Devoir de vigilance Situations présentant un risque pour les droits de l'homme Prévention de la complicité Remédier aux atteintes aux droits de l'homme Discrimination et groupes vulnérables Droits civils et politiques Droits économiques, sociaux et culturels Principes fondamentaux et droit du travail
Relations et conditions de travail	Emploi et relations employeur/employé Conditions de travail et protection sociale Dialogue social Santé et sécurité au travail Développement du capital humain
Environnement	Prévention de la pollution Utilisation durable des ressources Atténuation des changements climatiques et adaptation Protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels
Loyauté des pratiques	Lutte contre la corruption Engagement politique responsable Concurrence loyale Promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur Respect des droits de propriété
Consommateurs	Pratiques loyales en matière de commercialisation, d'informations et de contrats Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs Consommation durable Service après-vente, assistance et résolution des réclamations et litiges pour les consommateurs Protection des données et de la vie privée des consommateurs Accès aux services essentiels Éducation et sensibilisation
Communautés et développement local	Implication auprès des communautés Éducation et culture Création d'emplois et développement des compétences Développement des technologies et accès à la technologie Création de richesse et de revenus Santé Investissement dans la société

Il est nécessaire de traduire les choix stratégiques par des actions permettant d'atteindre les objectifs de la stratégie. La stratégie de l'entreprise englobe l'ensemble de l'entreprise, donc tous les pôles et toute l'équipe. Lorsque la stratégie est définie, celle-ci devient le fil rouge des opérations de l'entreprise. La planification peut paraître utopique, dans un secteur en agitation et mutation permanente et dépendant de beaucoup de choses, tels que la situation économique des pays et des sociétés, les conditions météorologiques, les situations géopolitiques dans le monde et etc. (*Ibid*)

« La planification s'accompagne en outre de la mise en place d'indicateurs de suivi de performance qui autorise le contrôle [...] On parle ainsi de stratégie émergente lorsque l'entreprise prend des décisions stratégiques

et met en place progressivement des actions par processus d'adaptation, sous l'influence de l'environnement mais aussi d'idées, d'innovations de l'entreprise » (Ibid. p129)

1.2. Les types de stratégies

1.2.1. Les stratégies business

Figure 2 : « Tableau 8.1 - Stratégie Les stratégies génériques selon M. Porter »

Champ concurrentiel	Sources de l'avantage concurrentiel	
	Les coûts	La différenciation
Tout le secteur	Stratégie de volume (domination par les coûts)	Stratégie de différenciation (domination par la gamme)
Une cible	Stratégie de focalisation Avantage en coût/Avantage en qualité	

« L'avantage compétitif provient de la capacité de l'entreprise à créer durablement plus de valeur que ses concurrents »(Ibid. p176)

1.2.1.1. L'avantage par le coût

« La stratégie de maîtrise des coûts va de pair avec une stratégie de volume : l'optimisation du prix de vente nécessitant une réduction des coûts et de la marge, la rentabilité est obtenue par des ventes en très grande quantité. »(Clergeau et al. 2014, p176)

La réduction des coûts est représentée avec des économies d'échelles en mettant en place de la production de masse d'un même produit menant à de la standardisation, avec l'automatisation et le passage des opérations vers le client comme le check-in en ligne fait avant leur arrivée, et aussi avec la mise en place de sous-traitance pour externaliser certains services comme le ménage ou bien la lingerie. *« L'analyse de la valeur vise à ajuster les services offerts aux besoins des clients tout en utilisant les ressources strictement nécessaires » (Ibid.p181)*

Ryanair est un exemple dans le secteur aérien utilisant l'avantage par le coût, compagnie aérienne low-cost, par son modèle d'optimisation assez conséquent sur son activité en utilisant une flotte standardisée, des rotations rapides sur les avions, des aéroports moins chers, la suppression des services inclus. Ce qui lui permet de proposer des billets à des tarifs réduits tout en étant rentable. Les services additionnels à la carte permettent de développer les revenus autrement de l'entreprise.¹

¹ <https://quartr.com/insights/edge/how-ryanairs-relentless-cost-cutting-redefined-the-airline-industry>

Les clubs Marmara du groupe TUI se réfèrent à une stratégie similaire dans le segment du « tout compris ». Ils proposent un voyage avec l'ensemble des prestations, c'est-à-dire : l'hébergement, le transport, la restauration et l'animation. Ils proposent ce produit à un tarif attractif, ciblant les clients soucieux de leur budget. Le modèle économique repose sur l'uniformisation et la standardisation des produits avec une certaine maîtrise de la chaîne de production et logistique tout en adoptant une politique tarifaire agressive.²

Cette stratégie contient des limites et dangers. La fabrication des produits concernés est vulnérable à l'imitation, ce qui facilite la concurrence. Elle donne plus d'avantages par le prix venant à remettre en question le prix des produits par rapports aux compétiteurs. Elle peut rendre le positionnement de l'entreprise parfois délicat en fonction de son rapport qualité/prix sur le marché, il est important de maintenir une qualité du produit. On peut observer une forte concurrence à l'étranger en raison des différentes règles comme le coût des ressources humaines suivant les pays dans le monde.(Clergeau et al. 2014)

Par exemple, Slow village ne vise pas ce positionnement, car les valeurs de l'entreprise reposent plutôt sur la valeur perçue et l'expérience différenciante.

1.2.1.2. L'avantage par la différenciation

« La stratégie de différenciation consiste [...] à se singulariser en proposant des services différents offrant une valeur perçue singulière et attractive » (Ibid. p184)

Les entreprises optant pour ce type de stratégie parviennent à créer des produits en fonction de la clientèle ciblée. C'est ici, que « les gammes de produits ou de services » naissent, afin de différencier le produit type aux attentes spécifiques des clientèles choisies.

Accor illustre bien cet avantage par la différenciation avec l'ensemble de ses marques, organisée autour de deux axes : luxe et lifestyle puis Economique et premium. Chaque marque est pilotée avec des stratégies adaptées à chaque cible. Cela permet de renforcer l'image et la visibilité de chaque segment et marque du groupe Accor, afin d'être un maximum rentable et de répondre aux mieux aux attentes des clientèles visées.³

La différenciation est faite par la production par le bas ou par épuration, avec une fabrication simple en gardant seulement l'essentiel. Elle fonctionne bien lors des crises économiques et croît grâce à la présence des comparateurs, aujourd'hui, sur le marché.(Clergeau et al. 2014)

² https://www.tourmag.com/Marmara-se-relooke-et-enterre-son-image-de-produit-low-cost_a63501.html

³ <https://hospitality-on.com/fr/hotellerie/accor-renforce-sa-strategie-de-marque-mondiale-en-nommant-de-nouveaux-dirigeants>

Concernant la différenciation par le bas, le voyagiste lastminute.com illustre cette stratégie. Il propose des forfaits personnalisés à des tarifs réduits, se basant sur des produits invendus jusqu'à la veille de la consommation du produit. Grâce à des technologies dynamiques, des voyages sont proposés à des tarifs inférieurs à la somme de chaque élément.⁴

La différenciation peut aussi être faite par le haut avec la sophistication des produits, par la présence d'un supplément dans un produit basique lui donnant une qualité supérieure. Ici, les entreprises peuvent jouer sur leurs façons de distribuer, communiquer leur produit, ou bien d'amener un service en plus à leur produit en montrant une réelle valeur ajoutée. Souvent, cette différenciation est créée autour d'un service ajouté, d'une personnalisation du produit pour le client. (Produit) L'apport d'une communication active en l'adoptant à la clientèle concernée, menant vers la fidélisation. (Communication) Le produit et son offre ainsi que l'entreprise doivent être clairs et mis en valeur, mais surtout adaptés à la clientèle concernée. (Distribution) « *L'hyperpersonnalisation* », aujourd'hui, est devenue un vrai marqueur haut de gamme et fait appel à un signe de luxe. Cette stratégie demande beaucoup plus de temps et de finances à l'entreprise car chaque client est différent de même pour leurs besoins et leurs attentes. (*Ibid.*)

Kuoni travel, spécialiste du voyage de luxe et du sur mesure, se positionne comme tel sur le marché par son offre de services personnalisés, une expertise importante sur le secteur et une marque prestigieuse. Ce positionnement apporte un avantage concurrentiel fort mais demande beaucoup de ressources autant financières qu'humaines. La clientèle attend de l'excellence et de la perfection, c'est une clientèle très pointilleuse.⁵

Cette stratégie par différenciation fait prendre des risques aux entreprises et les confrontent à certains enjeux. Souvent, optée par les entreprises qui veulent se démarquer et s'éloigner de l'offre avec un grand environnement de concurrence, permettant de mieux se positionner sur le marché. Les procédures mises en place dans le choix d'une stratégie d'entreprise par différenciation doivent être perçue correctement, « *Cependant, il convient de noter que la mise en œuvre de stratégies de différenciation peut être coûteuse et nécessite une gestion rigoureuse des ressources.* ».(Cherik et Chouali 2024, p10) Il est important que l'entreprise ait une solidité financière. Elle se doit d'avoir la pérennité de l'avantage concurrentiel par sa différenciation, c'est-à-dire, une grande capacité d'adaptation et d'innovation.

⁴ <https://amadeus.com/en/blog/articles/lastminute-reaching-a-new-generation-of-travelers>

⁵ <https://hospitalityinsights.ehl.edu/luxury-hospitality-branding>

Figure 3 : « Opérationnalisation des stratégies de coût et des stratégies de sophistication » (Clergeau et al. 2014, p. 188)

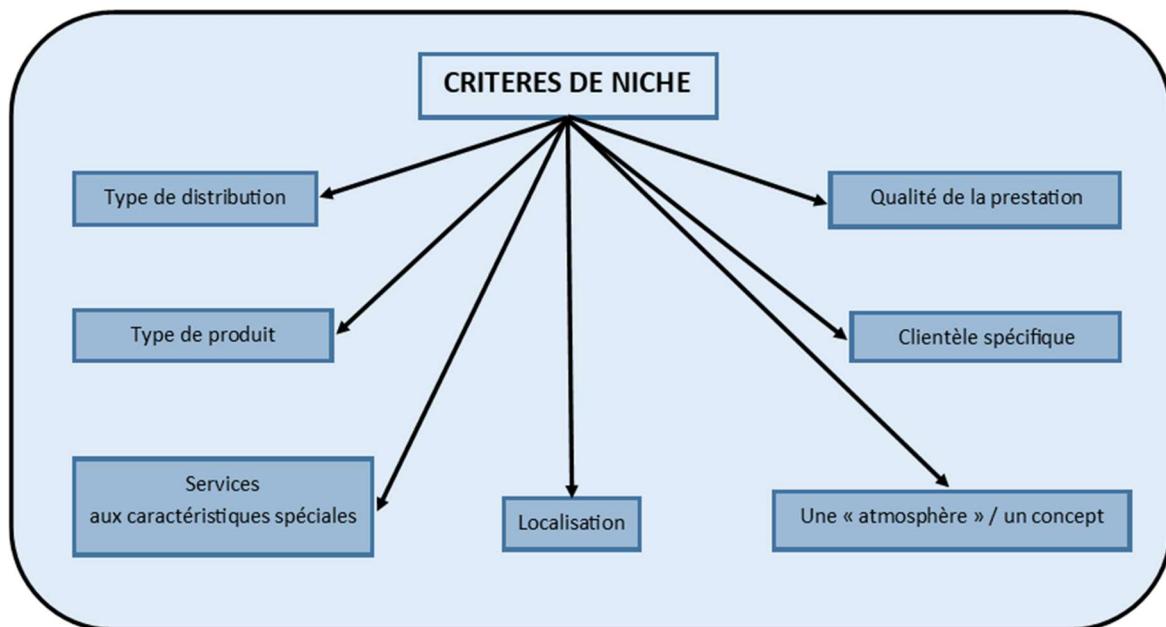
Stratégie	Coûts	Sophistication
Production	Stratégie de volume Standardisation, automatisation, Épuration.	Stratégie de service Sur-mesure, temps, adaptation, enrichissement du service
Gestion des ressources humaines	Substitution par la technologie, faible coût de main-d'œuvre	Professionnalisation, main-d'œuvre qualifiée, valorisation des savoir-faire spécifiques
Marketing	Service standard, prix bas, marketing grande consommation	Spécificité du service, marque, aspect incomparable, prix élevé
Finances	Rentabilité sur le volume	Rentabilité sur la marge

Cette stratégie de différenciation correspond à Slow Village, par l'offre de l'expérience Slow : hébergements confortables et haut de gamme, restauration locale et une grande dimension écologique avec l'importance de l'environnement qu'offre de tels séjours.

1.2.1.3. L'avantage par la focalisation

Il consiste à positionner une entreprise sur un axe de niche. Celle-ci ne s'intéresse plus à occuper tout le marché mais à se focaliser sur un segment de marché afin d'accéder à un « *avantage compétitif durable* » (Clergeau et al. 2014 p 190)

Figure 4 : Les critères de niche inspiré de (Ibid.)



La stratégie de niche est souvent choisie par les petites entreprises, permettant de se spécifier dans une activité précise. Tout de suite, cela apporte à l'entreprise un regard d'expert sur ce segment ainsi qu'une présence et « *identification* » importante. L'opérationnalisation est la même que celle de la stratégie par différenciation. (*Ibid.*)

Le groupe Coucoo Cabanes est un exemple dans la stratégie par la focalisation en visant une offre de niche. Il est un acteur de niche dans l'hôtellerie en pleine nature. Ce groupe propose des sites à taille humaine composés d'hébergements insolites dans un cadre naturel, conçus dans une démarche écologique et immersive ciblant une certaine clientèle. « Coucoo Cabanes œuvre chaque jour à façonner un tourisme exigeant, responsable et profondément humain. Cette spécialisation apporte des clients prêts à payer un tarif élevé pour l'expérience différente qui est proposée, difficilement imitable.⁶ Les Cabanes des Grands Cépages, près d'Avignon sont un de leurs domaines en France⁷

Focaliser tous ses efforts et investir toutes ses ressources sur un seul et même projet : la niche ne peut être qu'une tendance et non durable, il peut parfois être difficile de se reconvertis lorsqu'une entreprise se spécialise trop. Il est le principal enjeu de la flexibilité. (*Ibid.*)

1.2.1.4. L'avantage par la flexibilité dynamique

La flexibilité : « la flexibilité interne concerne la capacité de l'entreprise à faire face rapidement à des événements en s'en donnant les moyens organisationnels et structurels. » (Ibid. p193)

L'offre flexible vient s'adapter à toute circonstance liée à l'environnement et à la production du produit sur le moment. L'entreprise optant pour ce type de stratégie vient à structurer ses « potentiels fondamentaux, ses ressources, financières et humaines. On peut expliquer cette stratégie par les activités saisonnières, par exemple.

« *Les facteurs participant à la construction des capacités dynamiques sont nombreux :*

- *Un système de décision stratégique adapté, [...]*
- *Les liens, alliances, partenariats de l'entreprise, [...]*
- *L'innovation, [...]*
- *L'apprentissage est souvent cité par les chercheurs comme un des leviers fondamentaux de la flexibilité, [...]*
- *La base de connaissance et de savoir-faire de l'entreprise sur laquelle s'appuient les processus d'apprentissage et d'innovation. » (Ibid. p194)*

⁶ <https://www.banquedesterritoires.fr/coucoo-cabanes-developpement-france>

⁷ <https://www.cabanesdesgrandscepages.com/>

Le choix d'une stratégie particulière revient à préciser les avantages recherchés, soit par une maîtrise des coûts, soit par une offre adaptée à une gamme large, soit par une expertise ciblée sur un segment spécifique. Ces orientations sont par la suite traduites en politiques opérationnelles (en passant par la politique produit, la stratégie commerciale ou marketing), mettant l'accent sur un bénéfice durable, par ses aptitudes à innover et s'adapter de façon dynamique. (Clergeau et al. 2014)

L'adaptation de chaque site à son environnement local chez Slow Village répond à une stratégie de flexibilité, par la prise en compte des producteurs et artisans locaux ainsi que les activités ancrées dans le territoire.

1.2.2. Les stratégies corporate

L'organisation en groupe concerne de nombreuses entreprises, qu'il importe leur taille, celles-ci se spécialisant, en se diversifiant ou bien en créant des filières. Ces stratégies englobent l'ensemble des activités de l'entreprise.

1.2.2.1. La spécialisation

La spécialisation amène à l'entreprise un statut d'expertise dans son activité car elle dédie toutes ses ressources, démarches et compétences à son activité ciblée. Il s'agit d'entreprises « *mono-activité* » (*Ibid. p198*)

Cette stratégie démarque l'entreprise par ses compétences et non par son marché. Cette stratégie rappelle souvent la stratégie de focalisation, cependant elles sont bien différentes. La focalisation vient concentrer l'activité sur un segment précis dans une logique d'une stratégie d'entreprise. Cependant, la spécialisation engage l'ensemble de l'entreprise autour d'une pratique qui lui permet de se démarquer de son secteur.

L'entreprise fait face à certains enjeux avec cette stratégie, il est important de maintenir et d'actualiser des savoir-faire ciblés sur un métier. Il faut garder en tête que la spécialisation d'un produit a un cycle de vie. « *Un produit peut arriver à maturité ou à déclin.* » (*Ibid. p200*)

La spécialisation a ses risques dans un marché en mouvement permanent par les envies des clientèles et les métiers qui évoluent. Il est important d'y apporter une grande vigilance, pour acquérir une « *spécialisation souple, incluant une certaine diversification* », ce qui peut être la solution. (*Ibid. p201*)

Slow village a décidé de se concentrer sur l'offre haut de gamme et durable dans le secteur d'hôtellerie de plein air.

1.2.2.2. La diversification

La diversification est source de nouveauté dans une entreprise.

« *La diversification exige de nouveaux savoir-faire et engage l'entreprise dans de nouveaux espaces concurrentiels* » (*Ibid. p205*)

Le choix de la diversification pour une stratégie d'entreprise dépend des objectifs de l'entreprise mais aussi du segment sur lequel elle se positionne au départ, ainsi que du dynamisme de celui-ci.

On remarque différentes diversifications :

- « *La diversification de placement* » : lorsque les entreprises souhaitent investir leur bénéfice dans une activité avec une haute rentabilité.
- « *La diversification de redéploiement* » : quand l'activité d'une entreprise arrive à maturité, elle peut choisir de développer de nouvelles activités avec des perspectives de croissance favorables.
- « *La diversification de confortement* », est choisie lorsque l'activité initiale n'offre pas un avenir propice à faire grandir l'entreprise et à la développer dans le futur.
- « *La diversification de survie* » : apparaît lorsque l'entreprise est en mauvaise posture sur le marché. Elle met donc en place le développement de nouvelles activités. (Clergeau et al. 2014 p206)

La stratégie de diversification peut se former de différentes façons. On observe la « *diversification conglomérale* » lorsque la nouvelle activité change du tout au tout. Ensuite, la diversification verticale permet de développer l'activité en amont ou en aval de sa chaîne de production, on parlera ici du lien avec les clients ou les fournisseurs. Puis, la diversification horizontale en développant des activités proches ou complémentaires de l'activité initiale permettant d'utiliser les mêmes ressources et compétences.

« *Les deux pivots majeurs sont :*

- *La production : le savoir-faire productif, la technologie, les ressources, les infrastructures, etc.,*
- *Le marché : la base commerciale, les clients, les réseaux et circuits de distribution* ». (*Ibid. p209*)

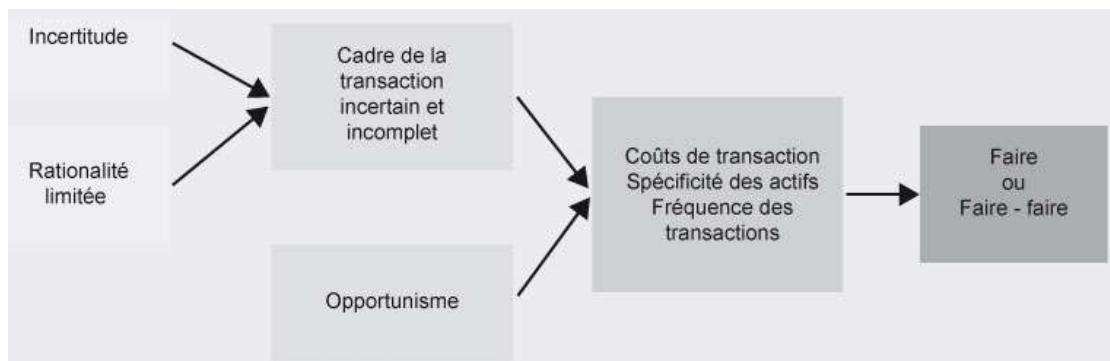
1.2.2.3. Stratégies de filière

1.2.2.3.1. L'intégration verticale

L'intégration verticale est un développement d'activité autour de la chaîne de production de l'activité initiale. Souvent, ce type de stratégie est choisi pour des secteurs financiers, technologiques et stratégiques.

Au point de vue financier, l'intégration des marges des prestataires et/ou partenaires, comme les fournisseurs et distributeurs, est un grand avantage pour l'entreprise en lui donnant plus de liberté.

Figure 5 : « *Faire ou faire faire selon la théorie des coûts de transaction* » (Ibid. p213)



Les transactions ont toutes un coût, la réflexion autour d'une transaction vers un agent extérieur est très importante car elle peut être plus ou moins efficace et coûteuse. « *Plus les transactions concernent des actifs spécifiques, [...] plus elles doivent être renouvelées, plus les agents économiques s'exposent à des risques. Ils ont alors intérêt à internaliser les transactions en un mode de coordination par la hiérarchie, c'est-à-dire dans l'entreprise* » (Ibid.p213)

Au point de vue technologique, la qualité est le principal élément : « *maîtriser les étapes d'un processus de production permet de mieux la contrôler* » (Ibid.p214)

Au point de vue stratégique, on parlera de la place existante dans le marché (renforcer une offre existante).

Avec tous ces avantages, la stratégie de diversification n'est pas sans risque. Celle-ci demande l'immobilisation de grands capitaux et d'importants investissements. Elle peut conduire à « *disperser ses ressources* » à son dépend et demander une organisation plus lourde donc plus onéreuse fragilisant « *l'agilité stratégique* ». (Ibid.p214)

Thomas Cook est un exemple concret de l'intégration verticale des avantages aux inconvénients. Ce voyagiste possédait plusieurs maillons de la chaîne touristique du produit qu'il propose : production, hébergement, transport et la distribution afin de contrôler l'expérience client et la marge. Thomas Cook était propriétaire de compagnies aériennes, hôtels et agences.

Il était autonome de la production à la commercialisation. Mais cela apporte tout autant une dépendance qui peut pénaliser l'activité. La flexibilité des acteurs digitaux et le poids des actifs fixes ont fragilisé ce modèle, menant à la chute de l'entreprise.⁸

1.2.2.3.2. L'externalisation

L'externalisation vient donner une part de la chaîne de production du produit ou une étape du parcours client lors de l'achat dans l'entreprise à des prestataires extérieurs comme les fournisseurs, par exemple. Souvent, elle est choisie pour focaliser les ressources sur l'activité première de l'entreprise et profiter du savoir-faire du prestataire extérieur manquant à l'entreprise. Cette stratégie permet donc de diminuer les coûts fixes de l'entreprise avec des économies d'échelles. Il est important pour toute entreprise d'avoir de bonnes relations avec ses prestataires pour mener à bien son activité. L'externalisation n'a pas que des avantages, elle peut amener une perte de compétence de l'entreprise en déléguant certains points de son activité.

Afin qu'une entreprise continue de croître, il est nécessaire de choisir une des deux formes stratégiques entre se focaliser sur son activité et devenir expert de celle-ci avec une stratégie de spécialisation. Ou bien, de développer de nouvelles activités en « synergie » avec l'activité principale.(Quélin 2003)

1.3. Les politiques d'entreprises

Une fois que la stratégie d'entreprise définie, l'entreprise doit mettre en place des politiques d'entreprises pour mener à bien la vie de celle-ci.

1.3.1. Les relations et partenariats dans le monde des entreprises

Lorsque les entreprises souhaitent prendre de l'ampleur en se développant, on peut observer des rachats d'autres entreprises, des créations de partenariat avec d'autres ou de grands investissements pour s'agrandir. Dans l'ensemble des situations, les entreprises sont amenées à travailler ensemble.

1.3.1.1. Les fusions et acquisitions d'entreprises

Souvent les acquisitions se font pour deux motifs : industriel ou financier.

Les deux motifs se complètent, ils viennent permettre à l'entreprise de s'agrandir en renforçant sa position sur le marché, en recueillant de l'expertise, des distributeurs et fournisseurs tout en augmentant la plus-value de celle-ci.

⁸ <https://www.stryber.com/insights/why-thomas-cook FAILED THE DIGITAL TRANSFORMATION>

« *Les acquisitions pour motif financier sont réalisés par des fonds d'investissements [...] qui investissent dans des entreprises non-cotées en Bourse en vue de réaliser une plus-value à moyen terme en cédant la société à un industriel ou en l'introduisant en Bourse* » (Clergeau et al. 2014, p246)

Dans le secteur du tourisme, beaucoup d'entreprises optent pour cette stratégie de croissance afin de se développer rapidement en bénéficiant des structures déjà opérationnelles et présentes sur le marché.

Cependant, choisir cette stratégie demande beaucoup de travail en termes de coordination afin que les deux entités fusionnent pour n'en devenir qu'une après l'acquisition. La mise en place et l'adoption de process uniformes pour tous les sites concernés est importante pour continuer de performer sur le marché. On retrouve souvent un pôle central de l'entreprise dédié à ces missions en back-office, représenté par le siège social. C'est ici, où le siège vient acquérir un rôle central afin d'amener de la structuration tout en harmonisant l'offre et accompagner l'ensemble du personnel vers cette nouvelle intégration. (Steiler et Rüling 2010)

Slow village, aujourd'hui, est en pleine fusion. Il s'est construit sur l'acquisition d'un groupe d'hôtellerie de plein air déjà existant.

1.3.1.2. Les partenariats financiers

Aujourd'hui, la création d'entreprise touristique, ou son développement se fait par une opération financière dite « *levée de fonds* ».

Il est possible de lever des fonds de plusieurs manières, en plaçant une partie du capital de l'entreprise en Bourse ou en faisant appel à des investisseurs pouvant devenir actionnaires de l'entreprise. On y retrouve bien évidemment des avantages mais aussi des inconvénients (perte de liberté d'action par exemple). Ces opérations financières évitent à l'entreprise de s'endetter, elles « *renforcent les fonds propres* » et participent à des décisions stratégiques de l'entreprise. (Clergeau et al. 2014)

1.3.1.3. Les partenaires stratégiques et leurs alliances

Les produits touristiques en général sont souvent issus de partenariats publics et privés. La promotion des destinations est souvent d'ordre public, les produits touristiques sont plutôt d'ordre privé. Cette synergie entre les deux permet de mettre en avant une offre touristique complète et de qualité. Les coopérations entre les entreprises touristiques privées permettent d'améliorer la qualité du produit touristique, mais aussi de s'assurer d'une certaine performance dans l'environnement du secteur, qui est plutôt dynamique. Certaines entreprises s'allient à d'autres afin de ne pas finir en déficit à certaines périodes, comme une bouée de sauvetage. Les

partenariats des secteurs public et privé sont gérés par les collectivités territoriales principalement, pour développer une destination ou pour externaliser un service ou une étape de sa chaîne de production. (*Ibid.*)

1.3.2. La politique d'innovation

On sait que le secteur du tourisme est en constante évolution et dépendant de certaines occurrences qui peuvent avoir un grand incident sur son activité et qu'il ne peut pas contrôler comme les conditions climatiques, les contextes géopolitiques ou socio-économiques des pays.

L'innovation vient donc prendre sa place, ici, permettant une certaine adaptabilité et flexibilité du secteur pour permettre sa pérennité. L'innovation est le fait de « *mettre en œuvre de nouvelles organisations, créer et utiliser de nouvelles technologies, proposer aux touristes de nouveaux services ou de nouvelles destinations* » (*Ibid.*, p. 268)

Le tourisme est un secteur qui suit toutes les révolutions numériques, technologiques, industrielles, financières et autres pour permettre sa pérennisation.

Airbnb est une des entreprises touristiques qui a marqué son secteur en termes d'innovation, via son produit et la diversification de ses services. Aujourd'hui Airbnb n'est plus juste une plateforme de commercialisation d'hébergement mais une plateforme conçue pour le voyageur lui permettant d'organiser son séjour une fois arrivé. Avec des suggestions de prestations tels que les activités, les services à domiciles et autres directement en plus de l'hébergement sur cette même application. Airbnb est venu créer son propre écosystème, renforçant ses revenus et limitant les intermédiaires avec son client.⁹

La stratégie d'innovation est souvent présente dans les entreprises touristiques par le fait d'une présence accrue de concurrence, ce qui leur permet leur différenciation. « *Elle est motivée par une recherche de baisse des coûts, une volonté de différenciation, la recherche de nouveaux marchés avec de nouveaux produits ou la création de nouveaux business models* ». (Clergeau et al. 2014, p. 288)

1.4. La gouvernance des entreprises touristiques

« *Le terme de gouvernance désigne les règles du jeu du faire ensemble et notamment la manière. Chaque entreprise a son organisation afin de diviser la charge de travail, spécialiser sa production et afin coordonner l'ensemble dont s'exerce et se distribue le pouvoir. Plusieurs modèles de gouvernance sont observés.* »¹⁰

Le gouvernement d'une entreprise est l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui

⁹ <https://www.frenchweb.fr/airbnb-repense-son-modele-vers-une-super-app-des-services/454484/>

¹⁰ <https://www.monatourisme.fr/cooperation-gouvernance-partagee/>

«gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire.» On vient différencier le gouvernement d'entreprise et la gouvernance d'entreprise. Le gouvernement est particulièrement basé sur le contrôle interne de l'entreprise. La gouvernance, elle, correspond à un gouvernement d'entreprise en lien avec les parties prenantes et la responsabilité sociétale. (Charreaux 1996, p2)

1.4.1. Propriétaire et gouvernant de l'entreprise

Beaucoup d'entreprise sont dirigés par leur(s) propriétaire(s). Il y a moins de complexité d'organisation lorsque le dirigeant est le propriétaire. Cependant, la gestion est souvent plus difficile lorsque la direction est donnée à un salarié. Le capital de l'entreprise peut appartenir à la famille mais le manager est en droit de prendre certaines décisions qui peuvent être à l'encontre des propriétaires.

La délégation de la direction à un salarié demande plus de surveillance sur les choix stratégiques et financiers de l'entreprise car souvent il y a un souhait de conservation des valeurs familiales au sein de celle-ci, mais aussi celui de garder le contrôle sur les politiques de l'entreprise, notamment sur sa position financière. (Endettement)

Ce modèle managérial donne plus de liberté aux managers propriétaires, ceux-ci étant moins contrôlés par les actionnaires, ce qui leur permet de prendre par conséquent plus de pouvoir. (Clergeau et al. 2014)

C'est ici, que se dessine une gouvernance complexe lorsque les propriétaires ne sont pas managers, car chacun d'eux a souvent des objectifs différents et les décisions n'ont pas forcément la même importance des deux côtés, les intérêts ne sont pas les mêmes.

« [...] celui du contrat pour les managers, celui des investissements pour les actionnaires, mais aussi sur l'organisation interne, un manager salarié ayant tendance à développer la structure quand celle-ci représente un coût (et donc une baisse de rentabilité) pour les actionnaires, ou sur des diversifications qui peuvent être perçues comme risquées par les actionnaires. » On y résume une stratégie à long terme contrôlée fortement avec des choix prudents. (Clergeau et al. 2014, p. 92)

Le voyagiste Fram a bien connu la gouvernance familiale. L'entreprise a été confrontée à des tensions internes liées à des différends familiaux concernant les intérêts des membres de la famille actionnaire. Lorsque ces différends ont pris plus de place que l'activité, ils ont décidé de changer la manière de gouverner l'entreprise afin d'entretenir une gestion plus stratégique et structurée par des personnes externes à la famille et connaissant le business.¹¹

¹¹ <https://www.tourmag.com/Voyages-FRAM-halte-aux-querelles-familiales-place-au-business-a57267.html>

Ce modèle de gouvernance peut apporter un risque « *d'enracinement* » du manager. La stratégie d'enracinement a pour but de complexifier une production, un suivi, une étape dans la chaîne de production d'une entreprise tout en favorisant la croissance de l'entreprise afin de rendre difficile le remplacement du manager difficile en limitant les possibilités de contrôle. Cette autonomie auprès des managers salariés se fait rare par la venue de grands investisseurs demandant un suivi précis pour justifier l'investissement. Avec la présence d'investisseurs importants dans une entreprise, on observe un modèle actionnarial. Ce modèle se penche davantage sur le court terme car les investisseurs ont une présence limitée, souvent leur part est rachetée par l'entreprise, une fois, que le développement est effectué. La stratégie ici est d'avantage fondée sur du court terme, avec des attentes des performances financières importantes. (Shleifer et Vishny 1989)

1.4.2. De la gouvernance à la structuration de l'organisation

Selon Henry Mintzberg, « *la structure d'une organisation peut être définie simplement comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches.* » (Mintzberg 2020, p188)

La structuration de l'organisation vient influencer les types de gouvernance, dont la centralisation ou bien la décentralisation des décisions.

On abordera, ici, quelques types de structures qui sont « *l'organisation mécaniste* » et « *l'organisation divisionnée* ». L'organisation mécaniste est une structure assez rigide renforçant la standardisation des étapes de production, la centralisation des prises de décisions qui vient être très efficace dans des environnements stables mais moins adaptable face à un environnement dynamique, tel que le tourisme. L'organisation divisionnée apporte une forte adaptabilité à une entreprise, en décentralisant les prises de décisions aux niveaux des opérations de l'entreprise, en gardant une cohérence globale de la stratégie de l'entreprise. Cette structure apporte une certaine agilité à l'entreprise pouvant s'adapter aux environnements dynamiques, tel que le tourisme. (*Ibid.*)

D'après Alfred D et Chandler Jr, pour permettre la bonne conduite d'une stratégie, il est essentiel d'adapter la structuration de l'entreprise pour sa bonne conduite sur le marché. (Alfred et Chandler 1972)

1.4.3. Stratégie multi-sites

Appliquées majoritairement aux entreprises coordonnant multi-activités ou multi-sites (industrie, technologie, ONG, start-ups, économie sociale et solidaire, etc...), trois stratégies se

côtoient, présentant leurs propres approches en termes de gouvernance, de gestion et d'autonomie des implantations locales, et pouvant se combiner entre elles sur certains points.

Slow village valorise une stratégie divisionnelle : chaque site fonctionne comme une exploitation indépendante tout en étant relié au siège. Une dimension missionnaire peut être observée au sein du groupe, car les valeurs de Slow et son ADN guident l'ensemble des décisions.

1.4.3.1. La stratégie missionnaire

Dans ce modèle, l'entreprise se dote d'une mission qu'elle définit comme un rôle sociétal, au travers de ses objectifs et de son fonctionnement. De nature économique, sociétale, ou environnementale, la mission globale cherche à jouer un rôle dans la société, en générant du sens pour les collaborateurs comme pour les clients, au travers de valeurs partagées et engageantes.¹²

Cette stratégie demande coordination, exemplarité et cohérence de la part de toutes les parties prenantes (internes, externes) en se déclinant à tous les strates et étapes de la vie de l'entreprise, ce qui permet de rendre la mission tangible pour chacun. Ceci implique également une adéquation entre le salarié et l'entreprise, et des objectifs opérationnels clairs. (Garreau 2022)

Figure 6 : Les entreprises à missions, inspiré de (Ibid.)



La stratégie missionnaire implique de concilier efficience économique et intérêts communs.

¹² <https://www.hbrfrance.fr/strategie/definir-une-mission-dentreprise-pour-generer-du-sens-une-fausse-bonne-idee-60217>

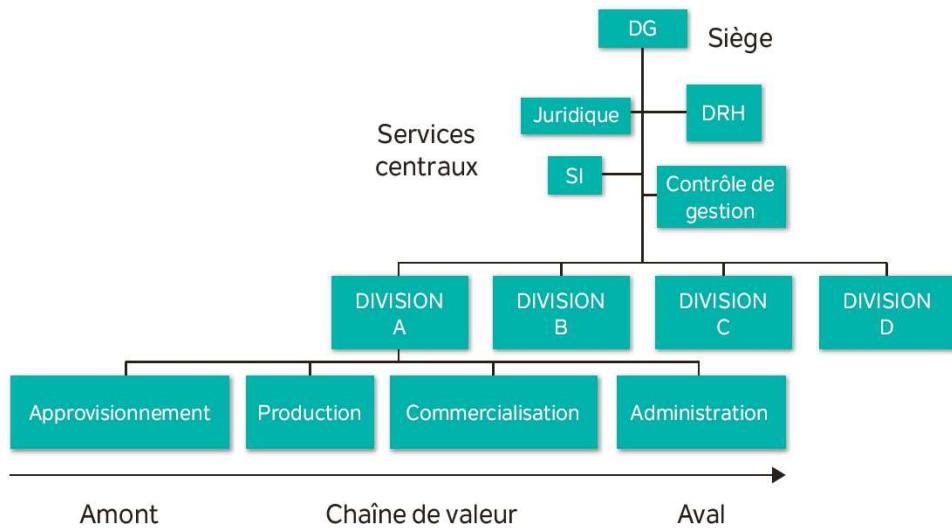
La création d'un « comité de mission » permet le suivi des activités et des engagements de l'entreprise. La mission est ainsi contrôlée de l'intérieur. Elle l'est aussi de l'extérieur, par un organisme tiers indépendant (OTI) (Article L.210-10 du Code de Commerce).¹³

1.4.3.2. La stratégie divisionnelle

Dans la stratégie divisionnelle, également appelée stratégie en M (pour Multidivisionnelle), les unités géographiques représentent autant d'entités homogènes distinctes et autonomes, administrant les fonctions opérationnelles (RH, gestion, achats, etc.) à leur échelle locale, tout en respectant les orientations du siège. Offrant une meilleure capacité de réaction adaptée au contexte géographique et temporel, cette segmentation donne beaucoup d'autonomie, souvent avec un budget et des objectifs alloués par le siège, et des moyens propres.(Giboin 2019)

Développée par Alfred Chandler, cette stratégie répond aux défis de croissance et de complexité des grandes entreprises industrielles du milieu du 20ème siècle.(Chandler1977) Cette décentralisation des décisions opérationnelles permet une gestion des ressources optimisée et adaptée au contexte local, ainsi qu'une meilleure performance économique.

Figure 7 : Une organisation par divisions (Giboin 2019)



1.4.3.3. La stratégie de coordination en unités

Cette forme de stratégie fait appel à des unités locales distinctes autonomes, comme pour la forme divisionnelle, à la différence qu'elles sont reliées entre elles par le siège, qui coordonne et mutualise les ressources, les procédures et les échanges internes entre les sites. La gestion opérationnelle reste locale et autonome tout en utilisant les moyens fixés par le siège, comme

¹³ <https://www.entreprisesamission.org/guide-methodologique-verification-oti/>

un logiciel de réservation commun à toutes les unités. La hiérarchie du siège fixe le cadre de l'activité.(Steyer et Glaser 2024)

Les pratiques sont harmonisées tout en respectant la richesse plurielle des implantations locales, et s'articulent entre les sites eux-mêmes et le siège.(Missonier et Missonier 2012)

2. Organisation en réseau

2.1. L'organisation des entreprises à stratégie multi-sites

Acquérir ou bien développer de nouvelles structures sur différentes localisations hors du siège de l'entreprise peut apporter une complexité qu'il est possible de réduire en structurant davantage l'organisation interne. L'organisation multi-sites est bien connue dans les offices du tourisme en France, par le regroupement de certains demandés par la loi NOTRe du 7 juin 2015. « *La loi portant nouvelle organisation territoriale de la République confie de nouvelles compétences aux régions.* »¹⁴

La communication interne tient une position très importante, c'est ici que commence la difficulté en termes de management car on peut rencontrer des collaborateurs pour qui communiquer peut-être difficile. Du moins, il est important de trouver la bonne manière de communiquer, et de l'accompagner par une « culture de la communication » au sein de l'entreprise. Le contact humain reste quelque chose d'indispensable au sein d'une entreprise présente sur différents points géographiques. C'est à ce moment-là, que le terme d'équipe prend son sens pour chaque individu. La communication internet est un point stratégique en facilitant les interactions entre les différentes implantations.

L'agrandissement d'une entreprise, de ses capitaux, implique aussi l'accroissement de son personnel pour garder cette présence sur le territoire et une croissance sur le marché. Le management au sein de l'entreprise vient à s'adapter. Dans ces situations, le ou les dirigeants ne sont plus les seuls managers pour mener à bien l'activité. Il est donc nécessaire de mettre en place un « alignement managérial » afin d'avoir une « stratégie de management commune » bénéficiant à la culture de l'entreprise :

- Déléguer est un maître mot dans le management d'organisation multi-sites, surtout en période de croissance car la charge de travail s'intensifie. La délégation des tâches et missions peut permettre de responsabiliser davantage les équipes en augmentant leur

¹⁴ [https://www.ecologie.gouv.fr/politiques-publiques/loi-portant-nouvelle-organisation-territoriale-republique-notre#:~:text=Loi%20portant%20sur%20la%20nouvelle%20organisation%20territoriale%20de%20la%20R%C3%A9publique%20\(NOTRe\),Collectivit%C3%A9s%20locales&text=Promulgu%C3%A9e%20le%207%20ao%C3%BBt%202015,attribu%C3%A9es%20%C3%A0%20chaque%20collectivit%C3%A9%20territoriale.](https://www.ecologie.gouv.fr/politiques-publiques/loi-portant-nouvelle-organisation-territoriale-republique-notre#:~:text=Loi%20portant%20sur%20la%20nouvelle%20organisation%20territoriale%20de%20la%20R%C3%A9publique%20(NOTRe),Collectivit%C3%A9s%20locales&text=Promulgu%C3%A9e%20le%207%20ao%C3%BBt%202015,attribu%C3%A9es%20%C3%A0%20chaque%20collectivit%C3%A9%20territoriale.)

motivation et satisfaction au travail. Cependant, il est très important de former et soutenir les personnes prenant ces responsabilités.

- Impliquer les acteurs de terrain dans la construction du projet d'entreprise vient renforcer le travail d'équipe et permet de conserver une vision réelle du terrain tout en laissant place à plus d'implication de la part des collaborateurs.
- Partager la culture et les valeurs de l'entreprise renforce l'appartenance des employés à l'entreprise si les process sont mis en place dans l'ensemble de la structure.

En résumé, les entreprises à stratégie multi-sites sont contraintes à quelques enjeux : garantir une efficacité opérationnelle sur l'ensemble des implantations, ainsi que maintenir une implication importante des équipes sur le long terme.¹⁵

2.2. Les organisations réorganisées

Selon Frédéric Laloux, de nouvelles manières émergent depuis quelques années concernant la façon d'organiser et de gérer une entreprise. Aujourd'hui, la façon culturelle est de dire « *s'il n'y a pas de hiérarchie [...] alors c'est la foire.* »¹⁶

Dans le secteur médical, l'entreprise Buurtzorg a développé une méthode de self-management illustrant donc la gouvernance coopérative avec une certaine autonomie des équipes. Les infirmières viennent gérer de façon autonome l'organisation du travail, le recrutement, la gestion en restant à l'écoute des patients. Ce modèle a apporté un accroissement de la satisfaction des patients et des employés, en réduisant les coûts. « *Il y a une structure derrière tout cela, une responsabilisation au sein des équipes et beaucoup de retours et de soutien qui permettent aux employés de bien réussir.* »¹⁷

Ces nouvelles organisations reposent sur 3 grands principes :

- L'auto-gouvernance d'une entreprise

Il s'agit d'un pilotage managérial sans pyramide verticale hiérarchique, basé sur le développement d'outils relatifs aux conditions de travail, à l'expression des personnalités des salariés (sollicitations d'avis, favoriser les relations, l'initiative, les propositions...).

- La plénitude

Ce concept fait référence à l'idée d'être pleinement soi-même au travail, sur le plan rationnel, émotionnel et aussi spirituel, afin de permettre l'épanouissement de l'individu en déployant énergie et motivation pour l'entreprise.

¹⁵ <https://www.monatourisme.fr/nouvelles-organisations-multi-sites-inspirez-vous/>

¹⁶ <https://www.youtube.com/watch?v=NZKqPoQiaDE>

¹⁷ <https://www.library.hbs.edu/working-knowledge/this-company-lets-employees-take-charge-buurtzorg/>

Repris par la loi PACTE, il entre en correspondance avec la raison d'être de l'entreprise.

- Le temps libéré

Un temps de travail dédié à un projet sortant des attributions du salarié (brainstorming, nouvelles approches, etc.), à des formations courtes (présentations, démonstrations rapides, etc.), permet d'enrichir ou de compléter les ressources du personnel et de l'entreprise, tout en transmettant les bonnes pratiques pour retrouver un standard identique sur l'ensemble des sites. Cependant, il convient d'être vigilant, une augmentation du stress pouvant se produire, en raison de perte de repères, et d'une impression d'instabilité mal vécue.¹⁸

Par ailleurs, les outils de pilotage et de suivi utilisés (visuels, tutoriels, visioconférences, etc.) sont utiles pour progresser, améliorer ce qui peut l'être. Cette approche permet une collaboration et une compréhension accrues du travail et des équipes, un feedback du terrain, la découverte de collaborateurs experts/référents, la culture locale du site apportant une valeur ajoutée à l'entreprise. Elle augmente la standardisation opérationnelle, l'anticipation, et baisse les coûts de formation. Toutefois, elle demande une explication claire de la stratégie, en s'assurant que les équipes l'ont bien cernée et ont compris ce qu'on attendait d'elles.¹⁹

Slow Village se structure comme une organisation en réseau, par le partage des pratiques de chaque direction de site ainsi que par la facilitation des échanges et la mutualisation de certains outils effectuée par le siège.



La base théorique apportée par ce chapitre sur la stratégie et la gouvernance des entreprises, plus précisément sur la gouvernance multi-sites permet de caractériser le siège de Slow Village comme un acteur hybride. Il est à la fois un moteur stratégique par ses grands axes stratégiques choisis et un support opérationnel pour l'ensemble des exploitations. Il se compose de plusieurs principes organisationnels tels que divisionnel, missionnaire et de réseau. Ce lien entre l'autonomie locale des exploitations et la cohérence globale sur l'ensemble du groupe constitue le socle de l'organisation du groupe et permet de clarifier la suite de l'analyse.

¹⁸ <https://www.youtube.com/watch?v=NZKqPoQiaDE>

¹⁹ <https://www.mayden.fr/les-nouveaux-modeles-organisationnels-comment-les-mettre-en-place/>

Chapitre 2 : Mieux comprendre et satisfaire les attentes des clientèles

Le secteur de l'hôtellerie de plein air connaît une forte présence de concurrence, l'expérience client est devenue le levier ultime de différenciation et de fidélisation.

Pour Slow Village, ayant une identité autour du positionnement éco-responsable et d'authenticité, il est important de comprendre comment se composent les attentes des clientèles touristiques et comment celles-ci influencent la perception de la marque. Ce chapitre apporte une analyse, à travers la littérature, des composantes de l'expérience client ainsi que la montée des préoccupations écologiques avec le rôle des labels environnementaux apportant des repères de confiance. L'objectif est de présenter les bénéfices et les risques de ce positionnement, afin d'amener un cadre d'analyse pertinent pour Slow Village.

1. Ce qui fait l'expérience client en hôtellerie de plein air

1.1. Composantes et facteurs clés

L'expérience client est multiple et prend tout son sens dans l'élaboration d'un tourisme durable.

D'après Guest suite, « *L'expérience client désigne l'ensemble des émotions et sentiments ressentis par votre client ou cliente tout au long de ses interactions avant votre entreprise, c'est-à-dire avant, pendant et après l'achat d'un produit ou service. Elle englobe la qualité de votre offre de produits ou services mais également la qualité des échanges avec vos équipes. Sa gestion est devenue clé parce que l'expérience client évolutive dans le temps. La moindre interaction client modifie la perception que votre client a de votre marque et peut faire basculer son sentiment de satisfaction.* »²⁰

D'après les études étudiées par Rajnish Jain, Jayesh Aagja, Shilpa Bagdare, l'expérience client est définie comme « *“aggregate and cumulative customer perception created during learning about, acquiring, using, maintaining and disposing of a product or service”* (Jain et al. 2017, p8) « *Customer experience is the aggregate of feelings, perceptions and attitudes formed during the entire process of decision making and consumption chain involving an integrated series of interaction with people, objects, processes and environment, leading to cognitive, emotional, sensorial and behavioural responses.* »(Ibid.)

Elle regroupe l'ensemble des pensées, émotions, activités et comportements du client lors de son parcours de consommation touristique. En effet, co-construire l'offre économique avec

²⁰ <https://www.quest-suite.com/blog/experience-client>

le client s'avère essentiel pour satisfaire toutes les parties prenantes et répondre à l'orientation stratégique.

Les expériences sont des réactions individuelles du client envers ce qu'il vit et ressent lorsque son esprit est engagé sur le plan émotionnel, physique, humain. L'expérience client est quelque part ce qui lie le client et l'entreprise, du moins son produit. L'expérience client est une consommation de la part du client, elle débute avant le séjour et se termine lors du retour au quotidien du client. C'est une évaluation, une perception globale du produit par le client menant à une satisfaction ou une insatisfaction, celle-ci restant individuelle à chacun. (Pareigis et al. 2012)

Le dit et le non-dit, le visible et le non visible construisent l'expérience client qui se révèle selon les composantes suivantes :

- Tangibles (confort, propreté du lieu, commodités, infrastructures, etc.), répondant aux besoins du client,
- Relationnelles (accueil, service, fiabilité, réactivité, etc.), être à l'écoute du client,
- Affectives (atmosphère, ambiance, animation, environnement, etc.), créer de l'émotion positive.

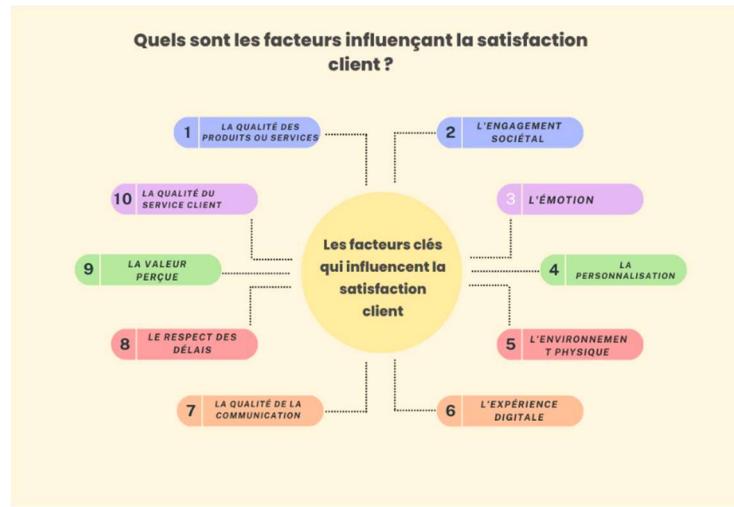
Des facteurs clés comme le confort, l'émotion, le relationnel, permettent l'acquisition de souvenirs, être source de moments agréables, de joie, de bien-être, en comblant véritablement l'attente du client, avec un impact fort et durable. (A PArsu Parasuraman et al. 1988)

Une expérience client réussie valorise l'entreprise et induit une fidélité à un concept, à une marque, à un site. Elle est différenciante par nature, engendre un meilleur chiffre d'affaires, car elle invite le client à partager et renouveler l'expérience voire de dépenser plus. Cette expérience client résume les ressentis cognitifs, émotionnels, sensoriels, sociaux et comportementaux de chaque client : c'est à partir de ces réactions et de ce que propose l'entreprise en face que l'expérience client est créée.(Pareigis et al. 2012).

« Travailler sur l'émotion engendre le meilleur ROI car il s'agit plus de posture et de volonté que d'investissement. C'est simplement un investissement personnel à double entrée car l'expérience collaborateur engendre l'expérience client, ce qui nous oblige à être concentré sur ces deux piliers ! »²¹

²¹ <https://www.actionco.fr/Thematique/conquete-client-1212/Breves/Tribune-Reussir-son-experience-client-trois-mots-349605.htm>

Figure 8 : Les influences de la satisfaction client²²



Slow village retrouve ces composantes, dans l'expérience proposée composée d'hébergement haut de gamme, d'une empreinte locale avec une restauration sensibilisées et du lien au territoire concerné.

1.2. Personnalisation et authenticité

1.2.1. L'offre personnalisée et authentique

L'expérience client répond à une offre de service attendue à la hauteur de la proposition qui lui est faite. Apporter une personnalisation avec authenticité est une pratique qui laisse le souvenir d'un moment ou d'un séjour marquant, de façon positive, et entraîne une efficience économique et communicative de la marque. Elle prolonge l'écoute et construit du « *sur mesure* ».

En tenant compte des préférences, des comportements et des besoins spécifiques de chacun d'entre eux, l'offre atteint l'objectif de créer une expérience unique et mémorable pour le client, en le faisant se sentir reconnu et valorisé. La personnalisation joue un rôle majeur dans la fidélisation de la clientèle et ajoute un atout à la communication de l'entreprise, en transformant le client en « *ambassadeur* » de la marque. Un ambassadeur est un client qui devient comme le promoteur de la marque, sait la valoriser et la « *vendre* », c'est un « *facilitateur* ». Il partage des avis positifs et recommande ce qu'il a vécu ou consommé.²³

²² <https://www.iconomie.org/satisfaction-client/>

²³ <https://www.iconomie.org/satisfaction-client/>

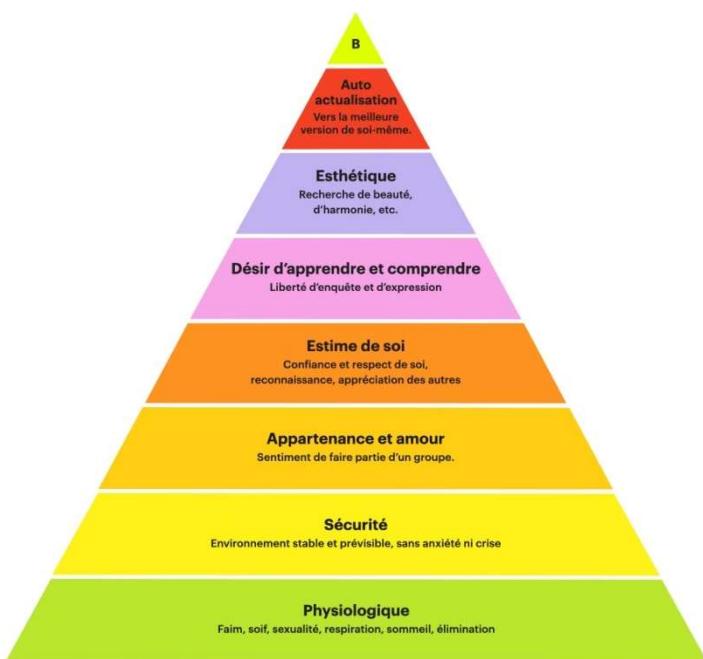
« La personnalisation de l'expérience client fait référence à la façon dont les entreprises se concentrent sur les besoins individuels de leurs clients et leur fournissent une expérience cohérente et personnalisée pour chaque interaction. »²⁴

Slow Village propose des expériences différenciantes, adaptées aux besoins des clients et aux spécificités locales de chaque exploitation.

1.2.2. Les besoins des clientèles

Les besoins élémentaires vitaux (physiques et physiologiques) de la clientèle doivent trouver satisfaction en premier lieu. L'ensemble de ces besoins a été représenté et conceptualisé selon la pyramide de Maslow dans les années 1940 et a depuis été reprise et actualisée comme ci-dessous :

Figure 9 : La pyramide de Maslow²⁵



« Au-delà des besoins physiologiques, de sécurité, d'amour, d'estime et d'accomplissement de soi, nous sommes mus par l'envie d'apprendre et de comprendre. Nous sommes aussi motivés par la recherche perpétuelle de beauté et d'esthétique. Ce sont des outils très importants pour assurer un cadre de travail motivant à des employés... ou nourrir des besoins précis pour des clients. Enfin, les plus développés d'entre nous, celles et ceux

²⁴ <https://www.gemotion.com/fr/blog/personnalisation-experience-client>

²⁵ <https://www.perrierjablonski.com/article/besoins-et-motivations-une-nouvelle-pyramide-de-maslow>

qui visent à réaliser la meilleure version d'eux-mêmes, sont motivés par des valeurs qui dépassent l'égo, les valeurs B. Ces valeurs sont universelles et humanistes, elles visent le bien commun. »²⁶

Ainsi, l'expérience client s'évalue principalement sur l'humain et sur l'émotion positive. Ces critères impliquent une authenticité des relations et des interactions avec l'environnement. Répondre à la promesse d'une prestation annoncée implique de rester authentique de bout en bout du parcours client. Synonyme de qualité du savoir-être, l'authenticité des relations humaines se doit d'être cohérente avec l'offre et la promesse de durabilité de la marque. La recherche d'un lien fort, porteur de sens, induit un contact humain avec de réelles valeurs partagées. Transparence, cohérence et empathie sont les maîtres mots de l'authenticité des relations.

« Chaque client a des attentes différentes et compte bien les faire valoir. Ainsi, l'authenticité de la relation client réside aussi dans la personnalisation et le sur-mesure. »²⁷

L'expérience authentique est aussi un luxe à s'offrir à soi-même (collaborateur ou client) : *« C'est vivre un moment à part, un moment qui restera gravé dans notre mémoire à jamais. Comment le créer dans notre monde de surenchère expérientielle ? Cela peut sembler même contradictoire, quand tout ce qui est déployé pour sublimer l'instant, surprendre et étonner les clients, ne soit pas vraiment durable et se dissipe comme l'écran d'une fumée... Où trouver donc cette perle rare ? Dans l'inattendu qui se prépare avec le cœur et qui s'accueille gratuitement... »²⁸*

L'économie de l'expérience est un modèle actuel et incontournable dans une stratégie touristique. Elle fait appel aux ressentis du client via ses 5 sens et ses émotions.

Figure 10: Les distinctions économiques²⁹

Economic Distinctions				
Economic Offering	Commodities	Goods	Services	Experiences
Economy	Agrarian	Industrial	Service	Experience
Economic Function	Extract	Make	Deliver	Stage
Nature of Offering	Fungible	Tangible	Intangible	Memorable
Key Attribute	Natural	Standardized	Customized	Personal
Method of Supply	Stored in bulk	Inventoried after production	Delivered on demand	Revealed over a duration
Seller	Trader	Manufacturer	Provider	Stager
Buyer	Market	User	Client	Guest
Factors of Demand	Characteristics	Features	Benefits	Sensations

« Si les matières premières sont fongibles, les biens tangibles, les services intangibles, les expériences sont quant à elles qualifiées de mémorables. » (Bargain et Camus 2017, p8)

²⁶ <https://www.perrierjablonski.com/article/besoins-et-motivations-une-nouvelle-pyramide-de-maslow>

²⁷ <https://www.remmedia.fr/actualites/authenticite-des-parcours-client-retour-aux-fondamentaux-et-nouveaux-defis/>

²⁸ <https://le-luxe-authentique.com/l-experience-authentique/>

²⁹ <https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy#comment-section>

« *L'authenticité a longtemps été utilisée comme une catégorie analytique visant à distinguer le « vrai » voyageur, l'amateur d'art et de tradition réelles, du touriste, « faux » voyageur consommant de l'art d'aéroport et du folklore artificiel. Aujourd'hui, c'est une notion permettant de commercialiser des objets, des espaces ou des expériences touristiques ne s'inscrivant pas dans le tourisme ordinaire* » Désormais, cette notion s'apparente beaucoup à l'authenticité sous toutes ses formes, y compris qualifier une expérience. (Cousin 2011, p59)

Dean MacCannell apporte son éclairage sur les relations entre regard touristique, quête d'authenticité et modernité, en établissant la notion de recherche de « vrai », du sincère et du cohérent dans l'approche touristique du client, tant au niveau du produit que du relationnel humain. Critère de choix et de différenciation dans sa mise en œuvre et son approche, l'authenticité est source de transparence, de confiance, de durabilité et de responsabilité durable, par le respect et la mise en valeur du produit et de l'humain. La perception client est ici essentielle, elle contribue à la fabrication d'un souvenir, d'une expérience mémorable, d'autant plus si cette expérience est alignée avec une démarche éthique et écologique.(MacCannell 1973)

Les sites Slow Village se consacrent à une offre modulable par l'attention portée aux différentes clientèles accueillies.

1.2.3. Les outils de mesure

De multiples outils de mesure de l'expérience client et de sa satisfaction sont à notre disposition, que nous résumons dans l'annexe A.

Les questionnaires de satisfaction et les avis clients permettent de recueillir les ressentis et les attentes des clients au moyen d'enquêtes ciblées sur un thème ou générales.

L'analyse SERVQUAL est un indicateur essentiel de la satisfaction client, selon les ressentis de celui-ci. Cette méthode en mesure les écarts de façon chiffrée afin de l'analyser selon les 5 piliers de la méthode : fiabilité, assurance (confiance), éléments tangibles, réactivité et empathie. Ces paramètres sont adaptés au secteur du tourisme, selon le vocabulaire, comme la fiabilité, la confiance, le respect, la responsabilité et l'empathie et constituent la trame d'une grille d'analyse opérationnelle et stratégique.(A PArsu Parasuraman et al. 1988)

Elle permet de confronter la perception client du service rendu à la réalité de la prestation reçue, et ainsi vérifier la cohérence de la stratégie, et donner des pistes d'amélioration à toutes les étapes de la construction de l'offre économique et touristique, en identifiant les points forts et les points faibles de l'organisation. (*Ibid.*)

Le NPS ou Net Promoter Score (indicateur utilisé pour connaître la propension des clients à recommander la marque). Permet ainsi de segmenter la clientèle en 3 catégories : Promoteurs, Passifs, Détracteurs. (Gillet-Goinard et Seno 2016)

Les questionnaires de satisfaction et les avis clients sont utilisés chez Slow Village pour améliorer son offre.

2. Des clientèles de plus en plus sensibles à l'écologie

2.1. Profils des clientèles éco-conscientes et leurs attentes

Les profils des clientèles touristiques sont très étudiés. Pour Ethicity, la majorité de la population est désormais impliquée dans le développement durable. Cette étude date de 2014, mais s'est confirmée depuis et est croissante.(Vlek et Steg 2009) Selon Oudghiri, le tourisme éco-responsable est une tendance forte.(Oudghiri 2025)

La définition du comportement pro-environnemental et responsable est proposée par Steg et Vlek : « *Un comportement environnemental au sens large désigne tous les types de comportement qui modifient la disponibilité des matériaux ou de l'énergie dans l'environnement ou qui modifient la structure et la dynamique des écosystèmes ou de la biosphère. Le comportement pro-environnemental désigne un comportement qui nuit le moins possible à l'environnement, voire qui lui est bénéfique.* » (Vlek et Steg 2009, p. 309)

Les termes et définitions adoptés pour qualifier ce profil touristique sont variés: « *Touristes respectueux de l'environnement* », « *touristes responsables* », « *touristes durables* », « *touristes verts* », « *touristes alternatifs* », « *touristes conservateurs de la nature* », ou encore « *touristes écologiques...* »(Juvan et Dolnicar, 2016, p33)

Si de nombreuses nuances peuvent être apportées, la définition globale proposée par Dolnicar permet néanmoins de qualifier ce profil de voyageur bien spécifique : « *ce touriste se distingue par ses efforts entrepris, ou du moins par sa volonté, pour réduire son impact environnemental au sein de la destination qu'il visite.* »(Dolnicar 2015, p204)

Cependant, « *Les fortes déclarations d'intention des consommateurs ne se traduisent pas dans les comportements, la pratique réelle du TD (tourisme durable) s'avérant beaucoup plus faible.* » (Durif, et al. 2017, p. 4)

Au-delà de leurs motivations et comportements, leurs attentes communes restent toutefois très concrètes sur toute la chaîne de valeur commerciale du produit touristique, et demandent une réelle implication de toutes les équipes, de la clarté, de la cohérence et de la transparence. Thierry Spencer (blog « Sens du client ») a mis en lumière la tendance d'un client « désir », se traduisant par la personnalisation de l'offre et l'attention apportée au client (qualité

relationnelle), et l'expérience client émotionnelle emprunte d'authenticité. Il en ressort que le contact humain et un engagement plus éco-responsable des entreprises sont toujours très recherchés.³⁰

Quel que soit leur classement, les profils sont souvent transversaux, hybrides et en constante évolution. Globalement, le client éco-conscient, sous ses multiples aspects, est un client attentif à :

- La réduction de son empreinte carbone, au respect de la nature,
- Aux labels environnementaux, la garantie du respect des engagements pour la planète,
- Aux pratiques durables et responsables (énergie, eau, déchets, alimentation locale),
- Ses bénéfices personnels (tarifs, confort, accueil, pratiques facilitant le quotidien, etc.).

Cependant, il semble que le renoncement au confort soit également une caractéristique commune aux écotouristes. (Dolnicar et al. 2008; François-Lecompte et al. 2009)

Une synthèse non exhaustive illustre ces différents profils dans l'annexe B.³¹

Nous pouvons résumer ce panorama avec l'étude de Fiorello et Bo (2012) qui apporte une description détaillée du touriste sensible à l'environnement. « *Il s'agit d'un jeune, avec un niveau d'éducation et de revenu supérieur. Il est souvent préoccupé par l'environnement et par le développement économique et social des communautés d'accueil et il est particulièrement attiré par les opportunités qu'offre un contact authentique avec d'autres cultures. De plus, ce touriste fait attention à ce qu'il mange et privilégie les produits locaux et les plats traditionnels. Ses motivations se rapportent principalement à l'épanouissement personnel, la détente et la curiosité culturelle.* » (Dekhili et Achabou 2014)

Le touriste durable se rapproche de la description que donnent Paris et Teye (2010) du routard (« *backpacker* ») dont les principales motivations sont le développement personnel, l'indépendance, la recherche d'expérience, l'acquisition de connaissances culturelles et la détente.(Paris et Teye 2010)

2.1.1. La théorie des générations

³⁰ <https://www.apizee.com/fr/tendances-relation-client.php>

³¹ <https://queststrategy.com/tourisme-durable-les-perceptions-et-attentes-des-voyageurs/> ;
<https://www.tourhebdo.com/actualites/tendances/quels-sont-les-profil-des-voyageurs-pour-2024-872988.php> ;
<https://www.bonvoi.fr/blog/profils-voyageurs>

Aujourd’hui la population touristique est composée de quatre générations « les Boomers, nés après-guerre, la Génération X née dans les années soixante, la Génération des Millenials ou Génération Y, née dans les années quatre-vingt et la Génération Z, encore enfant ou adolescente, née au début du nouveau millénaire »³² Ce sont des informations à prendre en compte pour connaître au mieux les clients potentiels. La théorie générationnelle par Strauss et Howe, définit une génération comme l’ensemble de toutes les personnes nées sur une période donnée de la vie, qui partagent une même position historique et, par conséquent, une personnalité collective commune « *who define a generation as an “aggregate of all people born over roughly the span of a phase of life who share a common location in history and, hence, a common collective persona* » (Li, Li et Hudson 2013, p148)

Cette théorie permet d’identifier les tendances globales pour chaque génération, elle permet de comprendre les comportements des voyageurs ainsi que leurs habitudes de consommation par l’analyse générationnelle des potentiels voyageurs.

Figure 11 : Analyse générationnelle des voyageurs (Ibid. p150)

Table 2
Summary on generational analysis of travel behavior.

Author(s) & year	Generations under study	Sample	Travel behavior	Major findings
Furr et al. (2002)	Mature travelers, Baby Boomers, Generation X (in 1997, 1998, & 1999)	U.S. domestic travelers	Information search and booking	Increase in Internet use in all generation groups; mature travelers are less likely to use Internet to search information or make a purchase than baby boomers and Generation Xers
Pennington-Gray et al. (2003)	GI Generation, Silent Generation, Baby Boomers, and Generation X (in 1983 & 1995)	Canadian domestic travelers	Travel interests	GI Generation ranked “first class accommodation”, “nightlife and entertainment,” and “amusement and theme parks” less important than Gen-X; GI generation felt “beaches for swimming and sunning” less important than Baby Boomers
Beldona (2005)	Baby Boomer, Generation X (in 1995 and 2000)	U.S. domestic travelers	Online information search	Increases in travel information search behavior across both cohorts; older baby boomers reported greater increase than Generation Xers
Lehto et al. (2008)	Silent Generation, Baby Boomers	U.S. domestic travelers	Experiences sought	Boomers favored “quality time with the family away from home”, “intimacy and romance”, and “adventure and excitement”; while Silent Generation preferred “casual casinos and gamble”, “to experience the good life with fine cuisine, good wine, being pampered”, “to escape winter weather”, & “to experience different cultures and way of life”
Beldona et al. (2009)	Seniors, Baby Boomers, Generation X (in 2000 & 2004)	U.S. domestic travelers	Online travel purchase	Increases in the likelihood of travel purchase for all the generations, but greatest aggregate increases in comparison with Generation Xers and the seniors
Huang and Fennick (2010)	Baby Boomers (BB), Generation X, Generation Y	U.S. domestic travelers (Texas)	Information sources, preferred activities, destination attributes	Information sources: Generations X and Y evaluated “phone access to travel consultants”, “travel packages including transportation and lodgings” and “price discounts and coupons” more important than BB; Gen-Y evaluated “a central reservation number for flights, hotels and car rentals”, “a calendar of events” and “information from friends and relatives” as more important than BB; BB evaluated “newspapers” more important than Gen-X; Gen-Y evaluated “television/radio broadcasts” more important than BB Preferred activities: BB participated less in “amusement/theme park” activities than both Generations X and Y, but more in “visiting museums”, “sightseeing in cities”, “hunting and fishing”, and “visiting historical places”; BB participated in “golfing and tennis” more than Gen-X; Gen-Y went to “night clubs/dancing” more than BB Destination attributes: BB evaluated “beaches”, “amusement park/theme parks”, “spectator sports” less important than Gen-X and Y; “historical sites”, and “western image” more important than Generations X and Y; “tennis and golf”, “weather”, and “shopping opportunities” less important than Gen-Y; “good highway”, “museum”, and “pretty scenery” more important than Gen-X.

Ce comparatif apporte une vision d’ensemble sur les attentes de la population touristique. On remarque que les générations X et Y utilisent davantage internet pour préparer leur voyage contrairement aux générations plus âgées (baby boomers, seniors, mature travelers) qui utilisent plutôt les canaux traditionnels. Cependant, l’intérêt d’internet a connu une croissance dans l’ensemble des générations entre 1990 et 2000. Les motivations de voyages ont évolué. Elles sont passées par :

³² https://www.tourmag.com/Qui-sont-mes-clients-1-La-theorie-des-Generations-au-secours-de-la-planete-tourisme_a72631.html

- Les divertissements et un privilège des classes économiques (silent generation et GI generation)
- L'importance du plaisir familial, le confort et les loisirs relaxants (baby boomers)
- La recherche d'aventure et d'expériences diversifiées (générations X et Y)

Les boomers cherchaient plutôt une expérience privilégiant la qualité du temps passé en famille ; les silent génération recherchaient à être en sécurité dans leur expérience et les jeunes générations sont à la recherche de nouveauté et d'expérience variées et de relations sociales. (*Ibid.*)

Aujourd'hui, la génération la plus propice à voyager et effectuer des voyages dans les prochaines années est la génération des « *Millenials, Y, digital native* », car elle représente la moitié de la population active en France. Le voyage est ancré dans cette génération, il fait partie de plusieurs étapes de la vie comme un rite de passage. (Étude, césure, travail...)

L'expérience est le maître mot des besoins des voyageurs de la génération Y, à la recherche de vivre comme des locaux sur les destinations fréquentées c'est-à-dire l'authenticité. La sécurité reste un critère important dans le choix de la destination. Ils sont à l'aise avec l'utilisation des réseaux sociaux et de la technologie, le partage de leur voyage sur les réseaux sociaux est un réflexe pour eux. Le partage de leur expérience est important et leur permet de trouver l'inspiration pour les prochains projets, un esprit communautaire. Le voyage est plus simple pour la génération Y avec l'utilisation de la technologie. Cette génération cherche à se démarquer, l'hyperpersonnalisation prend ici tout son sens. Avec l'éducation environnementale que la génération Y a connue, ils sont prêts à vivre autrement pour l'environnement, le tourisme durable bénéficie d'un fort intérêt pour cette génération.³³

2.1.2. L'expérience

« *Aujourd'hui, le tourisme expérientiel est porté par la génération Y et s'inscrit en totale rupture avec les pratiques des baby boomers et de leurs enfants : rejet du tourisme de masse, pratique du télétravail qui brouille la frontière entre le travail et les vacances (workation), besoin de reconnexion avec la Nature, avec son corps avec soi-même, soif de découvertes, de rencontres avec des locaux, des gens authentiques et inspirants dans un environnement sécurisé.* »³⁴

Face à cette nouvelle attente, du tourisme expérientiel, le concept du lifestyle né. Il s'agit de créer « *un lieu où le touriste se sent comme chez lui.* »³⁵. L'offre touristique devient une offre sur mesure dans le but d'offrir une expérience unique, les standards ne sont plus d'actualité. Les

³³ <https://tendances-tourisme.fr/millennials-tourisme/>

³⁴ <https://www.linkedin.com/pulse/plus-de-90%49riences-et-de-sens-les-nouveaux-besoins-des-laurence-body/>

³⁵ <https://www.etourisme.info/vous-vous-y-connaissiez-en-lifestyle/>

lieux lifestyle sont un lieu de vie mais pas forcément de voyage seulement, nous ne retrouvons pas que des voyageurs dans ces établissements lifestyle. « *Ils attirent une clientèle à la recherche de sens, d'authenticité, et de partage. Un hôtel lifestyle ne se contente pas de proposer une chambre ; il crée un environnement où l'hôte peut se sentir membre d'une communauté. Cet aspect communautaire est essentiel dans l'hôtellerie lifestyle. Les hôtels offrent des espaces communs conviviaux où les clients peuvent interagir, que ce soit dans des cafés, des salons ou lors d'événements organisés au sein de l'établissement. Cette approche est pensée pour encourager les rencontres et les échanges, une composante clé de l'expérience recherchée par les voyageurs d'aujourd'hui.* »³⁶ Mama Shelter, Joe& Joe sont de grands acteurs lifestyle dans le secteur du tourisme.³⁷

2.1.3. Les convictions personnelles de chacun

La performance économique est une composante de la performance globale d'une entreprise, surtout depuis que la composante environnementale y a été introduite. Elle repose sur 3 concepts principaux tels que la rentabilité économique (retour sur investissements), financière et commerciale (chiffre d'affaires).

« *L'appréciation de la performance globale est mesurable, et qu'elle peut se définir comme un construct multidimensionnel, résultat des interactions entre ses déterminants économique, social et sociétal (Reynaud 2003 ; Dobou et Berland 2007).* » (Maurel et Tensaout 2014, p. 75)

L'intégration de l'environnement ajoute ainsi une dimension supplémentaire à la performance économique. Si l'argument financier, formulé par l'hypothèse de Porter (Porter & van der Linde, 1995), reste le plus mobilisé – les économies d'énergie permettant d'améliorer la performance économique (Alvarez et al., 2001 ; Céspedes-Lorente et al., 2003) – d'autres leviers ont été identifiés. Certains travaux soulignent le rôle des bénéfices en matière de santé et de sécurité (Mensah, 2006), tandis que d'autres insistent sur l'influence des parties prenantes, notamment l'appartenance à des réseaux professionnels et syndicaux (Merwe & Wöcke, 2007 ; Callot, 2011). Plus récemment, la littérature met en avant les convictions personnelles des dirigeants et leurs valeurs humaines comme moteur décisif de l'engagement (Tzschentke et al., 2008 ; Parry, 2012).

« *Pour ce qui est de la performance économique et financière, « soutenable » à long terme, elle est attribuable à des facteurs non financiers comme la loyauté des clients, la satisfaction des employés, les processus internes et le degré d'innovation de l'entreprise Cumby et Conrod (2001). Elle est relative à la survie de l'entreprise et mesurée par la rentabilité des investissements et des ventes, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs,*

³⁶ <https://ecolesupérieuretourisme.fr/tout-savoir-sur-lhôtellerie-lifest>

³⁷ <https://all.accor.com/al/fr/brands.html>

l'efficacité, etc. Elle intègre la création de valeur pour le client, l'actionnaire et la satisfaction des investisseurs (Chakravarthy, 1986) ». (Issor 2017, p. 100)

Dans le cas de **Slow Village**, la démarche durable du groupe n'est pas seulement dictée par des considérations financières ou par une pression externe, mais par un **socle de valeurs fondatrices** porté par ses dirigeants, qui en ont fait un axe identitaire fort. Le choix de l'Écolabel européen illustre cette orientation : au-delà des économies potentielles, il traduit une volonté d'incarner un modèle touristique plus respectueux, cohérent avec l'ADN de la marque. Ce positionnement répond par ailleurs à l'évolution des clientèles, de plus en plus sensibles aux enjeux environnementaux, ce qui renforce la pertinence stratégique de l'engagement durable.

2.2. Risques liés au greenwashing et gestion de la confiance

Deux enjeux principaux sont liés à cette sensibilité écologique et à la consommation éco-responsable qui en découle : le greenwashing et la gestion de la confiance.

Le greenwashing, terme et concept créé par Jay Westerveld (1986), se définit comme une communication trompeuse au sujet de l'engagement éco-responsable des entreprises. (Becker-Olsen et Potucek 2013)

Selon la BPI, « *le “greenwashing” se caractérise comme une méthode de marketing qui consiste, pour les entreprises, à utiliser l’argument écologique auprès du public afin de se donner une image éco-responsable, alors que la réalité est tout autre et leurs pratiques loin d’être à la hauteur des allégations*”.

Ainsi le greenwashing fonctionne en exploitant la sensibilité environnementale des consommateurs pour promouvoir une image de durabilité souvent exagérée ou mensongère. Les entreprises adoptent cette stratégie pour bénéficier d'une aura positive, attirer de nouveaux clients et conserver ceux qui sont déjà acquis. Cette tromperie se manifeste à travers divers supports de communication tels que les campagnes publicitaires, les étiquettes de produits ou les déclarations officielles. »³⁸

Il implique un décalage entre la réalité et les annonces marketing (comme mettre en avant de petits gestes, des activités ou évènements ponctuels, sans réelle implication en amont, utiliser des codes couleur (le vert par excellence) ou des termes génériques derrière lesquels toutes les définitions et interprétations peuvent se retrouver.).

En effet, force est de constater que le greenwashing³⁹ est une méthode de marketing utilisant l'écologie pour responsabiliser l'activité des entreprises et la rendre acceptable. Dans le tourisme, cet argument entache la communication, l'image, la réputation et la crédibilité de l'entreprise. Il

³⁸ <https://www.planetegrandesecoles.com/greenwashing-definition-consequences-exemples-et-outil-de-lademe>

³⁹ Blanchiment écologique, verdir une situation.

en découle une perte de confiance cruciale pour mener à bien toute stratégie commerciale efficiente.(de Freitas Netto et al. 2020)

« *52% des consommateurs disent avoir déjà rencontré des informations trompeuses concernant les actions durables des entreprises, et 63% restent sceptiques lorsqu'une marque communique sur ses engagements.* »⁴⁰

Les risques liés au greenwashing et à la gestion de la confiance résident en une mauvaise presse auprès des clients et institutionnels et une perte de chiffre d'affaires liée à une décrédibilisation de l'offre touristique. Les partenaires peuvent finir par se détourner de toute collaboration et amenuiser dangereusement l'activité économique, conjointement à la perte de clientèle.

Des soutiens d'organismes indépendants ou associatifs donnent des pistes pour déceler cette pratique. Le greenwashing étant considéré comme de la publicité mensongère, sa pratique est dénoncée en France par deux entités indépendantes : l'ARPP⁴¹ et l'ADEME⁴².

« *LE TOP 3 DE CE QUI SE FAIT LE PLUS*

- *La promesse excessive : le produit est présenté comme totalement écologique alors que seul un de ses éléments l'est. Ou la démarche de développement durable est présentée comme un élément essentiel de la politique de l'entreprise, alors que ce n'est pas le cas.*
- *L'absence ou l'insuffisance d'information ou d'argumentaire : l'avantage écologique ou la démarche n'est pas expliqué(e) ou insuffisamment pour que l'on comprenne vraiment en quoi il/elle consiste et quel est son intérêt qualitatif et quantitatif pour l'environnement (ou la société...).*
- *Un visuel confus : le visuel accompagnant le message a un lien avec l'écologie ou le développement durable (paysage de nature sauvage, végétation, éoliennes, infrastructures renouvelables, biodiversité...), mais aucun lien avec le produit ou la démarche évoquée, induisant la confusion dans l'esprit du consommateur.* » (ADEME 2023)

Par ailleurs, « *les questions écologiques, comme d'autres sujets complexes, doivent être traitées avec prudence : les réponses peuvent évoluer en fonction des décisions politiques, des choix réglementaires, des choix de société, des études scientifiques, des avancées techniques, etc.* »(Ibid.)

Le greenwashing reste donc un sujet complexe. Son impact est direct et prépondérant sur la gestion de la confiance de la clientèle par rapport au discours de la marque au quotidien, non seulement dans les paroles, mais surtout dans les actes. Une communication claire sur la position et les engagements de l'entreprise, sans ostensibilité, et avec transparence et simplicité, est plus qu'attendue et requise. En effet, la confiance est primordiale pour une relation sereine et constructive avec la clientèle, devenant ainsi la base de l'expérience client authentique

⁴⁰ <https://www.apizee.com/fr/tendances-relation-client.php>

⁴¹ Autorité de régulation professionnelle de la publicité

⁴² Agence de transition écologique

recherchée. Concept-clé, la confiance a été définie selon de nombreux indicateurs comme les notions d'intégrité, de crédibilité et de bienveillance. (Morgan et Hunt 1994)

Elle reste la clé du management du marketing relationnel, un pré-requis à une relation interpersonnelle de valeur, induisant une meilleure tolérance aux imprévus et aléas du séjour, et participe à la perception de la qualité des prestations et à la création d'une fidélité à la marque ou à l'entreprise.

« Les uns la considèrent comme le ressort du développement économique : elle serait nécessaire pour stabiliser les relations commerciales et financières. Les autres la définissent comme un mécanisme de réduction de la complexité sociale : elle permettrait de faire face aux défis et aux risques du monde (Lubmann, 2006). » (Marzano 2012, p1)

Considérée comme une perception ou une croyance, elle est aussi perçue à la fois comme une croyance et une intention comportementale. *« Dans cette perspective, la confiance apparaît comme étroitement liée à la notion de vulnérabilité et d'incertitude »* où on abandonne son sort à l'entreprise et où on ne peut ni connaître ni contrôler les actes d'autrui.(Akrout 2005, p. 29)

Appliquée au tourisme, et à la notion intrinsèque de service touristique, la confiance est ici abordée sous sa dimension tridimensionnelle : *« fondée sur la distinction entre : la croyance dans la bonne volonté de l'autre partie, la croyance dans la disposition du partenaire à respecter les standards éthiques et enfin la croyance dans les compétences de l'autre organisation, en plus de sa dimension relative à la bienveillance « benevolence ou goodwill », liée aux motifs et intentions des parties dans l'échange et, d'autre part, la crédibilité faisant référence à l'expertise, au savoir-faire, à la compétence du partenaire et à sa capacité à tenir ses engagements. (Sako 1992) »* (Akrout 2005, p. 30)

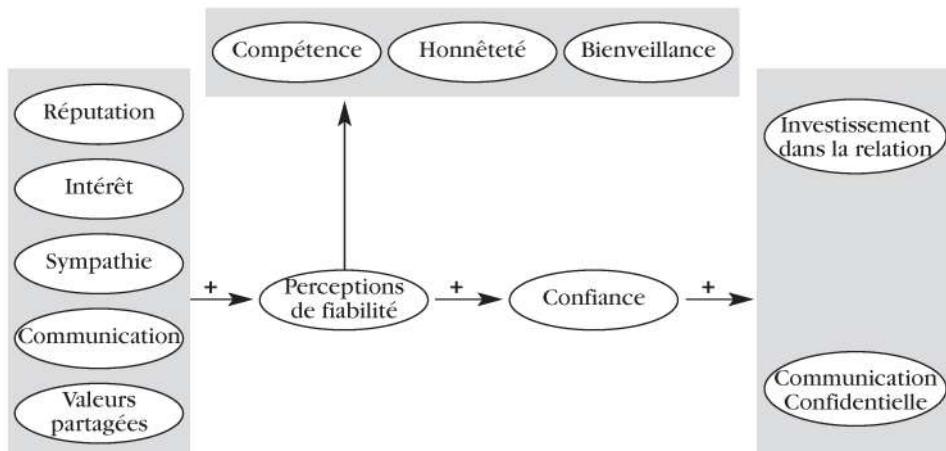
Figure 12 : La distinction entre les perceptions de fiabilité, la confiance et le comportement confiant (adaptée de Usunier, 2000)

Tableau 2 : La distinction entre les perceptions de fiabilité, la confiance et le comportement confiant (adaptée de Usunier, 2000)

Les perceptions de fiabilité	Confiance	Le comportement confiant
Croire à la fiabilité de l'autre	Avoir un sentiment de sécurité	Faire (acte de) confiance
Statique	Statique/état	Dynamique/processus
Fondé sur des critères cognitifs	Spontané (mélange d'affectif et de raison)	Réfléchi

« La confiance en l'autre partie correspond avant tout à un état, un sentiment subjectif d'assurance, fondé sur des éléments objectifs (compétence, bienveillance...) et qui peut se manifester par des actions concrètes. » (Akrout 2005)

Figure 13 : Nature et antécédents des perceptions de fiabilité dans la relation client/fournisseur (Ibid.)



Multidimensionnelle, la confiance induit des comportements et attitudes à composantes cognitives, émotionnelles et affectives (satisfaction, engagement, fidélité, attachement à une destination, perception des enjeux, etc.). Elle dépend aussi en partie de la réputation de l'entreprise, de l'image de la destination, perçue et connue. Selon le modèle proposé par Stern et Krakover (1993), ces facteurs impliquent à la fois l'information obtenue auprès de différentes sources et les caractéristiques de l'individu. « *Trust towards a tourist destination [is] as a result of reputation, cognitive evaluation of the destination and the affective evaluation of the destination.* » (Marinao Artigas et al. 2017, p328)

« *Tourism destination image has close associations with tourist trust. Trust toward a destination enables tourists to establish a positive destination image during their visits* »⁴³ (Chew et Jahari 2014; Han et Hyun 2013, p1)

Selon la littérature (Morgan & Hunt, 1994), l'engagement et la confiance dans la relation [agissent] comme des variables médiatrices clés dans le processus relationnel et la crédibilité de l'entreprise. La relation entre les émotions et la destination devient alors fort importante pour la marque touristique. (Hall 2002)

En conclusion, la confiance repose sur un lien fort entre l'entreprise et le client, sur la base d'une transparence mutuelle et d'un suivi intensif des relations, au travers des dimensions clés :

- **La fiabilité** : intégrité, honnêteté, respect des engagements, cohérence, conformité à la communication.
- **La bienveillance** : faire passer l'intérêt du client en priorité (savoir-être, écoute, gestes commerciaux, respect environnemental).

⁴³ » *L'image d'une destination touristique est étroitement liée à la confiance des touristes. Cette confiance permet aux touristes de se forger une image positive de la destination lors de leurs visites*

- **La compétence** : expertise, professionnalisme.
- **La transparence** : clarté et sincérité dans la communication et dans les actes, permettant une bonne gestion de l'image de l'entreprise en temps de crise.(Moinet 2018)

Greenwashing et confiance sont intimement liés et une attention particulière continue est essentielle pour éviter les dérives et la perte de confiance qui en découle.

L'écolabel européen construit ici une réponse crédible chez Slow Village, donnant place à une distinction sur le marché.

3. L'écolabel européen : un repère pour les clients, un cadre pour les équipes

3.1. Définitions

La définition des notions de labels et normes, accompagne le choix de l'adoption d'un label environnemental au groupe Slow Village.

3.1.1. Certification / label

Des processus de certification assurent que le service touristique offert a été produit, ou est disponible, existent selon des normes définies. (Black et Ham 2005; Font 2002) « *Certification is one method of spelling out and operationalizing definitions of sustainable tourism or ecotourism, with a dual task of improving industry performance and influencing markets*»⁴⁴ (Buckley 2002; Font et Harris 2004) L' ISO 14001, l'ISO 20121, NF Environnement, l'Ecolabel Européen font partie de ces certifications.

Le terme de « *label* » est un emprunt à l'anglais, signifiant marque/étiquette. Outre la promotion, la version française y ajoute toutefois une notion de qualité et de garantie dans le processus de production ou de servuction⁴⁵. « *Le label doit être réservé à des dispositifs visant à offrir à leurs cibles une garantie objective de conformité à des caractéristiques établies dans un référentiel ou cabier des charges* ». (Cadoret et al. 2021, p7)

Un label est constitué de trois critères :

- Un usage collectif,

⁴⁴ *La certification est une méthode permettant de préciser et de mettre en œuvre les définitions du tourisme durable ou de l'écotourisme, avec pour double objectif d'améliorer les performances du secteur et d'influencer les marchés.*

⁴⁵ *La servuction est en méso-économie le processus de mise en œuvre d'un service. Le néologisme a été inventé par Pierre Eiglier et Eric Langeard en 1987 en combinant les termes service et production. La servuction est à la prestation d'un service ce que la production est à la fabrication d'un produit.*

- Un dispositif de candidature et de sélection (référentiel) associé à un signe (dite marque de garantie),
- Une promesse de garantie (fiabilité, crédibilité).

La candidature à une labellisation reste volontaire, et validée par le respect des critères fixés dans un cahier des charges. Accueil Vélo, Tourisme & Handicap, Clef Verte, Ecocert sont des labels. (*Ibid.*)

Les labels contribuent à l'atteinte des 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) définis par l'ONU en septembre 2015, notamment la protection de la biodiversité, la préservation de la ressource en eau, la diminution des émissions de gaz à effet de serre et de l'impact de l'activité touristique.⁴⁶

Visible, identifiable, incitatif, le label est un instrument de marketing. (Ashworth et al 2009; Courvoisier et al 2011)

Slow Village s'appuie sur cette certification pour apporter une crédibilité externe de ses engagements.

3.1.2. Les normes

Une norme est un document établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des usages communs et répétés, pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné.

La norme doit impérativement lister les méthodes pour reproduire un produit ou un service et être reconnue par les professionnels du milieu concerné. Les établissements qui rédigent les normes sont appelés organisme de normalisation. A l'international, il s'agit de l'International Organization for Standardization (ISO) dont l'Association Française de Normalisation (AFNOR) est membre. La norme n'est pas un règlement, elle est majoritairement d'application volontaire et une minorité est obligatoire. Une norme n'est pas obligatoirement certifiable. Ainsi, sur les quelques 60 000 normes ISO, seules 3% ont des décrets d'application d'état (certification). Les normes ISO finissant par les chiffres 1, 2, 3, 4 ou 5 sont certifiables et celles finissant par 6, 7, 8, 9 ou 0 ne le sont pas. (ADN 2023)

L'écolabel donne un cadre normatif structurant la démarche durable sur l'ensemble des sites Slow Village.

⁴⁶ <https://www.un.org/fr/exhibit/odd-17-objectifs-pour-transformer-notre-monde>

3.2. L'écolabel européen

L'écolabel européen est un gage de sécurité et de confiance pour les clients. Par son aspect officiel et institutionnel, il sert de repère tangible pour les utilisateurs de la marque touristique. Gage de transparence et de crédibilité, il offre des garanties de respect de l'éco-responsabilité annoncée ou décelée au travers des fonctionnements présentés par l'entreprise, et les conforte dans leurs choix de destination touristique en diminuant la pression sociétale (normative, culturelle, institutionnelle...) relative au développement durable. (motivations pro-sociales par activation de la norme – obligation morale (Schwartz 1977) ou par action raisonnée (choix personnel rationnel, (Hill 1977)) (Cialdini et Goldstein 2004)

Alléger la charge mentale des clients en adoptant les critères de l'écolabel au quotidien leur permet de passer un séjour serein et apaisé. La certification apporte une satisfaction supplémentaire à une clientèle de plus en plus soucieuse du respect environnemental, car elle valide l'engagement en faveur de la transition écologique et permet de communiquer sur le sujet en toute légitimité.

En termes de communication, il offre une différenciation des concurrents, la marque se démarquant significativement, en transparence et légitimité. Pour exemple, le Domaine Ecôtelia – Le Nizan.⁴⁷

Pour Slow Village, le label est un outil opérationnel important et un élément de différenciation sur le marché.

3.2.1. Historique, critères et fonctionnement

Créé par la **Commission européenne en 1992**, il s'agit du **label officiel de l'Union européenne**, reconnu à travers les États membres et l'Espace économique européen. Il s'applique à une large gamme de **services touristiques** : hôtels, campings, gîtes, Chambres d'hôtes, auberges de jeunesse, sites de visite, etc. Il distingue le comportement respectueux de l'environnement par l'analyse du cycle de vie d'un produit ou service, afin de définir les modalités pouvant réduire l'impact des services touristiques sur l'environnement et le monde vivant. Label d'excellence, il garantit un niveau d'exigence élevé en termes de limitation des impacts sur l'environnement, tout en maintenant une efficacité équivalente. .⁴⁸

Le référentiel pour les hébergements touristiques comprend **67 critères**, dont **22 obligatoires** ainsi qu'un barème de **45 critères optionnels**. La certification est délivrée par

⁴⁷ <https://www.youtube.com/watch?v=2sTk-XJp4E0>

⁴⁸ <https://www.notre-environnement.gouv.fr/>

AFNOR Certification. Défini par la DÉCISION (UE) 2017/175 DE LA COMMISSION du 25 janvier 2017 établissant les critères du label écologique de l'Union européenne pour l'hébergement touristique [notifiée sous le numéro C(2017) 299], il est fondé sur la norme internationale ISO 14024, caractérisée par une approche « cycle de vie » et multi-critères. Ce référentiel est mis à jour régulièrement en fonction de l'évolution des enjeux et des pratiques. Pour les hébergements touristiques, la dernière modification est arrêtée par la Décision (UE) 2024/3179 de la Commission du 19 décembre 2024 modifiant les décisions (UE) 2017/175, (UE) 2018/1702 et (UE) 2019/70 en ce qui concerne la durée de validité des critères du label écologique de l'UE et des exigences d'évaluation et de vérification correspondantes [notifiée sous le numéro C(2024) 8921], stipulant que les critères du label écologique de l'UE définis pour le groupe de produits “hébergement touristique” et les exigences d'évaluation et de vérification s'y rapportant sont valables jusqu'au 31 décembre 2027. Les critères sont répartis en 5 grandes catégories :

- **Gestion générale** (management environnemental, formation du personnel, information du client, suivi des consommations)
- **Énergie** (optimisation, recours aux énergies renouvelables)
- **Eau** (réduction de la consommation, préservation de la ressource)
- **Déchets et eaux usées** (réduction, tri, gestion)
- **Autres** (lutte contre le gaspillage, achats éco-responsables, communication et sensibilisation)

Les critères obligatoires doivent être obligatoirement respectés (sauf en cas de non-applicabilité) : 22 critères obligatoires au total. Ils représentent le socle de la certification, à savoir la base non négociable des pratiques éco-centrées de l'entreprise. Toutes les catégories y sont représentées, comme dans le tableau ci-après.⁴⁹ Les détails des critères obligatoires et optionnels se retrouvent dans l'annexe C.

Les critères optionnels se calcurent selon un barème de points. Chaque établissement doit obligatoirement cumuler des points en choisissant parmi 45 critères optionnels au total.

- A chaque critère optionnel est attribué un nombre de point allant de 1 à 5.
- Le nombre de point à cumuler par établissement peut varier de 20 à 35 points selon le type de services proposés par l'hébergement touristique :
- Base de points (selon le type d'établissement) : tous types d'hébergement (20 points), sauf camping proposant d'autres hébergements (studios, chalets...) (24 points)

⁴⁹ <https://www.ecolabel.be/fr/generalites/les-criteres-environnementaux>

- Points à ajouter (selon les services) : petit-déjeuner ou restauration (+3 points), espaces verts (+3 points), piscine - sauna - jacuzzi – hammam - salle de sport (+3 points) ou centre de bien-être de type spa ouvert à la clientèle extérieure (+5 points. Dans ce dernier cas, les 5 points remplacent les 3 points de la piscine, sauna, jacuzzi.)

La liste est très détaillée, et permet de mieux appréhender si l'entreprise est en mesure d'adopter et de respecter les critères de la certification. L'annexe D présente quelques critères optionnels.⁵⁰

Ce label a un coût : une **redevance** doit être versée à l'organisme labellisateur dans l'ensemble des cas suivants :

- Au moment de la demande de certification (entre **350 €** et **1 442 €**)
- En cas de modification de la certification (entre **280 €** et **1 092 €**)
- Annuellement (entre **350 €** et **1 764 €**). La **redevance annuelle maximale** est fixée à **25 000 €** par groupe de produits et par demandeur, ou **18 750 €** pour les petites et moyennes entreprises.
- En cas de contrôle par l'organisme labellisateur (autour de **1 500 €** par jour + frais de déplacement)

Les micro-entreprises au sens européen bénéficient des redevances prévues les plus basses, autour de **350 €** annuellement et pour toute démarche. L'entreprise conclut un contrat d'utilisation du label et du logo dans toute sa communication, selon des normes bien précises (charte graphique notamment), et s'engage à respecter toutes les exigences requises par l'écolabel.⁵¹

3.2.2. Les autres labels

De nombreux labels s'engouffrent dans la promotion d'un tourisme vertueux et respectueux de la planète, dont on trouve la liste aussi précise que possible dans le livret « Guide des démarches de labellisation pour un tourisme d'ADN Tourisme, reproduite dans le tableau ci-dessous :

⁵⁰ <https://www.ecolabeltoolbox.com/fr/ecolabel-europeen>

⁵¹ <https://entreprendre.service-public.fr/vosdroits/F38446>

Figure 14 : Liste des labels par (ADN 2023)

Démarches	Socioprofessionnelles	Territoriales	
Généralistes	Agir pour un Tourisme Responsable B Corp Bistrot de Pays Camping Qualité Clé Verte Destination d'Excellence Divertissement Durable Ecogîte Ecolabel européen Écotable Engagé RSE Esprit Parc National Étiquette Environnementale Événement éco-engagé	Food Index for Good - FIG Gîte Panda Green Food Green Globe Hôtels au Naturel ISO 14001 ISO 20121 Label Événement à Ambition Durable - LEAD LUCIE 26000 NF Environnement Sites de Visite Tourisme Équitable Valeurs Parc Naturel Régional	Cittaslow Destination Innovante Durable Famille Plus Flocon Vert GDS Index Green Destination Passeport Vert Pavillon Bleu Petites Cités de Caractère Station Verte Village de Neige Village Etape Villes et Villages Fleuris
Spécifiques	Accueil Payans Accueil Vélo Bienvenue à la Ferme Bon pour le Climat Numérique Responsable Rando Accueil Site Remarquable du Goût Tourisme et Handicap	Destination pour Tous Territoire Vélo Vignobles et Découvertes	

Face à l'explosion des labels, de nouvelles directives européennes viennent encadrer la communication et les critères utilisés, en exigeant des labels de se faire reconnaître en tant que certification au niveau européen (par le COFRAC en France, directive 2024/825). (*Ibid.*)

L'agence met à disposition des référentiels et des guides pratiques sur le sujet, mais centre son action sur l'écolabel européen. Nous concentrons notre comparaison sur la Clé Verte et Green Globe, les plus visibles en hôtellerie de plein air et s'imposant comme principales alternatives directes. (*Ibid.*)

3.2.3. Comparaison entre Ecolabel européen, Green Globe et Clé Verte

L'Ecolabel européen est le plus récent, datant de 2017, intervenant plus de 20 ans après les labels Clé Verte et Green Globe. En outre, son rayonnement est plus réducteur, étant limité à l'Europe seule. Il ne concerne que les hébergements touristiques, quand les deux autres labels intéressent également les restaurants pour la Clé Verte, et tous les acteurs du tourisme pour Green Globe. Les thèmes concernés sont homogènes, Green Globe incluant en plus l'héritage culturel et le côté socio-économique du tourisme durable.

La validation de la candidature au label est sensiblement identique, selon des critères obligatoires et optionnels ou conseillés. Une formation est requise par Green Globe mais simplement conseillée pour les deux autres labels. Les délais d'obtention sont relativement rapides, selon le degré de préparation de l'entreprise candidate, entre 4 mois et un an, la Clé Verte fonctionnant en année civile.

Contrôles et suivi par des audits de terrain et documentaire réguliers alimentent la pérennité de la labellisation (tous les 2 ans en moyenne, sauf pour la Clé Verte tous les 3 ans).

Ces accréditations ont un coût non négligeable et les procédures sont parfois victimes d'une lourdeur et complexité administrative.

Le récapitulatif des caractéristiques principales des labels étudiés se retrouve dans Annexe E.

Le choix de l'Ecolabel européen chez Slow Village démontre sa volonté à s'appuyer sur un label exigeant et reconnu.

4. Perception et valeur ajoutée de l'écolabel pour le client

4.1. Les impacts de l'écolabel pour le client

Selon la littérature, « *le développement touristique et économique doit se réaliser en tenant compte de la valorisation écologique, sociale et culturelle du milieu.* » (Marcotte et al. 2011, p206)

D'après l'étude 2023 de booking.com, « *62 % des voyageurs français se sentirait mieux à l'idée de séjourner dans un hébergement spécifique s'ils savaient qu'il possède une certification ou un label durable et 59 % souhaitent utiliser un filtre pour identifier les hébergements dotés d'une certification durable la prochaine fois qu'ils réservent.* »⁵²

« *Smith et ses coauteurs (2010) parlent de « consumérisme éthique positif » quand le consommateur exprime une préférence pour des marques jugées plus éthiques.* »(Dekhili et Achabou 2014, p39)

La labellisation est un instrument de marketing évident qui offre une dimension stratégique à long terme. Elle entraîne une valorisation économique de la marque et du territoire en donnant un motif de visite et de fréquentation.(Ashworth et Kavaratzis 2009; Courvoisier et al. 2011)

Elle est une preuve de crédibilité, et permet l'uniformité de la production. Le respect des exigences de l'organisme de certification s'exprime dans cette démarche de qualité qui donne des garanties au client. Source d'informations supplémentaires, elle sert de référence. Par ses outils d'accompagnement, elle donne accès à un réseau, un savoir-faire. Elle transmet des valeurs, et fait preuve de pédagogie.(Larceneux 2003)

Offrant une meilleure visibilité, elle est un avantage concurrentiel et joue le rôle d'attrait. Participant à la réduction de la perception des risques par le client, elle opère ainsi dans un cadre de confiance rassurant. La labellisation protège et développe également le territoire de la destination touristique, par une empreinte écologique maîtrisée, et une communication globale. « *Pour Battaglia et al. (2012), il existe une forte corrélation entre la profitabilité des entreprises touristiques et la préservation du potentiel environnemental du territoire où l'activité est réalisée.* » « *Pupion (2010) précise*

⁵² <https://news.booking.com/fr/bookingcom-devoile-son-rapport-2023-sur-le-tourisme-durable-comment-sarticulent-pouvoir-dachat-et-consommation-responsable-/>

qu'aucun acteur ne dispose des ressources et compétences susceptibles de lui permettre de prétendre à une gestion individuelle d'un territoire, chaque partie prenante apporte des compétences et des ressources différentes (expertise, légitimité, etc.). » (Dekhili et Achabou 2014, p42)

La confiance et la valeur perçue des séjours sont renforcées chez Slow Village avec ce label.

4.2. La perception de l'écotourisme et de la labellisation par le client

Dans le paysage de l'écotourisme, la perception du client de la labellisation est une dimension intrinsèque à sa satisfaction, sa confiance, et sa fidélisation.

« *Understanding ecotourists' perception of their experience is paramount to any ecotourism business that attempts to improve its visitors' experiences and subsequently influence their satisfaction levels.⁵³ »* (Kim Lian Chan et Baum 2025, p575)

Selon Kotler & Keller (2016) : « *La perception est le processus par lequel une personne sélectionne, organise et interprète les stimuli afin de leur donner un sens.* »⁵⁴

Faisant appel à son référentiel personnel, ses attentes, et les signaux qu'il reçoit de l'entreprise labellisée, l'expérience client se construit et actionne des leviers de confiance et de satisfaction.

Une étude de 2014 résumée dans le tableau ci-après détaille les différentes dimensions relatives à leur perception. Il en ressort une grande sensibilité écologique (57 %), principalement à l'environnement (88 %). Leurs attentes dépassent les autres indicateurs en ce qui concerne la destination (35 %) (transports et lieux à visiter) et l'immersion locale en seconde position (consommation et échanges locaux). (Dekhili et Achabou 2014)

⁵³ Comprendre la perception qu'ont les écotouristes de leur expérience est primordial pour toute entreprise d'écotourisme qui cherche à améliorer l'expérience de ses visiteurs et, par conséquent, à influencer leur niveau de satisfaction.

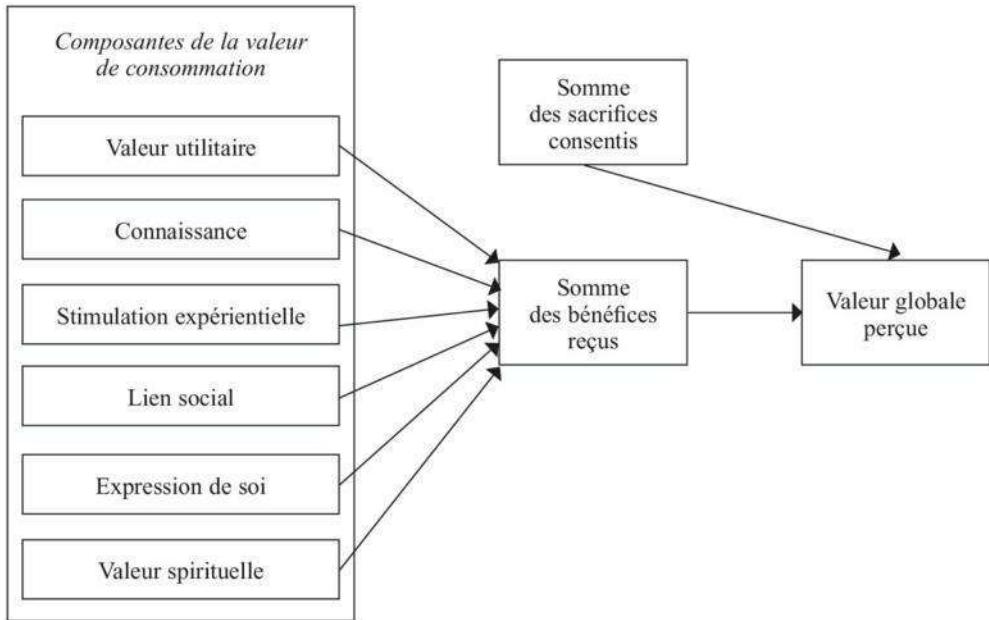
⁵⁴ <https://brimag.com/1-a-perception>

Figure 15 : Perception de l'écotourisme : définition, attentes et limites

Thème (en % par rapport à la masse totale des idées)	Catégories (en % par rapport à leur thème)	Sous-catégories (en % par rapport à leur catégorie)
Familiarité avec l'écologie et expériences écotouristiques vécues (15)	Sensibilité écologique (57) Expériences écotouristiques (43)	
Contours du concept d'écotourisme (28)	Dimension environnementale (88)	Environnement global (19) Caractéristiques physiques du site visité (37) Durabilité (21) Responsabilité du consommateur (23)
Attentes des consommateurs envers l'écotourisme (41)	Dimension sociale (7) Dimension économique (5)	
Limites de l'écotourisme (16)	Destination (35) Activités et services proposés (13) Enrichissement culturel (16) Pratiques environnementales des utilisateurs (13) Coopération entre acteurs (7) Prix (16)	Lieu à visiter (49) Mode de transport (51) Échange avec la population locale (53) Consommation locale (47)
	Sacrifices liés au choix de l'écotourisme (29) Confusion liée à l'ambiguité des termes (10) Greenwashing et manque de confiance (31) Visibilité de l'écotourisme et de son impact (15) Prix (15)	

On notera la forte notion de « sacrifices liés au choix de l'écotourisme » à hauteur de 29 %. Cette notion de sacrifice s'intègre dans la dimension de valeur du produit perçue par le client : la balance entre les bénéfices reçus et les sacrifices.(Fiorello et Bo 2015)

Figure 16 : Le modèle intégrateur de la valeur de Aurier et al. (2004)



« La notion de durabilité dans le tourisme est parfois associée à l'idée de consommer moins et le devoir de renoncer, au moins en partie, à son plaisir personnel (Brieu et al., 2011). » « Ces sacrifices pour l'environnement apportent aux consommateurs un bénéfice psychologique qui accroît l'utilité de la consommation (Huang et Rust, 2011). Le consommateur a besoin d'agir en accord avec ses valeurs et utilise ses achats comme une façon de s'affirmer, de se valoriser personnellement, ou même de se différencier des autres en se plaçant au-dessus (Kozinets et Handelman, 1998). » (Dekhili et Achabou 2014, p51-52)

La notion de sacrifice est liée à celle de l'effort. Le nudge marketing⁵⁵ peut également être un moyen de réduire la perception d'efforts à fournir par le client afin de favoriser l'adoption de comportements respectueux de l'environnement lors du séjour touristique, en jouant la carte de la sensibilisation en accord avec le profil du client. Véritable coup de pouce qui ne cherche pas à contraindre, il incite le client à avoir bonne conscience et apporte naturellement un supplément d'expérience. (Thaler et Sunstein 2009)

La labellisation est ici centrale, puisqu'elle justifie l'acceptabilité des sacrifices comme la limitation du lavage du linge, les légitimant et en quelque sorte, les validant.

Le sentiment de perte est réduit, rendant l'expérience plus acceptable, et positive.

En outre, « La participation du client est bien au centre de la production d'expérience ». Et permet par son implication dans la mise en œuvre de la charte du label, d'être co-acteur de la mise en

⁵⁵ marketing incitatif

pratique des critères du label. Cette nécessité d'être actif correspond en partie à la quête d'authenticité. (Kreziak et Frochot 2011, p25)

L'expérience client est ainsi primordiale dans l'approche de la labellisation, par le sens qu'il donne à son séjour.

Chez Slow Village, l'essentiel est de garantir une cohérence entre discours et pratiques afin d'éviter toute incompréhension.

4.3. La confiance et la satisfaction du client

Selon K.J. Arrow, « *toute relation durable implique un minimum de bienveillance et de réciprocité : la confiance est une institution invisible* ». (Debruyne 2011, p. 48)

L'Écolabel européen bénéficie d'une base solide et sécurisée par la Commission Européenne, par son accréditation institutionnelle dotée d'un cadre réglementaire strict et d'un processus d'audit indépendant (AFNOR, 2025). Sa crédibilité en est renforcée, ce qui rassure le client et supprime les potentielles incertitudes relatives au greenwashing, chez une clientèle de plus en plus méfiante. La qualité perçue au travers de la valeur du produit, aux yeux du client, devient un signal fort qui le conforte dans ses choix, et dans les valeurs de l'entreprise, en conformité avec ses propres référentiels de valeur, au travers du label. (Zeithaml 1988)

Associé à une démarche éco-responsable, le client se transforme en un maillon indissociable de la chaîne de la labellisation, il devient partenaire et coauteur de la mise en œuvre de la charte de l'écolabel, ce qui le sécurise et le conforte dans son choix d'hébergement labellisé. Les pratiques sont visibles, pédagogiques, tangibles, rassurantes, car en accord avec la promotion marketing du label et de l'entreprise. Cette confiance instaurée par le label prend plusieurs dimensions, *intuitu personae* (inhérente au ressenti de l'individu, ici le client), relationnelle (relation client/entreprise) et institutionnelle (garanties apportées par l'institution au travers du label). (Simon 2007)

Sako analyse la confiance en la rattachant à d'autres concepts, comme la confiance contractuelle (engagements souscrit par contrat, comme le label), la confiance de compétence (l'entreprise labellisée applique les critères de la charte du label avec expertise et professionnalisme) et la confiance « *goodwill* » (bonne volonté, induisant de se tenir avec sérieux aux obligations, et voire de faire davantage que ce qui est inscrit dans la charte). (Sako 1992)

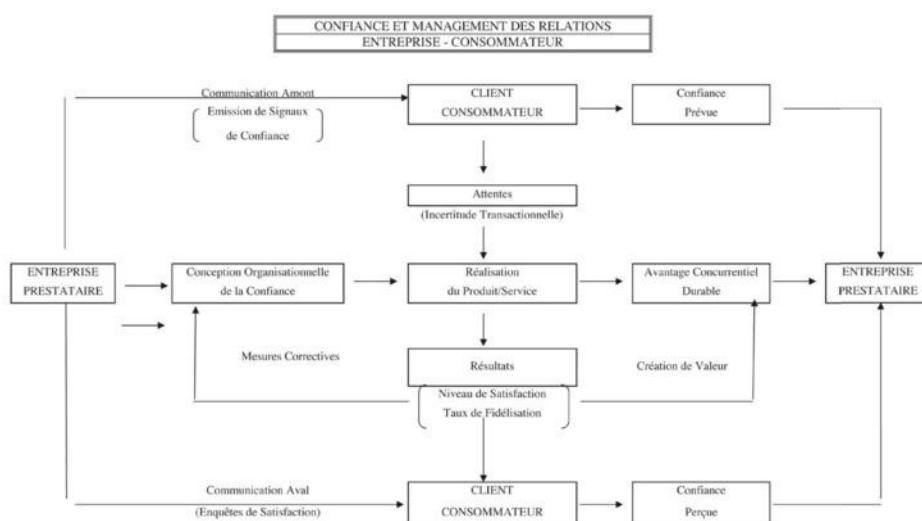
La confiance se manifeste tout au long de la chaîne de valeur, avant, pendant, et après le séjour. La certification est ici un signal de la compétence de l'entreprise labellisée, et du respect des valeurs affichées, et donc de fiabilité.

« La confiance sera garantie si les comportements individuels sont tournés vers la même finalité : la recherche de l'intérêt général, même si celle-ci n'exclut pas le contrôle, la contrôlabilité étant même un facteur essentiel de formation de la confiance » (Filhon 2014, p. 43)

Ainsi, l'opération « labellisation » devient une opération marketing, qui « se verra assignée la tâche de forger au profit de l'entreprise une image de crédibilité (évaluation des capacités à remplir les termes de l'échange), d'intégrité (respect des promesses liées à l'échange), de bienveillance (prise en compte des intérêts du consommateur), un gage de confiance fondé sur le sérieux de l'organisation, son honnêteté, son absence de calcul opportuniste, bref la tâche de forger sa réputation » (Debruyne 2011, p. 54)

L'écolabel Européen rassure sur la véracité des engagements annoncés.

Figure 17 (Debruyne 2011)



Le client accède ainsi à un degré de satisfaction attendu, au travers de son expérience vécue, en cohérence avec ses valeurs. Sa satisfaction est à la fois morale et émotionnelle.

« L'expérience touristique, c'est-à-dire l'ensemble des états engendrés par ce que la personne vit avant, pendant et après une activité touristique, est un aspect essentiel de sa satisfaction, et donc de toute offre touristique » (Hallem, Hikkerova et Sahut 2017, p. 61)

La compréhension de la perception des touristes envers les offres proposées est primordiale pour les entreprises qui veulent améliorer leur niveau de satisfaction. (Kim et Jamal 2007)

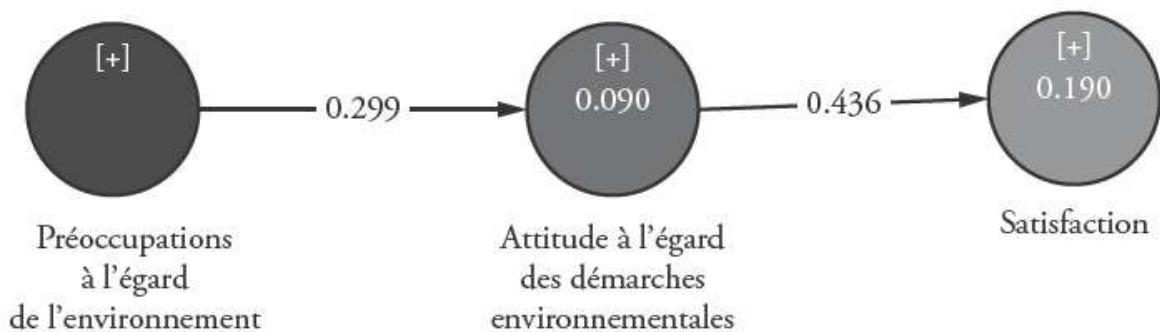
Pour Chen et al., la compétitivité d'une destination dépend de sa capacité à attirer plus de visiteurs et à augmenter leurs dépenses en leur offrant un service de qualité et des expériences satisfaisantes. (Chen et

al. 2011) Battaglia et ses coauteurs (2012) précisent que la qualité environnementale peut contribuer à la satisfaction du touriste quand celui-ci est en mesure d'apercevoir clairement cette qualité.(Aiola et al. 2012)

En référence à la composante expérientielle et d'usage (Aurier, Evrard et N'goala 2004; Mishra 2015) de la valeur perçue, les clients évaluent leur expérience en termes de satisfaction, au travers de la qualité globale apportée par la labellisation, assortie des sentiments de bien-être qui en découlent. Souvent réfractaires au tourisme de masse insatisfaisant pour eux, le client recherche une satisfaction garantie, notamment par la certification.

L'influence d'une certification fait partie des éléments contextuels qui agissent sur le comportement des clients et motivent ceux-ci dans le choix d'un hébergement labellisé. L'expérience vécue joue ici un rôle primordial, en ce sens que si elle est mal vécue, défaillante, la satisfaction chute, même avec labellisation. (Robinot et Giannelloni 2010)

Figure 18 Incidence des démarches environnementales sur la satisfaction à l'égard du séjour hôtelier (Élisabeth Robinot, Trespeuch et Vachon 2019)



Ce modèle démontre que l'attitude à l'égard des démarches environnementales influence positivement la satisfaction (0,190).

Il en ressort la notion de qualité : du service, du relationnel, de la communication et de l'information, etc. La qualité globale devient un enjeu de satisfaction. Grönroos (1984) parle de qualité technique (résultat du service) et fonctionnelle (manière avec laquelle le service a été rendu). (Grönroos 1984)

Les hébergements labellisés participent d'un niveau de qualité supérieur, en offrant un cadre de vie plus sain et plus naturel, et beaucoup proposent des activités authentiques, en lien avec le territoire, tout en offrant une satisfaction personnelle source de bien-être, donnant le sentiment au client d'avoir contribué positivement au respect et à la préservation de la planète, à l'échelle du séjour.

Selon la littérature, une grande importance est accordée à la relation entre la satisfaction des consommateurs et la fidélité (Anderson et Sullivan 1993). La satisfaction, souvent

considérée comme un préalable (*Ibid.*; Bolton et Drew 1994; Olivier 1980), s'alimente par le bouche-à-oreille (clients ambassadeurs, avis positifs sur les réseaux sociaux, etc.), la réclamation, considérée comme une « *demande d'information, de rectification et/ou de compensation, provenant du client et à destination de l'organisation, faisant suite à une insatisfaction impliquant la responsabilité de l'organisation* ». (Prim-Allaz et Sabadie 2003, p3)

La labellisation permet d'ancrer les pratiques éco-responsables dans le quotidien des structures et de valoriser une image de marque sérieuse et engagée sur le long terme. Elle est un critère de choix déterminant et est garante de la posture de l'entreprise face au défi environnemental en lien avec la confiance et la satisfaction de la clientèle.

L'Ecolabel participe à la satisfaction, mais l'expérience globale que propose Slow Village consolide celle-ci.

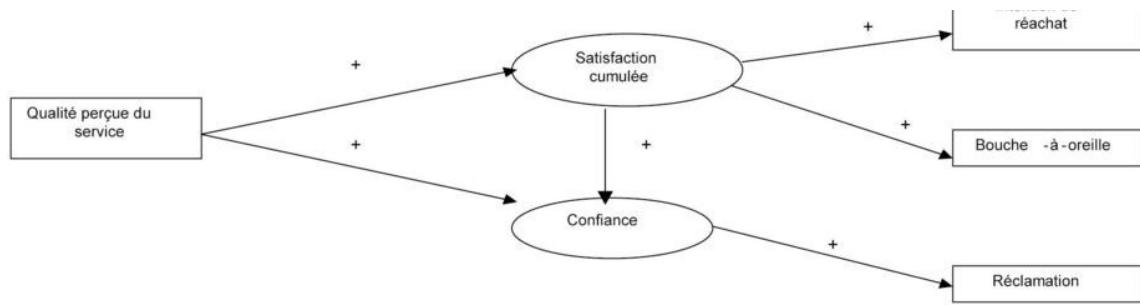
4.4. La fidélité client

La conceptualisation de la fidélité est aujourd’hui davantage adossée à la relation affective entre le client et l’entreprise, plutôt qu’à la une réitération d’un acte d’achat, se manifestant lorsque « *l’engagement reste essentiellement unilatéral, c’est celui du consommateur envers la marque.* » (Moulins 1998, p69), tout en se traduisant « *par des actes et des comportements concrets* » (Boyer et Nefzi 2008, p38)

La fidélité peut aujourd’hui se définir comme la satisfaction relationnelle, la confiance et l’engagement comme les principales composantes de la qualité de la relation. (Baker et Sinkula 1999; Crosby, Evans et Cowles 1990; Dorsch, Swanson et Kelley 1998; Palmer et Bejou 1994; Smith 1998; Hennig-Thurau, Gwinner et Gremler 2002), auxquelles peut s’intégrer la notion d’attachement.

« *Au-delà de l'intention de réachat, la fidélité d'un consommateur peut être exprimée par des comportements bienveillants manifestant une grande volonté de maintenir la relation tels que la tendance à la réclamation constructive ou le bouche-à-oreille positif exprimant une volonté de faire adhérer les autres à son choix (C. Cristou, 2001).* » Il est à noter que « *le bouche-à-oreille se distingue par une forte crédibilité (D. Gremler et alii, 1994) indicateur important de la fidélité.* » (Boyer et Nefzi 2008, p38)

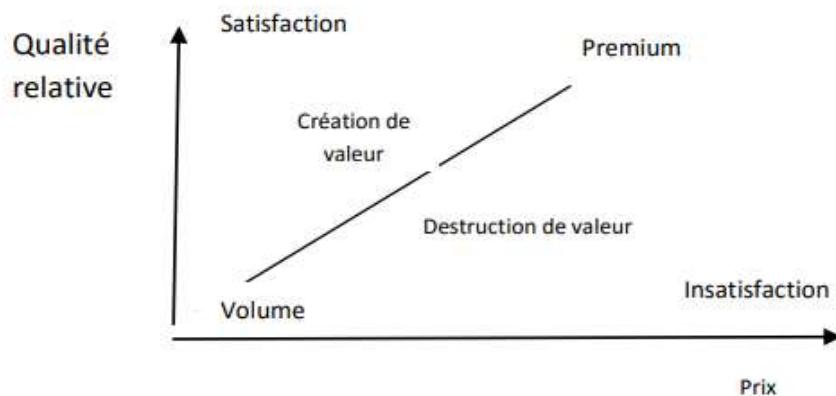
Figure 19 : Le modèle relationnel de la fidélité.(Ibid.)



Au travers de la qualité du service que perçoit le client, la fidélité est étroitement liée à la notion de valeur client et à la satisfaction.(Barbaray 2016)

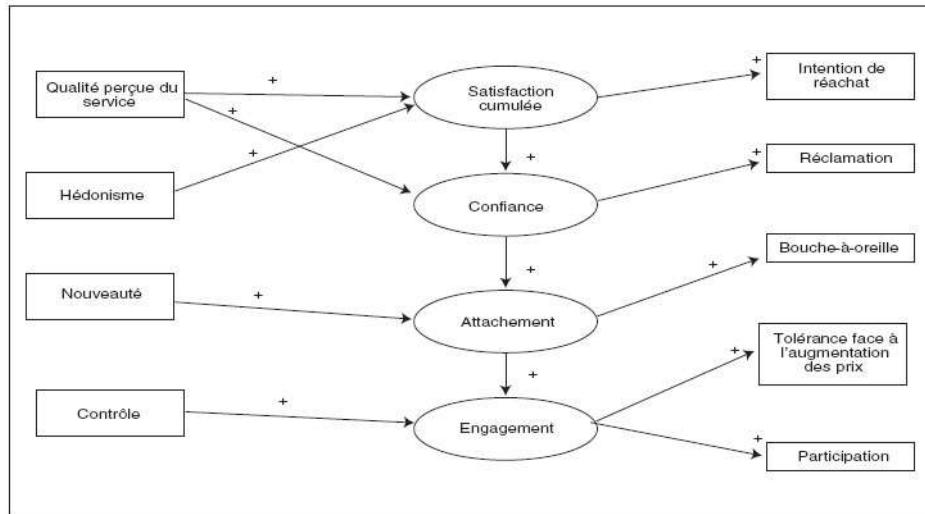
Pour Tournois et Montebello, la « création de valeur client » est la capacité de l'entreprise à proposer au client une valeur relative perçue (combinaison de la qualité relative perçue et du prix perçu) supérieure à la concurrence compte tenu des offres auxquelles il a accès.(Montebello 2003)

Figure 20: Crédit de la valeur selon Montbello(Ibid.)



La labellisation vient ici garantir la qualité de la prestation globale hôtelière de plein air (les ressources humaines, le produit et son environnement immédiat, un service après-vente et réclamations efficace et sûr), en offrant fiabilité, personnalisation, proximité (accessibilité des services), innovation (solutions), adaptabilité (flexibilité, réactivité, serviabilité, souplesse et rapidité des transactions).

Figure 21 Le modèle relationnel de la fidélité (Boyer et Nefzi 2008)



La fidélité est ainsi intimement liée :

- à la satisfaction, par le biais d'une expérience positive,
- à la confiance, par des compromis, des réclamations à issue favorable (Dwyer et Lagace, 1986),
- à l'attachement, par le côté émotionnel (Cristau 2001; Lacœuilhe 2000)
- à l'engagement, la notion de sacrifice (Akrout 2005), où se retrouvent la participation du client au projet de l'entreprise, « étant donné qu'il s'identifie aux objectifs et aux valeurs de la firme et qu'il s'intéresse au bien-être et à la pérennité de l'organisation », concept clé de la labellisation. A ceci s'ajoute la notion de « *contrôle [qui] exerce une influence positive significative sur l'engagement du client envers l'établissement hôtelier*. La perception d'un haut niveau de contrôle permet d'impliquer le touriste et d'augmenter son engagement vis-à-vis de l'établissement hôtelier. »
- à la tolérance à la fluctuation des prix (augmentation, tarifs plus chers en raison des normes adoptées, standing, etc.).
- à la communication autour des prestations (ciblage clientèle, marketing incitatif, etc.). (Clergeau et Spindler 2016)

« *Le séjour touristique a ceci de particulier qu'il mobilise tout un ensemble de prestations de service, délivrés par des entreprises et des acteurs divers, et que les touristes sont actifs dans cette mobilisation, co-produisent voire co-conçoivent de nombreuses prestations* » (Ibid., p. 138)

Ainsi, la confiance, la satisfaction et la fidélité sont des paramètres qui coexistent et interfèrent les uns avec les autres, coproduits par la labellisation de l'entreprise et l'entreprise

elle-même, l'une garantissant l'autre par des leviers de fiabilité, de sécurité, d'expertise et de bienveillance, en lien étroit avec la participation active du client.(Boyer et Nefzi 2008)

4.5. Expériences labellisées réussies / hôtels, campings, destinations

Lors de la dernière consultation du site AFNOR (2025), 337 établissements d'hébergement touristique étaient recensés. La Clé Verte dénombre 2428 établissements (dont 18 restaurants) contre 1 665 un an plus tôt, soit une hausse de +45 %.⁵⁶ Green Globe compte environ 600 structures certifiées.⁵⁷

Selon une enquête en région Occitanie, « 83% des labellisés se déclarent satisfaits de l'audit par un client mystère » et « près de la moitié des professionnels (46%) estiment que le label a stimulé leur progression en matière de développement durable » (2024).⁵⁸

Associée au tourisme de luxe comme le domaine Ecotelia⁵⁹ ou à un tourisme plus social comme des auberges de jeunesse⁶⁰. La labellisation de l'écolabel européen touche tous les hébergements touristiques, comme la Clé Verte. Les labellisations Green Globe sont globalement moins accessibles, touchant des établissements de haut standing.

La réussite de sites labellisés chez Slow Village, prouve la pertinence du choix de l'intégration de l'Ecolabel Européen.



L'analyse théorique de l'expérience clients, des attentes des clients sensibles à la durabilité, prouve que le positionnement durable constitue un levier stratégique important pour Slow Village. L'Ecolabel n'est pas qu'un repère de confiance auprès des clients mais une structure opérationnelle sur l'ensemble des équipes chez Slow Village. Cependant, cette différenciation devient crédible avec l'accompagnement d'une expérience authentique et cohérente pouvant répondre aux attentes des clientèles.

Ce chapitre amène un cadre théorique donnant un éclaircissement sur la façon dont Slow transforme son engagement durable en avantage concurrentiel et en facteur de la satisfaction client.

⁵⁶ https://www.tourmag.com/2-428-établissements-decrochent-le-label-Clef-Verte-en-2025_a125409.html

⁵⁷ <https://www.tendancebotellerie.fr/articles-brèves/chambre-equipement/727-article/la-certification-green-globe-spécifiquement-dédiée-aux-secteurs-du-tourisme-enfin-accessible-en-france>

⁵⁸ <https://qualite-tourisme-occitanie.fr/perception-impact-attentes-a-legard-du-label-qualite-tourisme-occitanie-sud-de-france/>

⁵⁹ <https://www.domaine-ecotelia.com/nos-engagements-developpement-durable.php>

⁶⁰ <https://procontact.afnor.org/notice/auberge-de-jeunesse-de-la-rochelle/1b964346-9d8e-41bf-9ba5-dc89d175b9b6-983403>

Chapitre 3 : Le rôle du siège dans l'harmonisation de la stratégie durable

Le développement d'une stratégie durable dans une organisation multi-sites se focalise sur la capacité du siège à créer une dynamique commune et à accompagner les modifications dans les pratiques opérationnelles. Le rôle du siège chez Slow Village est essentiel, car il procure un cadre, des outils, arbitre les démarches de labellisation et soutient les équipes locales.

Ce chapitre vient analyser, par le cadre théorique apporté, la manière dont le siège organise la stratégie durable. Trois éléments sont mis en évidence : la qualité et l'amélioration continue des exploitations du groupe, l'intégration de la durabilité au sein des exploitations et l'utilisation des retours clients comme un point d'ajustement sur les pratiques utilisées. L'objectif est de comprendre l'agissement du siège sur le groupe, comme moteur, coordinateur et garant de cohérence dans la diffusion de ces stratégies sur l'ensemble du groupe.

1. Construire une dynamique d'amélioration continue

1.1. Outils d'évaluation et logique qualité

Afin de construire une dynamique d'amélioration continue, plusieurs outils sont à notre disposition. Ils sont au cœur de la stratégie « qualité » de l'entreprise, permettant l'évaluation continue de l'offre de l'entreprise, sous tous ses angles, à des étapes définies de la chaîne de valeur.

Le PDCA, conceptualisé par Deming, W E (1986) ou roue de Deming « *résume les principes essentiels de l'amélioration : améliorer, vérifier que le résultat correspond à l'attente, qu'il est stable, et recommencer. Deming dit : « Commençons par améliorer ce que nous savons faire, mais pas encore assez bien. Ensuite nous innoverons. Mais pas l'inverse. »* » (Doucet 2013, p39)

« *La roue symbolique de Deming (ou PDCA) est divisée en quatre étapes :*

- *Plan : définir les objectifs, la façon dont on va les atteindre, l'échéancier ;*
- *Do : concevoir puis exécuter ;*
- *Check : vérifier que les objectifs visés sont atteints. Sinon, mesurer l'écart, comprendre ce qui s'est passé ;*

- *Act : prendre les mesures correctives pour arriver au résultat et s'assurer que cet acquis demeurera stable. Réagir en cas de problème et repasser à la phase « plan ». » (Ibid. p38)*

La boucle de feedback, ou rétroaction, intervient dans l'étude et l'analyse des avis et retours clients, et permet de réagir (réajustement, correction, adaptation) aux attentes et perception des clients. Défini par Norbert Wiener (1894-1964), ce concept a été repris par la suite par Newcomb (1953) en y apportant la dimension de l'interaction sociale et psychologique.(Adary, Mas et Westphalen 2020).

« Le DMAIC est à la fois une méthode de résolution de problèmes et un ensemble d'outils techniques d'amélioration des processus, appliqués sur une base projet, dans l'optique d'améliorer la satisfaction des clients et d'atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise. » Autrement appelé DMAIC (Définir, Mesurer, Analyser, Innover, Contrôler), il s'organise selon un processus défini qui *« est à la fois une méthode de résolution de problèmes et un ensemble d'outils techniques d'amélioration des processus, appliqués sur une base projet, dans l'optique d'améliorer la satisfaction des clients et d'atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise. »* (Selmer 2023, p108)

Le suivi régulier des consommations effectué chez Slow Village donne la place de la stratégie durable au sein de la qualité partagée.

1.2. Aide à la structuration de la stratégie durable

Des référentiels sont transmis par le siège aux sites, mettant en place concrètement la stratégie durable.

1.2.1. Processus de labellisation et son intégration sur site

En général, après avoir réuni les conditions pour l'obtention du label européen, la procédure se met en route à réception de la demande :

- Contact de l'organisme certificateur accrédité pour recevoir les référentiels, la démarche et les tarifs et lui soumettre le dossier,
- Etude de recevabilité du dossier,
- Programmation et réalisation des audites terrain et documentaire de l'hébergement touristique,
- Evaluation (rapport d'audit),
- Décision de certification.

Dès que la demande est jugée recevable, un audit est programmé pour vérifier et avaliser le respect des normes du certificat. Des échanges de réajustement peuvent avoir lieu, et la décision finale est rendue en moins de 6 mois en principe, pour un dossier complet à l'écolabel européen.⁶¹

Les candidats peuvent utiliser la boîte à outils Toolbox écolabel européen⁶² et se renseigner auprès des antennes ADEME régionales.⁶³

La labellisation est relativement rapide, au vu des délais administratifs classiques. Cependant, elle demande un travail préparatoire important si l'on part de zéro. Les avantages économiques décrits plus haut sauront rentabiliser l'investissement de l'entreprise à terme. Utiliser le logo sur tous les documents de la marque, est une preuve tangible de ses engagements éco-responsables, et permet de communiquer sur les mises en pratiques sur site.

Des audits de suivi sont programmés tous les deux ans. En outre, des contrôles documentaires sont à fournir tous les deux ans également, au moyen d'une fiche de renseignements relatant les consommations d'eau, d'énergie, de produits chimiques, les outils de communication à destination de la clientèle, ainsi que leur évolution. L'obligation de respecter tous les critères demande un suivi interne régulier pour maintenir la labellisation, tout comme l'obligation de répondre aux contrôles (documentaire et audit) institutionnels effectués par l'AFNOR.⁶⁴

L'intégration sur sites est consécutive à l'obtention, après avoir préparé au siège les procédures de mise en œuvre des critères obtenus (obligatoires et autres).

Du côté de l'entreprise labellisée, l'écolabel offre un cadre dans lequel les équipes peuvent évoluer au quotidien, en respectant les directives et conseils de la certification. Cela permet de mettre en place des actions concrètes pour améliorer ses pratiques en matière de développement durable, de responsabilité sociale et de gouvernance.

Il donne une ligne de conduite structurante, des pistes claires pour gérer les aspects pratiques du fonctionnement du site (biodéchets, huiles usagées, déplacements, infrastructures, énergie, eau, etc.). Il est ainsi valorisant et cohésif, car les équipes se sentent impliquées et engagées dans l'éco-responsabilité, et l'interaction entre les services est favorisée (administratif, ménage, technique, réception, restauration). Les indicateurs de suivi de consommation (eau, déchets, énergie, etc.) permettent un pilotage opérationnel précis et efficace, grâce à des directives préétablies et prêtées à être mises en œuvre une fois le site prêt. Il diminue également les coûts de fonctionnement et d'exploitation (économie d'eau, d'énergie, de consommables...),

⁶¹ <https://certification.afnor.org/faq-ecolabel>

⁶² <https://www.ecolabeltoolbox.com/fr/solutions-techniques>

⁶³ <https://economie-circulaire.ademe.fr/ecolabel-europeen>

⁶⁴ <https://certification.afnor.org/environnement/ecolabel-europeen-hebergement-touristique>

tout en respectant les normes et contraintes réglementaires qui évoluent rapidement. La labellisation permet ainsi d'anticiper l'évolution de la réglementation et ainsi maîtriser les coûts et les risques. La démarche permet donc de mettre en place des procédures et des outils qui permettent d'optimiser la gestion de l'entreprise. Cela se traduit par une meilleure organisation, une réduction des coûts et une amélioration de la rentabilité. A cela, s'ajoute une meilleure compréhension des enjeux de la RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises).⁶⁵

Selon la littérature, « Le concept de « *corporate greening* » fait référence à une adoption progressive de mesures environnementales (aussi appelé « *going green* »), concernant à la fois les pratiques internes et les équipements choisis. (Tzschentke, Kirk et Lynch 2008; Lynes et Dredge 2006; Mair et Jago 2010) Cette notion de « *corporate greening* » ou « *goeing green* » peut être rapprochée des travaux français sur l'engagement environnemental. Il se caractérise par trois dimensions : l'intégration de l'environnement dans la stratégie, le volontarisme du dirigeant pour diffuser ses valeurs personnelles au sein de ses équipes et enfin la formalisation de la stratégie environnementale à travers la mise en place d'un système de management environnemental et des ressources dédiées dans l'entreprise. (Berger-Douce 2010)

Bansal et Roth (2000) proposent un modèle plus complexe de « *corporate ecological responsiveness* », organisé autour de 3 grandes motivations : la compétitivité, la conformité avec les réglementations et le sentiment de responsabilité environnementale du dirigeant. En interne, les valeurs personnelles du dirigeant et la culture de l'entreprise sont aussi supposées jouer le rôle de facilitateur (ou inversement de freins) au *corporate greening*. « *Les convictions personnelles du dirigeant paraissent déterminantes pour impulser ces démarches en interne et mobiliser leurs équipes sur ce projet.* » (François-Lecompte et Gentric 2013, p40)

Le coaching environnemental des équipes tient toute sa place, en plus des procédures mises en œuvre, selon les critères du label. Le « chemin vers le vert » est variable, car chaque individu ou entreprise est unique. La labellisation est un signal pour les employés actuels et futurs. « *A signal is the deliberate communication of positive information to convey positive firm attributes.* »⁶⁶ (Carlini et al. 2019, p184)

Les avantages de la labellisation en général, de l'Écolabel européen en particulier, pour les équipes des sites, sont toutefois bien réels et multiples. Nous les retrouvons dans la figure ci-après. Des freins existent, comme le manque de temps, des coûts générés par la démarche, la recherche de fournisseurs en accord avec le label, le manque d'expertise sur les questions environnementales de la part des équipes, le manque d'implication et de motivation. Maintenir

⁶⁵ <https://entreprendre.service-public.fr/vosdroits/F38446>

⁶⁶ Le signal étant décrit comme une communication délibérée d'informations positives destinée à transmettre des attributs positifs sur l'organisation.

les standards du label peut paraître difficile et compliqué, selon la perception de la charge de travail par la masse salariale. Par ailleurs, le standing de l'entreprise peut interférer et montrer plus de facilité à agir pour des hébergements économiques que pour des hôtels de luxe, pour lesquels les attentes de confort des clients peuvent constituer un frein (coût des équipements et fournitures par exemple, homologation des fournisseurs, etc.).Présentes dans le modèle de Mair et Jago, les valeurs de l'entreprise jouent bien un rôle.(Mair et Jago 2010)

L'accompagnement du siège permet la possibilité de la labellisation locale de l'Ecolabel européen, malgré les défis et démarches administratives.

1.3. Implication des équipes, outils et formation

Le rôle des équipes est essentiel dans la perception de la qualité et dans la satisfaction client. Leur implication et leur motivation sont déterminantes pour garantir une satisfaction. Les équipes contribuent à l'image de l'entreprise ainsi qu'à l'atteinte des objectifs de performance.

La labellisation apporte un fil conducteur, une structuration des pratiques sur la gestion du quotidien de chaque site. Ce projet de labellisation apporte un esprit de cohésion car l'ensemble des services sont concernés, les interactions entre eux sont nécessaires pour mener à bien la labellisation.

Intégrer une stratégie de formation permet de renforcer l'engagement des équipes envers leur outil de travail qu'est l'entreprise, et le client, plaque tournante de l'activité économique.

Plusieurs outils sont à disposition : e-learning ou formations à distance en ligne qui permettent de compléter ses connaissances ou d'en acquérir de nouvelles à la carte, ateliers pratiques et participatifs en interne, animations conférences pour le personnel, visites de manifestations professionnelles, jeux de rôle (conflits, relations humaines). « *Choi et Sirakaya (2006) évoquent la nécessité d'organiser des ateliers ou sessions d'information pour que le public puisse prendre correctement conscience de la valeur du tourisme durable, et participer de façon constructive à la planification et la prise de décision.* » (Zilberberg et al. 2016)

Les avantages de la labellisation en général, de l'Écolabel européen en particulier, pour les équipes des sites, sont toutefois bien réels et multiples. Nous les retrouverons dans l'annexe F de façon non exhaustive.

La formation et la sensibilisation des équipes sont importantes pour mettre en œuvre les critères du label en pratiques quotidiennes.

1.3.1. Normes et accompagnement

« Invariablement, la norme vise à constituer un langage commun, une référence, pour clarifier, ordonner, sélectionner, unifier, spécifier (Thiard, 1994. [...] Pour l'ISO, la norme est un « document, établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné ». (Eve 2023, p14 et 23)

La norme doit impérativement lister les méthodes pour reproduire un produit ou un service et être reconnue par les professionnels du milieu concerné. Les établissements qui rédigent les normes sont appelés organisme de normalisation. A l'international, il s'agit de l'International Organization for Standardization (ISO) dont l'Association Française de Normalisation (AFNOR) est membre. Depuis 1946, l'ISO (Organisation Internationale normalisation) définit une standardisation des pratiques à suivre, quel que soit le domaine d'activité (production de biens et services, processus de gestion par exemple).

« La norme n'est pas un règlement, elle est majoritairement d'application volontaire et une minorité est obligatoire. Une norme n'est pas obligatoirement certifiable. Ainsi, sur les quelques 60 000 normes ISO, seules 3% ont des décrets d'application d'état (certification). Les normes ISO finissant par les chiffres 1, 2, 3, 4 ou 5 sont certifiables et celles finissant par 6, 7, 8, 9 ou 0 ne le sont pas ».(ADN 2023, p16)

« La norme ISO 14000 définit la performance environnementale comme « les résultats mesurables du Système de Management Environnemental, en relation avec la maîtrise par l'organisme de ses aspects environnementaux sur la base de sa politique environnementale, de ses objectifs et cibles environnementaux »⁶⁷

La norme se décline en trois dimensions principales, à savoir sociale ou sociologique comme une contrainte qui régule les comportements, attisée par les attentes de la société, selon Durkheim. (Besnard et al. 1990) Ou bien psychologique, elle est une règle déterminant une forme de culpabilité, attisée par les injonctions de la société. (Bobek, Hageman et Kelliher 2013) Ou institutionnelle par un document officiel de référence encadrant les pratiques, représentant l'influence de la société sur les choix des clients tels que l'Ecolabel européen, Clé Verte, ISO, etc.

L'appui du siège avec son accompagnement permet de rendre crédible et cohérente la démarche durable.

2. Accompagner le changement depuis le siège / intégrer la durabilité dans la gestion opérationnelle

⁶⁷ <https://www.iso.org/fr/secteurs/gestion-services/tourisme>

2.1. Politique d'achat / gestion des approvisionnements

La centralisation des achats par le siège permet de rendre homogène l'ensemble du groupe et de faire des économies d'échelles.

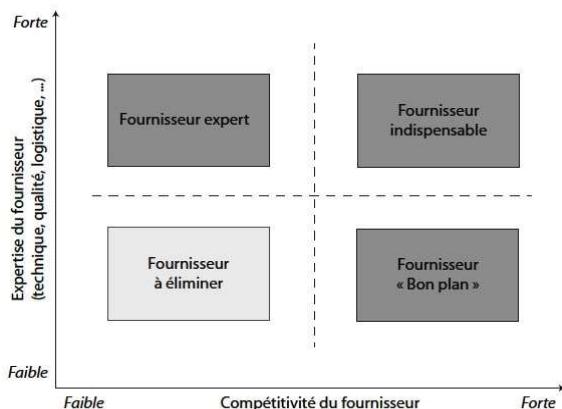
2.1.1. Les outils de supervision et de suivi

Le contexte réglementaire (normes environnementales et sociétales) impose aux entreprises de s'adapter et d'évoluer dans le sens d'une politique d'achat durable. La gestion des approvisionnements devient stratégique dans l'optique du tourisme durable.

Plusieurs outils permettent de superviser et gérer un suivi optimal des achats.

Après avoir déterminé le cahier des charges en accord avec le label, cartographier les fournisseurs en accord avec le référentiel de la labellisation est une condition préliminaire à toute transaction. (Gourmelon 2023)

Figure 22 : cartographie des fournisseurs selon leur expertise et leur compétitivité. (Ibid.)



L'analyse des données aidera à la décision (utilisation de matrices comme le SWOT par exemple) et l'établissement de tableaux de bord de fournisseurs, avec un suivi des achats en temps réel (nature, coûts, livraison, etc.) au sein d'un logiciel intégré ou dans un tableau de type Excel permet de visualiser le statut des achats, de superviser et suivre les approvisionnements. (Ibid.)

Ainsi, « La Fonction Achats responsables doit ainsi « être compatible avec les principes de développement durable, en assurant une Société juste, forte et saine, en évoluant dans le respect du contexte environnemental et en promouvant une bonne gouvernance » (Uzan, Hennequin et Condomines 2018 p28)

L'intégration de l'approche durable dans la politique d'achat crée de la valeur pour l'entreprise, ses équipes et le client :

- « *L'Entreprise en termes d'image de marque et de notoriété mais également d'optimisation des engagements de développement durable et de création de valeur économique par la réduction des coûts liés aux consommations énergétiques* ;
- *Les Clients par la satisfaction liée à la qualité du service rendu, notamment en assurant un accès durable aux services essentiels (eau, propreté, énergie)* ;
- *Les territoires par la limitation des impacts négatifs liés à ce type de consommation* ;»
- La reconnaissance de l'engagement des équipes sur le terrain. (*Ibid., p51*)

2.2. Les stratégies de supervision des équipes locales / animation réseau

« *Comme le note Labruyère (2000), le couple « professionnalisation/compétence » s'impose de façon croissante dans les milieux du travail et de la formation.* » (Wittorski 2008, p105)

La formation terrain apparaît essentielle, et l'approche d'une animation réseau depuis le siège permet une collaboration plus étroite entre les acteurs, en assurant une approche globale standardisée pour toutes les implantations locales, afin de respecter le référentiel de l'entreprise, notamment celui de la labellisation.

Ce cadre éco-responsable donne une feuille de route appréciable et claire pour chacun, adaptable dans tous les services (accueil, technique, entretien, restauration, etc.).

L'animation réseau entretient le dynamisme, l'implication et la motivation des équipes et rythme leur vie au travail, au travers d'un budget dédié et d'un calendrier de prestations d'animation et de formation.

La satisfaction des équipes est un levier de qualité intrinsèque à la chaîne de valeur touristique. Elle engendre moins de turn-over, d'absentéisme, une meilleure santé et un bien-être au travail appréciable.⁶⁸

Organiser le rythme de vie des sites et entretenir le « moral des troupes » passe par l'impulsion que le siège donne à ses satellites locaux, le manager opérationnel local restant le référent du site incontournable, car sur le terrain. Sur site, le manager opérationnel est la personne de proximité accessible rapidement. C'est lui qui organise les rituels au cours de l'année, coordonne les aspects humains internes et associe en direct la masse salariale à la vie de l'entreprise.

De plus, « *le concept récent de « symétrie des attentions » entre personnel et clients, [...] aura pour conséquence directe un meilleur service aux clients, une amélioration de l'image de l'entreprise, des démarches créatives et innovantes dans tous les domaines et un sensible progrès durable du climat social de l'entreprise et de*

⁶⁸ <https://www.confianceclient.fr/management/animation-equipe/>

la satisfaction de collaborateurs (Nayar, 2011). La conjonction de ces facteurs permet de générer une nouvelle dynamique managériale et organisationnelle plus vertueuse et bienveillante au sein de l'entreprise qui contribuera puissamment à de meilleures performances économiques, sociales et environnementales, et ce de façon pérenne.» (Belet 2019, p30)

De nombreux outils sont à disposition, parmi lesquels les incontournables réseaux sociaux. (Duême et Ghibert 2019)

« En effet, les communautés (notamment en ligne) sont désormais au cœur des processus de production, d'apprentissage et d'innovation (Cohendet Créplet et Dupouët 2003). » Le réseau social peut créer une dynamique de groupe, à travers des mises à jour, des échanges d'informations et la coordination des activités.(Imhoff 2019, p92)

Les mesures destinées à l'animation du réseau de sites à partir du siège gravitent autour d'une « *communication claire et transparente, pour renforcer [et cultiver] le sentiment d'appartenance et la culture d'entreprise* » donner de l'autonomie aux équipes et les responsabiliser, via une gestion du temps et des ressources optimale et efficace. « *En adoptant un leadership adaptatif, les managers peuvent créer des équipes performantes et harmonieuses, quel que soit l'emplacement géographique de leurs membres. L'efficacité et la cohésion des équipes multi-sites contribueront à la réussite globale de l'entreprise et à l'épanouissement des employés.* »⁶⁹

Le siège est l'animateur du réseau, en partageant les bonnes pratiques entre les sites.

2.3. Adaptation interne et locale / procédures normalisées

La normalisation extrême des procédures actuelles demande de multiples efforts aux entreprises pour s'adapter et faire évoluer les processus.

« Les entreprises sont en premier lieu dans une logique d'adaptation opérationnelle face au risque climatique et de conformité face à une réglementation croissante et de plus en plus contraignante, quand elles ne font pas face à des contentieux climatiques qui se multiplient à la faveur des réglementations. Désormais, leur responsabilité juridique est établie avec toute une série de contentieux. »(Ilcheva 2023) [...] Outre la responsabilité, la conformité avec toute une série de normes est le deuxième volet, puisque depuis 2000, un Code de l'environnement rassemble en France toutes les lois et les directives relatives au droit de l'environnement avec sept livres qui définissent toutes les mesures applicables en France » (Abdessemed 2024, p. 124) Par exemple, la directive CSRD sur le reporting de durabilité des sociétés qui s'applique depuis le 1^{er} janvier 2024. « *On peut par exemple citer le travail très soutenu conduit par des associations nouvellement créées, telles que les Ateliers du Futur créée en 2021 ou l'association CEC créée en 2020 avec pour vocation d'augmenter la prise de*

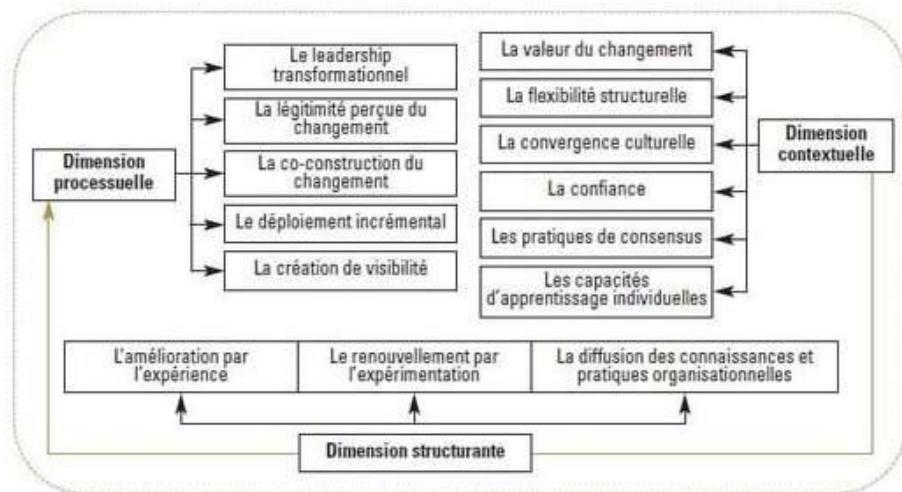
⁶⁹ <https://www.m-work.co/fr/post/manager-efficacement-ses-equipes-en-environnements-multisites-les-cles-du-succes>

conscience et de faciliter des chemins de transformation en partageant des outils et de bonnes pratiques. »(Ibid., p. 126)

Dans ce contexte, la labellisation concrétise et accélère la mise en conformité des entreprises au regard de l'environnement et des procédures inhérentes au tourisme durable. Elle permet d'accompagner le changement depuis le siège, en déployant les modes opératoires requis par le label au sein des sites.

L'entreprise est-elle apte à faire face aux changements environnemental ou social, la maîtrise de plusieurs dimensions à étudier est identifiée dans la figure ci-dessous.

Figure 23 les dimensions de la capacité de changement (Soparnot 2008)



« La capacité de changement des entreprises prend deux formes principales : l'adaptation aux circonstances, infligée par l'environnement, et la pro-action, qui façonne les règles du secteur.

La réussite de ces comportements provient de la maîtrise d'un ensemble d'attributs qui relèvent de trois dimensions : contextuelle, qui module le changement, processuelle, qui l'organise, et structurante, qui agit à long terme via l'aptitude à l'apprentissage. Mais le management ne doit pas négliger le traditionnel pilotage du changement : élaboration d'une méthodologie d'accompagnement, conduite du processus, pérennisation de la dynamique. » (Ibid., p. 49)

Selon Soparnot, l'accompagnement du changement s'effectue en plusieurs phases.

- Phase d'évaluation (état des lieux)
- Phase d'acquisition (établissement du programme de changement, préparation et maîtrise des ressources)
- Phase de préparation (pilotage de l'accession à la nouvelle organisation)
- Phase de changement (mise en œuvre)
- Phase d'activation (utilisation de la nouvelle organisation et ajustements.(Ibid.)

Slow village combine les adaptations locales et les critères communs, avec cohérence de groupe et singularité de chaque site.

3. S'appuyer sur les retours clients pour progresser

3.1. Exploitation des avis client

L'émergence de l'avis client généralisé, au moyen des technologies actuelles (réseaux sociaux, Google, OTA (sites de réservation), Guestsuite, Facebook, etc...) répond à une tendance à la surabondance (répondant à la surconsommation d'internet et des réseaux sociaux), un effet de mode ou de tendance, correspondant à des besoins psychologiques dans une société en mal de repères et d'interactions sociales (autosatisfaction, sentiment d'appartenance à une communauté, besoin de reconnaissance), qui se traduisent par des avis soutenus par l'anonymat et la rapidité d'internet. Selon Gilles Lipovetsky, « nous sommes entrés dans une nouvelle phase du capitalisme : la société d'hyperconsommation » ; « Pierre-Marc de Biasi concentre son analyse sur le smartphone et y voit même une dimension existentielle : « [...] avec sa technologie embarquée, il dote son heureux propriétaire de superpouvoirs. (Ferreboeuf 2019, p28)

Pour faire face à la multiplication des avis et à « *l'expression des clients sur Internet, la création de la norme française des avis en ligne NFZ 74 501 est venue répondre à un besoin urgent de transparence dans la gestion des avis en la matière* » (sensibilisation du public, intégrité des messages, meilleure traçabilité, équité clients/professionnels, confiance accrue, web plus vertueux) (Meyronin et Spencer 2016, p30)

Les avis client sont en lien direct avec le degré de satisfaction (qualité, fiabilité de la prestation de l'entreprise) et de l'expérience du client, en lien avec son référentiel personnel (ses goûts, ses émotions, etc.). Tout cela forme un point de vue, qui est ensuite relaté au moyen d'avis (souvent sur internet), selon son estimation personnelle de degré de satisfaction ou insatisfaction.

« *Gérer l'insatisfaction de ses clients, c'est tout d'abord faire prendre conscience aux collaborateurs des attentes légitimes des clients face au produit ou au service de l'entreprise.* » (Ibid. p25)

Positifs ou négatifs, les avis clients sont une variable prépondérante dans l'ajustement de l'offre commerciale et dans la gestion interne de l'entreprise.

Exploiter les avis clients est déterminant sur la gestion de la réputation sur internet (ou e-réputation) et permet de mieux cerner quelle est l'influence sur les décisions du client (choix, achat, réservation, etc.). Ces commentaires clients sont aussi un levier marketing central en termes de fidélisation et de traitement des données. (Réguer 2011)

Des tableaux de bord faisant état des ressentis client contribuent à mieux connaître la valeur portée au service bénéficiaire de l'avis (vocabulaire affectif si avis en ligne, ou comportement et attitude si avis en face à face par exemple). Une approche SWOT peut également être utilisée.

Les avis clients sont une source importante pour évaluer la perception de l'offre que propose Slow Village, et permettent d'ajuster les pratiques si nécessaire.

3.2. Systématiser l'écoute et l'analyse

Méthode active et stratégique, l'écoute client permet une analyse fine de l'expression de son insatisfaction comme de sa satisfaction.

Aujourd'hui partie intégrante de la norme de certification qualité iso 9001-(Walser-Luchesi et Calmelet 2007), « l'écoute client est un processus qui consiste à recueillir, analyser et utiliser les retours et avis des clients afin d'améliorer leur expérience » et de fidélisation.⁷⁰

Dénommée en France Conception à l'Écoute du Marché (CEM), elle se systématisé de plus en plus dans les entreprises. « *La CEM permet de détecter les besoins, de les hiérarchiser et de questionner les clients sur des nouvelles fonctions associées au produit* » (Walser-Luchesi et Calmelet 2007, p47)

D'abord locale, la démarche est participative, elle implique les équipes comme les clients et améliore les échanges. En concertation avec le siège comme chez Leroy Merlin, l'offre devient relationnelle, et propose des réponses personnalisées en moins d'une semaine, sur la base des remontées client. L'entreprise a créé en miroir « la voix des équipes », pour satisfaire également les remontées des collaborateurs.(Flament, Ditandy et Meyronin 2014)

« *Afin de maximiser l'écoute client, l'analyse consiste à classer le contenu issu de l'expression d'un mécontentement client par motif, niveau d'importance et destinataire dans l'entreprise.* » (Meyronin et Spencer 2016, p38)

Rendre la voix du client audible, tout autant que celle des équipes, apporte aux entreprises les moyens d'améliorer la chaîne de valeur et l'image de l'entreprise. Elle « *donne lieu à de nombreuses pratiques, telles que le suivre des remontées client, la mise en place de boucles d'amélioration et l'instauration de rituels de management.* » (Ibid. p36)

⁷⁰ <https://www.iconomie.org/écoute-client/>

Voici quelques exemples de méthodes d'écoute client :

Figure 24 : Méthodes d'écoute client.⁷¹

Ethnographie	Netnographie ou Web-ethnographie	Focus Group	Brainstorming client ou Crowdsourcing	Comité consultatif des clients (CCC)
 <p>Étude qualitative comprenant une observation in-situ puis entretien avec le consommateur</p>	 <p>Étude des messages laissés sur différentes plateformes autour d'une problématique précise</p>	 <p>Groupe de discussion avec les clients pour identifier des problèmes d'utilisation des produits</p>	 <p>Rassemblement de clients pour les inciter à partager de nouvelles idées</p>	 <p>Création d'un comité pour identifier de nouvelles opportunités de développement de produits</p>

Ecoute et analyse systématique au long cours avec rythme, entraîne une amélioration continue de l'offre et de la satisfaction et de la fidélisation client, au travers de l'implication de tous les acteurs au sein de la chaîne de valeur, avec une meilleure compréhension.

Une analyse régulière offre la possibilité de déceler les tendances à venir, en étant attentif aux informations recueillies.

Le recueil des avis permet de structurer une logique d'amélioration continue au sein du groupe Slow Village.

3.3. Visibilité des ajustements et engagement

La mise en place de boucles d'amélioration comme le PDCA, fournit des éléments de réponse à apporter au client (feedback).

En utilisant la symétrie des attentions, l'entreprise implique les équipes au sein du processus de satisfaction du client mais aussi d'elles-mêmes. Le lien est étroit entre la clientèle et le personnel, les relations humaines étant au cœur de la prestation touristique. « *Le bien-être et la compétence de nos équipes constituent la source de la satisfaction de nos clients et, partant, de notre croissance et de notre pérennité.* » (Flament et al. 2014, p22)

La communication des actions faites donne plus de crédibilité au siège et favorise l'engagement du groupe.

⁷¹ <https://www.semiococonsult.com/wp-content/uploads/2021/06/Les-me%CC%81thodes-de%CC%81coute-client.pdf>



L'analyse théorique et les observations montrent que le siège a un rôle essentiel dans l'harmonisation de la stratégie durable chez Slow Village. Il est animateur du groupe, en partageant des critères à respecter, en accompagnant chaque site, en centralisant certaines pratiques et en animant le réseau des sites. L'écoute des clients et l'implication des équipes renforcent le pilotage. Il finit par être moteur de changement, par la capacité de traduire une stratégie dans des pratiques concrètes sur l'ensemble des sites.

Chapitre 4 - Le groupe Slow Village et mes missions

Après avoir donné les bases théoriques du sujet, il est important de revenir au terrain d'étude : le groupe Slow Village. Ce chapitre a pour objectif de présenter l'entreprise et son positionnement puis les missions qui m'ont été confiées au sein du groupe lors de mon intégration en tant que chargée de gestion exploitation.

Le groupe Slow Village s'est rapidement développé par sa stratégie de différenciation en recentrant son offre sur l'expérience Slow Village et son engagement durable. Cette stratégie amène le groupe à un positionnement singulier sur le marché, et apporte une organisation spécifique avec le pilotage de l'organisation effectué au siège et déclinée sur l'ensemble des sites Slow Village.

L'analyse des missions réalisées au sein du pôle exploitation montre le rôle du siège sur l'ensemble du groupe. Ce chapitre est le lien entre la littérature étudiée dans cette partie et les observations faites sur le terrain.

1. Présentation du groupe et de son positionnement

1.1. En immersion dans le tourisme durable

Le Slow tourisme est apparu au début des années 2000 amenant une nouvelle manière de voyager, partir en vacances autrement en prenant son temps. Il a pour but de faire redécouvrir l'essentiel, dans un esprit durable et solidaire avec le repos au cœur des vacances. Le slow tourisme amène une partie de la clientèle de l'écotourisme, dans le but de revoir la façon de voyager, à découvrir de nouvelles destinations et de partager ces valeurs aux près d'autrui. Avec une manière différente de se déplacer en encourageant la mobilité douce comme les transports en commun ou bien le vélo. Tout en allant chercher à découvrir des choses « hors des sentiers battus », et non la station balnéaire réputée dans le monde entier par exemple, la fameuse plage dont l'ensemble de la population a déjà entendu parler.

Le slow tourisme se compose de plusieurs principes :

- « La volonté de se déconnecter du quotidien et de renouer avec ce qui nous entoure. »
- « La nécessité de réduire notre empreinte écologique »

- « L'idée de prendre son temps »⁷²

Cette alternative s'oppose au tourisme de masse, qui s'est développé à partir des Trente Glorieuses avec la création de stations balnéaires, thermales ou encore hivernales destinées à accueillir un grand nombre de vacanciers. Ces stations faisaient l'offre d'un produit standardisé, identique pour tous, dans une logique de reproduction et d'imitation sociale. Elles étaient le fruit de l'époque des premières vacances accessibles à la majorité de la population. Un marché important est apparu sur ce secteur, en passant par la dénaturation des destinations.

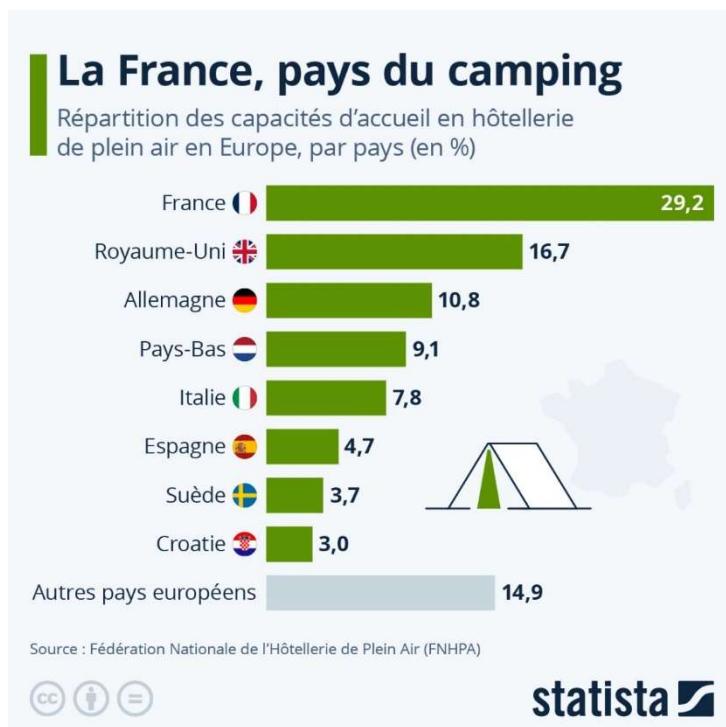
Les maîtres mots du slow tourisme sont : « authenticité, éco-responsable, expérience, ralentir et plaisir »

1.2. L'hôtellerie de plein air

En 2024, « *Le nombre total de nuitées passées dans des hébergements de camping a atteint 407,33 millions en 2023, soit une augmentation de 3,2 % par rapport aux 394,76 millions de 2022. [...] La France est en tête avec 148 millions de nuitées passées en 2023, générant une dépense totale de 2,33 milliards d'euros.* »⁷³

L'hôtellerie de plein air est aujourd'hui leader du tourisme marchand en France.

Figure 25 : La capacité d'accueil des campings en Europe⁷⁴



⁷² <https://www.littlequestcollection.com/fr/magazine/slow-tourisme-une-nouvelle-facon-de-voyager-en-famille#d%C3%A9finition>

⁷³ https://campervamp.com/camping-statistics/europe/?utm_source=chatgpt.com#nights-spent-at-camping-grounds-recreational-vehicle-parks-and-trailer-parks

⁷⁴ <https://fr.statista.com/infographie/34590/repartition-des-capacites-daccueil-en-camping-par-pays-en-europe/>

Ce secteur connaît chaque année des saisonnalités marquées mais avec une croissance régulière des nuitées. Beaucoup décident de monter en gamme et se rapprochent du secteur de l'hôtellerie. Il est le premier mode d'hébergement de France en termes de capacité d'accueil. L'hôtellerie de plein air génère 3 milliards d'euros de chiffres d'affaires et vient accueillir 27 millions de clients chaque année avec plus de 7000 établissements en France. La fédération nationale de l'hôtellerie de plein air a créé un label qualité avec « *cinq engagements : l'accueil chaleureux ; la propreté irréprochable ; l'information précise et vraie ; l'emplacement privatif soigné ; l'environnement valorisé et respecté.* » Le Camping Qualité, en 1999.⁷⁵ Plus de 1000 établissements ont fermé en 20 ans, mais le secteur reste dynamique et stratégique en gardant une fréquentation relativement stable contrairement à d'autres secteurs touristiques plus impactés et fragilisés.(FNHPA 2025)

1.3. Le groupe Slow Village

Dans cette même ère, le groupe Slow village a été créé en 2015, dans l'objectif de proposer des vacances autour de la nature et du respect de celle-ci, afin de redécouvrir ce qui nous entoure lors des vacances. Tout en apportant une offre d'hébergement nouvelle, avec des « prestations haut de gamme de l'hôtellerie, l'esprit de convivialité du camping et la philosophie du slow tourisme : le partage, la convivialité, l'écologie, la déconnexion et les circuits courts. ». Depuis l'ouverture du premier village vacances dans les Landes à Biscarrosse lac en 2017, au fur et à mesure des années, Slow village s'agrandit avec d'autres villages jusqu'à 6 et un hôtel en 2024. Suite à la recherche de fonds, de nouveaux villages rejoignent Slow Village. Dans le développement du groupe, il est aussi important pour le directeur général d'obtenir l'Ecolabel européen afin de renforcer l'offre et la position sur le marché de l'hôtellerie de plein air.⁷⁶ Ils sont plutôt localisés dans l'ouest de la France : Biscarrosse Lac (33), Breizh Légendes (29), Loire vallée (49), L'île de ré (17), Périgord (24) et Provence Occitanie (30). L'ensemble de ces villages accueillant les vacanciers ont le même objectif : apporter une nouvelle forme de tourisme.⁷⁷

En avril 2024, le groupe Slow village est racheté par le groupe Inspire villages fondé par Baptiste Bonnichon et David Brunello en 2021.⁷⁸ Ils font le choix de fusionner les sites sous la marque Slow village afin d'unifier l'offre de l'ensemble des sites. La fusion de ces deux groupes amène une amélioration de l'offre proposée aux clients par l'expérience et les compétences de

⁷⁵ <https://fnhpa-pro.fr/>

⁷⁶ <https://partenaire-bpi.sudouest.fr/slow-village-quand-le-co-tourisme-se-developpe/>

⁷⁷ <https://www.decisions-hpa.com/campings/chaines-groupes/slow-village-leve-des-fonds-pour-developper-deux-nouvelles-destinations-camping-et-village-vacances/68601/>

⁷⁸ <https://www.realabune.fr/slow-village-rachete-par-inspire-villages/>

chaque groupe. Aujourd’hui, les quatre grands mots de l’offre sont : « *haut de gamme, digital, durable et lifestyle.* »⁷⁹

Le renouveau de Slow village par le rachat du groupe Inspire village se base sur trois grandes valeurs :

- Le sens : la boussole qui guide et oriente nos journées.
- L’âme : La petite touche en plus qui fait toute la différence.
- L’expérience : Ce qui nous rend unique et mémorable !

Ces trois valeurs sont la base même de l’offre Slow village, aujourd’hui, et c’est ce qui relie chaque membre de Slow Village. Chez Slow village, la bienveillance est importante sous toutes les dimensions de l’activité que le groupe propose en passant par les clients, l’environnement dans lequel l’activité s’exerce et tout autant l’ensemble des équipes. Avec les levées de fonds faites par les directeurs généraux, le groupe a une ambition de doubler d’ici quelques années. Tout en gardant au centre de l’activité l’offre d’une « expérience du nouveau monde » avec le slow tourisme avec l’âme, le tourisme engagé avec le sens, et un engagement durable via l’expérience. (Slow Village 2025a)

L’offre Slow Village est structurée sur plusieurs thèmes d’exploitation liés à certains concepts. Les services attentionnés, l’intégration durable, les expériences ressourçantes et la gestion innovante sont les quatre thèmes qui permettent d’uniformiser les exploitations et donnent les priorités stratégiques. De ces quatre thèmes sortent 16 concepts, permettant de mettre en action les idées et structure davantage l’offre Slow village. Parmi ces concepts, on peut retrouver la digitalisation dans la gestion innovante, la « welcome expérience » dans les services attentionnés, l’énergie du lieu dans l’intégration durable mais aussi les expériences locales dans les expériences ressourçantes. (Slow Village 2025)

Figure 26 : La roue des concepts de Slow Village



⁷⁹ <https://www.ot-campings.com/l-actualite/slow-village-nouvelle-marque-du-groupe-inspire/>

Slow village se positionne plutôt entre le segment haut de gamme et lifestyle dans l'hôtellerie de plein air en « proposant des expériences mémorables, alliant la qualité et immersion locale. » Les convictions stratégiques restent la digitalisation, la durabilité et la création d'un style de vie dans chaque destination Slow Village. L'offre Slow village interagit avec différents publics, tels que : les personnes qui s'engagent de plus en plus vers un monde respectueux, les réunions d'amis, la catégorie CSP+ entre amis ou en famille, les travailleurs mobiles ayant du télétravail tout autant que les entreprises en elles-mêmes mais aussi les jeunes retraités.(Slow Village 2025)

2. Le pôle exploitation : organisation et priorités

Slow village a aujourd'hui 12 sites principalement sur l'ouest de la France ainsi que le sud. L'ensemble des sites est coordonné par un siège social jouant un rôle de soutien auprès des exploitations, mais surtout un rôle pivot dans la stratégie de l'entreprise et la gouvernance de celle-ci.

Le siège social se structure par plusieurs pôles en contact avec chacun des directeurs d'exploitation :

- Pôle administration, menant le suivi budgétaire, la comptabilité, le contrôle de gestion et les ressources humaines de l'ensemble du groupe.
- Pôle revenue et marketing, venant gérer le revenu et la commercialisation d'ensemble, la communication ainsi que l'image de marque.
- Pôle opérations, étant l'interface entre le siège et les sites en apportant un soutien sur la gestion du quotidien des exploitations avec l'équipe exploitation ainsi que l'équipe transformation et technique afin de guider les travaux de transformation des sites.

Le siège est un maillon central dans l'organisation du groupe donnant un accompagnement aux directeurs des exploitations, une harmonisation dans les procédures permettant l'application opérationnelle de la stratégie du groupe sur le terrain. L'équipe exploitation permet de superviser et coordonner les sites ; l'équipe transformation transforme et maintient, l'équipe brand et communication market, gère les relations publiques, l'équipe revenu et commercialisation commercialise l'offre, l'administration administre et contrôle.

Le pôle exploitation se focalise sur plusieurs priorités comme la satisfaction client, suivie par des indicateurs choisis par les directeurs généraux et l'expérience des années précédentes afin de cultiver une culture de l'écoute du client ; comme la structuration des procédures

opérationnelles pour professionnaliser les pratiques et uniformiser les sites ; puis continuer de renforcer la démarche environnementale et la labellisation des sites avec l'Ecolabel européen.

Ces priorités sont en synergie avec l'ensemble des pôles du siège mais elles ne sont pas les seules sur l'ensemble du siège social. Les pôles travaillent de façon complémentaire afin de réaliser les objectifs stratégiques du groupe, allant de la performance économique, du développement du groupe tout en gardant l'engagement environnemental.

2.1. Mes missions au siège

Plusieurs missions ont été menées au sein de l'équipe exploitation, autour de trois grands volets : la structuration des opérations, l'expérience client et le développement de l'Ecolabel Européen.

2.1.1. Structuration des opérations

Une majorité des missions concerne l'uniformisation des outils et procédures utilisés sur l'ensemble du groupe.

Le suivi du catalogue fournisseurs a été fait pour centraliser les achats et sélectionner des partenaires référencés au niveau groupe avec des tarifs négociés et préférentiels. Tous les services sont concernés, cela s'est traduit par la diffusion de mercuriales et des contacts de commerciaux.

Le développement des supports de formation a aidé l'accompagnement des équipes pour l'utilisation des principaux outils numériques comme Mews (logiciel de réservation) et d'autres outils utiles dans le quotidien des exploitations.

La standardisation des procédures a été développée par la rédaction de celles-ci, afin qu'elles soient applicables sur l'ensemble des sites tels que le ménage, la gestion des caisses, l'accueil ou bien la gestion des arrivées des clients VIP.

La grille de classement Atout France a été intégrée dans la grille d'audit interne à Slow Village, afin de mieux préparer l'ouverture des sites chaque année et la reprise de nouveaux sites. Cela permet de préparer au mieux les classements mais aussi d'aligner l'offre du groupe avec les exigences nationales d'Atout France.

2.1.2. L'expérience client Slow Village

Une autre partie des missions portait sur l'amélioration de l'expérience client, qui est un enjeu important pour l'entreprise.

Un suivi régulier des avis clients a été fait par le prélèvement des notes hebdomadaires de chaque site sur différentes plateformes, le taux de réponse aux avis de la part des sites ainsi que le nombre de mauvais avis et leur contenu afin de voir ce qui peut être amélioré afin de ne plus avoir ces avis. Ce dispositif permet d'anticiper des actions correctives nécessaires pour les prochains clients et de renforcer la cohérence pour la gestion de la satisfaction client.

Certains processus existants ont été analysés dans le but d'une amélioration continue en mettant en lien les retours des clients et les besoins des équipes sur les sites, afin d'envisager les évolutions possibles et cohérentes.

2.1.3. L'Ecolabel européen

Dans l'objectif de labelliser l'ensemble des sites Slow Village, l'accompagnement de la démarche de labellisation est important. La mission a consisté à accompagner les directeurs concernés avec l'outil « *Ecolabel Toolbox* », permettant de centraliser les critères et de réaliser un audit par soi-même afin de savoir où en est le processus de labellisation pour le site concerné.

L'implication sur ce volet est restée ponctuelle, mais a apporté une vision sur l'application des critères environnementaux sur les pratiques opérationnelles.

2.2. Une évolution vers le management opérationnel

Un contexte particulier a conduit à une embauche, afin de renforcer la direction d'un site confronté à des difficultés organisationnelles. Cette évolution s'est traduite par une prise de fonction en tant que manager opérationnel, avec une mise à disposition d'un site Slow Village.

Cette immersion directe sur le site permet aujourd'hui de comprendre la réalité quotidienne des directeurs de site, sans oublier un seul service, et en étant confrontée aux enjeux du management d'équipe et de la gestion opérationnelle chez Slow Village.

Cette expérience bien remplie, apporte une vision précieuse pour analyser le chemin entre la stratégie centrale et sa mise en œuvre opérationnelle.



La présentation du groupe Slow Village et les missions réalisées au sein du siège montrent une organisation en pleine structuration après la fusion de deux groupes, en portant une identité forte et différenciante. Le pôle exploitation a un rôle important dans la coordination des sites et son accompagnement, traduisant les stratégies en pratiques opérationnelles.

Les missions menées ont permis d'observer de près le fonctionnement du siège, son rôle, son apport aux sites. Elles offrent une vision d'ensemble du groupe, mais donnent aussi un cadre d'analyse pour comprendre comment les choix stratégiques peuvent influencer l'efficacité opérationnelle et l'expérience client.

Conclusion de la première partie

Pour conclure, l'exploration de la littérature précédente sur les notions de stratégie, d'expérience client, de gouvernance d'entreprise a permis de mieux intégrer les modes de fonctionnement dans l'hôtellerie de plein air. Avec l'étude du groupe Slow Village, cette littérature attire l'attention sur une organisation en construction, avec une identité forte et différenciante assujettie aux tensions du secteur.

Tableau 1 : Bilan Slow Village

Les forces	Les faiblesses
<ul style="list-style-type: none">• Positionnement basé sur l'expérience offerte et la durabilité• Crédibilité et cohérence de la démarche durable avec l'obtention de l'Ecolabel européen• Identité forte et homogénéité sur l'ensemble du groupe• Siège moteur, dirige et coordonne la stratégie d'entreprise	<ul style="list-style-type: none">• Jeune organisation, ajustement de structure et de communication• La labellisation apporte une charge administrative• Ressources humaines limitées face aux ambitions affichées• Niveau d'engagement variable selon les sites
Les opportunités	Les menaces
<ul style="list-style-type: none">• Augmentation des clientèles éco-responsables et à la recherche de séjours responsables• Renforcement des politiques publiques concernant le tourisme durable• Différenciation possible dans un marché où la concurrence est extrêmement présente• Image de marque valorisée	<ul style="list-style-type: none">• Perception de greenwashing si les engagements ne sont pas tenus ou visibles• Transition écologique coûteuse• Concurrence croissante sur l'axe des marques durables (Huttopia, Center Parcs...)• Hétérogénéité des attentes de la clientèle touristique pouvant conduire à des tensions stratégiques

L'analyse SWOT ci-dessus décrit la singularité de Slow Village dans le secteur de l'hôtellerie de plein air.

La force principale de l'entreprise est son positionnement transparent et différenciant, basé sur « l'expérience Slow » et la durabilité. La labellisation des sites avec l'Ecolabel Européen apporte une certaine légitimité, pour toutes les parties prenantes ainsi que les clients. Le siège est le moteur central du groupe en coordonnant cette stratégie sur l'ensemble des sites.

Les faiblesses proviennent de la jeunesse de l'organisation, en cours de structuration. La labellisation apportant une certaine crédibilité donne une certaine charge administrative supplémentaire et parfois complexe avec la mobilisation de l'ensemble des équipes concernées. Les ressources humaines présentes sur site ne sont pas toujours proportionnées aux ambitions stratégiques pouvant apporter des tensions.

Les opportunités sont constituées du secteur, qui est favorable, avec l'accroissement des clientèles éco-conscientes et des politiques publiques concernant le tourisme durable. Slow Village profite de plusieurs opportunités permettant de consolider son image, fidéliser sa clientèle et se différencier durablement dans un marché très concurrentiel.

Plusieurs risques se présentent, comme une perception de greenwashing perçu si une incohérence entre le discours porté et la réalité opérationnelle se présente. La transition écologique d'une activité reste coûteuse et cela peut affaiblir le modèle économique si une stratégie d'optimisation n'est pas développée. La diversité des clientèles qu'accueille Slow Village demande de trouver un équilibre entre des tarifs accessibles, du confort et l'engagement environnemental.

L'analyse exprime que la durabilité représente un levier de différenciation et de structuration. Le rôle clé du siège est de combiner l'engagement environnemental, la performance économique et la satisfaction des clients tout en offrant un cadre stratégique et un accompagnement des sites dans les pratiques quotidiennes tout en préservant la cohérence de marque sur l'ensemble du groupe.

***Partie 2 - Mettre en œuvre et
évaluer une stratégie durable à
l'échelle d'un groupe***

Introduction de la deuxième partie

A LA SUITE DE LA REVUE DE LITTERATURE REALISEE DANS LA PARTIE PRECEDENTE, une approche empirique venant rassembler plusieurs méthodes complémentaires telles qu'une analyse qualitative, quantitative et par observation participante.

Ici, le but est de confronter les cadres théoriques aux réalités du terrain, en analysant à la fois la perception des clients, le ressenti et point de vue des directrices et directeurs ainsi que les pratiques observées lors de mes missions.

Des entretiens qualitatifs ont été menés auprès des directrices et directeurs de site cherchant à comprendre la manière dont la stratégie durable de l'entreprise est comprise, adaptée et mise en place au quotidien.

Une analyse quantitative basée sur le modèle SERVQUAL apporte une mesure de la qualité du service perçue par les clients, et donne la possibilité d'évaluer la place de la durabilité dans l'expérience proposée.

L'observation participante résultant de mes missions opérationnelles permet de terminer l'analyse dans sa globalité, avec des faits concrets.

Ces choix méthodologiques d'analyses offrent une vision globale pour mieux comprendre l'influence de l'Ecolabel européen sur l'expérience et la gestion des sites et vérifier les hypothèses.

Chapitre 1 : Transformer les pratiques opérationnelles avec le retour des directeurs de site

Ce chapitre donne la place à l'analyse des entretiens réalisés avec les directrices et directeurs de site. Leur rôle est central dans la mise en œuvre de la stratégie durable donnée par le siège, car ce sont eux qui transforment en pratiques les stratégies en action concrètes auprès des équipes et dans la relation client. L'objectif est de comprendre comment l'Ecolabel européen influence leurs pratiques opérationnelles de la gestion des achats, l'organisation du travail, le pilotage des consommations, la communication interne et externe. Les retours montrent les bénéfices sentis et les difficultés rencontrées. Cette analyse amène l'identification des leviers d'adhésion et les points de tension, tout en soulignant la diversité des postures avec la diversité des spécificités locales des sites. L'intégration des critères de l'écolabel améliore-t-elle l'efficacité opérationnelle tout en réduisant l'empreinte écologique des campings ?

1. Comprendre les effets de l'écolabel via la chaîne de valeur

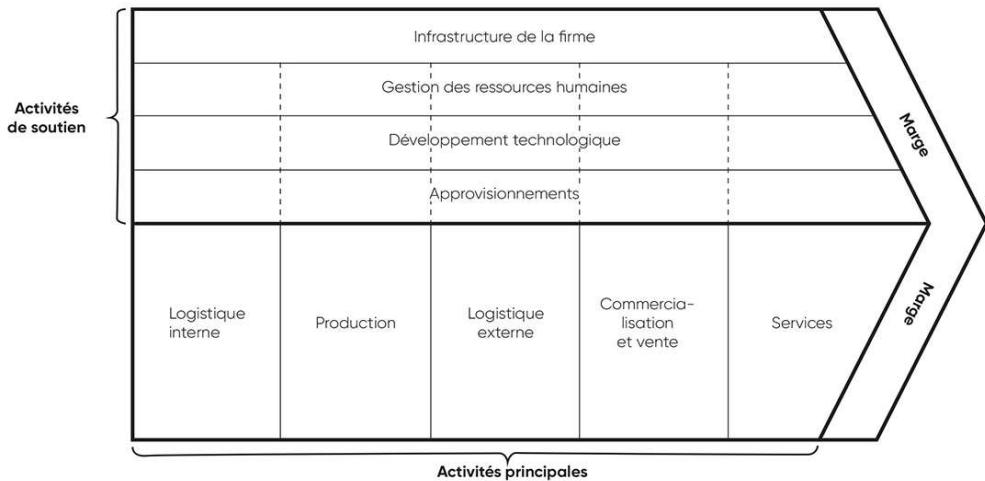
1.1. La chaîne de valeur de Porter

Selon Porter, observer l'organisation interne d'une entreprise et l'ensemble de ses activités, donne la possibilité de savoir comment elle crée de la valeur et se positionne sur le marché. Il vient à proposer le modèle de la chaîne de valeur, pour analyser chaque activité devenant des maillons successifs pouvant former une source d'avantage concurrentiel. (Porter 2008)

« *La chaîne de valeur est une succession d'actions menées dans le but d'installer et de valoriser, en optant pour une approche économique viable, un produit ou un service abouti sur un marché* »(Robben et de Quatrebarbes 2015, p10)

On y retrouve des activités principales, voire essentielles, mais aussi des activités de soutien. Parmi elles, on retrouve différents types : activités directes, indirectes et celles qui sont garanties de qualité. Elles ont toutes une place importante dans la création de valeur, l'amélioration continue des services et la gestion des coûts afin de créer un avantage concurrentiel. Cette structuration permet de comprendre le comportement du client au travers de l'analyse de toutes les étapes qu'il suit pour atteindre son objectif et identifier la création de valeur à ses yeux.(Porter 2023) Cette structuration permet de comprendre l'interconnexion des activités.

Figure 27: La chaîne de valeur selon Porter(*Ibid.*)



Les activités principales sont directement en lien avec le service (ou le produit) :

- Les opérations : création du service (ou du produit),
- La logistique interne : distribution en interne des approvisionnements,
- La logistique externe : distribution au client, canaux de distribution,
- Le marketing et la vente : communication, promotion, vente et relation client,
- Les services : SAV, réajustement de l'offre (service ou produit), maintenance, entretien. (*Ibid.*)

Les activités secondaires viennent en appui aux activités principales (apportant ressources et compétences) :

- Les ressources humaines : personnel, formation, animation, transmission des compétences,
- Les infrastructures : technique
- La technologie : architecture informatique, recherche et développement, innovation,
- Les approvisionnements : politique d'achats, fournisseurs, gestion des contrats. (*Ibid.*)

Après avoir déterminé les activités (principales et secondaires), les performances de chacune sont analysées (qualité, efficacité, coût entre autres), ce qui permet d'identifier les sources d'avantage concurrentiel et de cibler les pistes d'amélioration. S'ensuit la mise en route de la stratégie, moyennant parfois des investissements (infrastructures, formation du personnel, etc.) (*Ibid.*)

Cette chaîne de valeur permet de créer un avantage compétitif dans un environnement ultra concurrentiel.

1.1.1. Adaptation au cadre du tourisme

Le tourisme durable est partie prenante de la chaîne de valeur de Porter, au niveau stratégique et opérationnel.

« *Au cours des vingt dernières années, la prise en compte des principes du DD [développement durable] a donné lieu au concept de chaîne de valeur durable ou responsable impliquant l'intégration et la réalisation d'objectifs économiques, sociaux et environnementaux dans la coordination des processus inter-organisationnels clés (Carter et Rogers, 2008 ; Acquier et al., 2011).* » (Yeught 2016, p161)

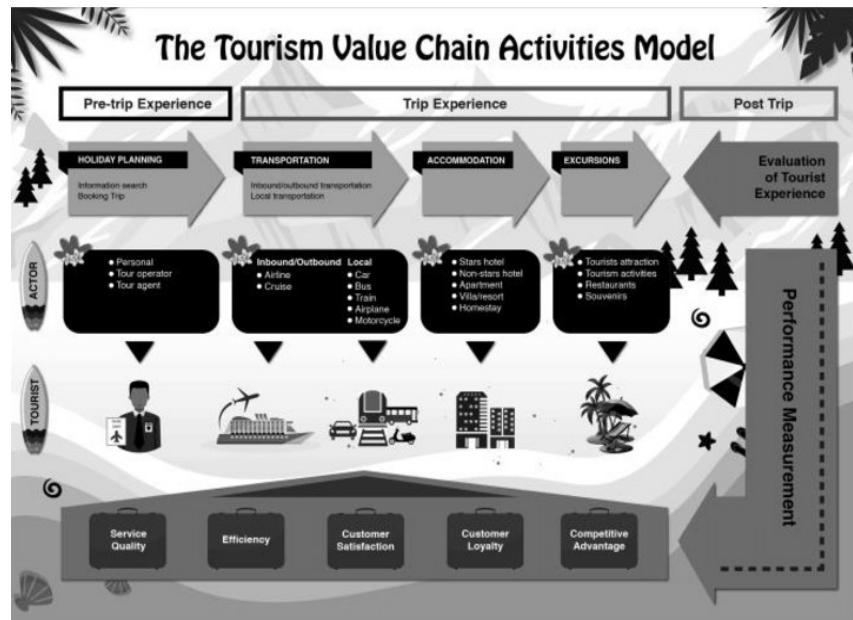
Figure 28 : chaîne de Porter DD générale (Ibid.)

Activités primaires	Transports	Accueil Hébergement	Restauration Alimentation Boissons	Visites Excursions Activités sur place	Autres activités liées au tourisme Artisanat Souvenirs Achats
Activités secondaires	Contexte et tissu économique local (fournisseurs locaux/bio/équitables, agriculture biologique, relations entre acteurs économiques, réseautage)				
	Infrastructures et technologies (générales, en tourisme, en DD et TD)				
	Apports en compétences, capacités, valeurs éthiques				
	Gestion du patrimoine (naturel et culturel)				
	Marketing : élaboration, mise en cohérence, promotion et commercialisation de l'offre touristique				

M
A
R
C
H
E

Le modèle de la chaîne de valeur de Porter utilisé ici s'est inspiré d'une adaptation spécifique au tourisme, selon le schéma ci-après. Il fait référence à une série d'activités inter-reliées, en détaillant les étapes suivies par le client de la préparation du voyage/séjour jusqu'à son retour (étape post-voyage/séjour), en étudiant bien sûr le voyage/séjour proprement dit. On considère ici que tous les acteurs du tourisme sont interdépendants. Elaborées à partir de concepts clés, les étapes regroupent des variables en lien avec les intentions du client et son comportement à chaque étape, avec son expérience au cours du processus. (Rahmiati et al. 2019)

Figure 29: Le modèle de la chaîne des valeurs des activités touristiques selon (Ibid.)



- La préparation du voyage/séjour

Le client est face à plusieurs alternatives avant de prendre sa décision. Pour motiver son choix, les informations recueillies sont cruciales. Les renseignements récoltés se doivent d'être détaillés, adaptés, utiles, comme les disponibilités, les dispositions pratiques, les exigences consulaires, etc.).

- Le voyage/séjour = l'expérience

La valeur est surtout axée sur la qualité des services. En lien avec SERVQUAL (A Parasuraman, et al. 1988), elle concerne de nombreux acteurs inter-reliés et interdépendants (transports, hébergement, activités, shopping, etc.). Il s'agit de répondre aux besoins et aux désirs du client afin de lui faire vivre une expérience mémorable de façon positive.

- Le retour (post-séjour)

La performance du produit se mesure ici dans sa globalité, autour de la satisfaction générale et de la fidélité à l'expérience vécue.

En s'appuyant sur le concept de Porter, l'étude de Mwesiumo et Halpern sur la chaîne de valeur du tourisme permet de l'adapter à un cadre écologique dans le tourisme et met en évidence une multitude d'acteurs interdépendants qui contribuent et forment l'expérience client. (Mwesiumo et Halpern 2016)

1. La rencontre des directeurs de sites

1.2. Méthodologie utilisée

Concernant cette partie l'approche qualitative a été choisie, permettant d'en connaître davantage sur les perceptions, les motivations, et les expériences du public concerné, ici les directeurs de site disponibles chez Slow Village ont été soumis à des entretiens.

L'étude s'est appuyée sur le modèle de la chaîne de valeur de Porter (Robben 2014), adapté au secteur du tourisme (Rahmiati et al. 2019) afin d'analyser au mieux les composantes de l'activité d'une entreprise touristique dans son ensemble. Ici, nous allons passer par l'avant-saison avec la préparation de la saison estivale avec le choix des fournisseurs, etc ; puis par l'exploitation qui prend vie lors de l'ouverture avec la gestion du quotidien ; enfin par le retour des clients lorsque ceux-là ont consommé le service proposé. Cette approche permet de construire un guide d'entretien solide et de structurer l'analyse dans l'interprétation des résultats.

L'objectif de cette recherche est d'explorer un peu plus loin la façon dont les directeurs et directrices reçoivent et vivent cette démarche durable dans le produit qui est proposé, de manière structurée avec l'écolabel pour certains et sans labellisation pour les autres. L'approche qualitative vient mettre en avant les liens de causalité et permet de comprendre la signification des actions.

1.2.1. L'échantillonnage

Pour cette première analyse, les directeurs de site étaient l'échantillonnage choisi. Toutes les personnes interrogées ont le statut de directeur de site. Une chose les différencie parmi eux, ce qui forme deux groupes : les directeurs de site labellisé Ecolabel et les directeurs de site non labellisé, avec cependant une démarche durable importante, amenée par les valeurs du groupe dont ils font partie.

Cela permet de récupérer un bilan d'expérience complet comportant les bénéfices mais tout autant les impacts et inconvénients ainsi que les difficultés rencontrées. Cette analyse amène la possibilité de confronter la théorie avec les attentes à la pratique avec les ressentis et expériences des directeurs représentant la réalité vécue.

Pour mener à bien ces entretiens, deux guides d'entretien ont été réalisés. Un, pour les directeurs ayant un site labellisé avec un quotidien en exploitation lié à l'écolabel européen. Le second, pour les directeurs avec des sites non labelisés mais qui viendront à l'être, avec une démarche durable importante initiée par le siège dans l'ensemble du groupe ; cette démarche est une des valeurs fortes de l'entreprise. Les questions utilisées sont principalement ouvertes, elles

suivent le cadre qu'apporte le modèle théorique tout en laissant de la liberté aux directeurs dans leurs réponses.

Dans l'ensemble, huit entretiens ont été menés : 3 étaient des directeurs de site labellisé et les 5 autres des directeurs de site non labellisé. Ils duraient entre 30 et 60 minutes chacun, ils ont été menés en visioconférence.

Le choix des participants s'est tourné vers les directrices et directeurs de site Slow Village, 8 entretiens exploratoires ont été effectués :

- Madame A (annexe G), directrice d'un Slow Village dans les Landes ;
- Madame B (annexe H), directrice d'un Slow Village dans le Gard ;
- Madame C (annexe I), directrice d'un camping sur Belle-Île-en-Mer ;
- Monsieur D (annexe J), directeur d'un Slow village sur l'île de Ré ;
- Madame E, (annexe K), directrice d'un Slow Village près d'Angers ;
- Madame F (annexe L), directrice du Slow Village en Dordogne ;
- Monsieur G (annexe N), directeur d'un second Slow Village en Dordogne
- Monsieur H (annexe N), directeur d'un Slow village en Charente Maritime.

1.2.2. Les guides d'entretiens utilisés

Le guide d'entretien utilisé pour les directeurs de sites labellisés a pour objectif de mesurer l'impact de l'Ecolabel sur la vie de l'exploitation, il se trouve dans l'annexe O. Il se divise en trois thèmes :

- Le maillon « Amont » qui concerne plutôt la gestion des fournisseurs avec les achats et logistiques, ce qui rencontrent les directeurs avant l'ouverture du site au public.
- Le maillon « Production » incluant les procédures internes adaptées aux critères du label.
- Le maillon « Aval » à propos du suivi de la démarche et de sa communication envers les clients.

Le second guide d'entretien concerne les sites non labellisés mais avec une démarche durable présente. L'objectif est de collecter le ressenti et la perception des directrices et directeurs de site sur la mise en place de la démarche durable, étant une des valeurs du groupe. Il se divise aussi en trois thèmes aussi :

- Le maillon « Amont » se compose de questions au sujet de la stratégie et des fournitures du site en avant saison avec les fournisseurs par exemple.

- Le maillon « Production » concerne le quotidien de l'exploitation avec une démarche durable et ses équipes confrontées à cette démarche.
- Le maillon « Aval » venant questionner sur l'expérience des clients au sein du site en lien avec la démarche durable.

2. Synthèse des résultats

Les huit entretiens menés auprès de directrices et directeurs de sites Slow Village montrent les transformations induites par l'écolabel pour certains et plus largement par la stratégie durable incluse dans la stratégie de l'entreprise. L'analyse est structurée par la chaîne de valeur de Porter (Robben 2014), par trois étapes importantes : l'amont faisant référence à la préparation de la saison, la production faisant référence à l'ouverture du camping et aux équipes qui mènent à bien l'activité, puis l'aval faisant référence aux retours des clients et à la communication faite auprès d'eux.

2.1. L'amont : approvisionnement et rôle du siège

Ici, les fournisseurs et le rôle du siège dans la vie des exploitations par la diffusion de la stratégie durable sont abordés. Les entretiens montrent que cette étape est importante pour mettre en place correctement la démarche au sein du groupe. Les perceptions restent différentes suivant les sites, pouvant faire ressortir une tension entre la centralisation dûe au groupe et l'adaptation locale.

2.1.1. Le rôle du siège : moteur, prescripteur ou soutien ?

Pour plusieurs directeurs, le siège a un rôle principalement moteur et de soutien tout en donnant un cadre commun. Madame C souligne que « *prescripteur, puisque c'est au niveau groupe, et que du coup, enfin c'est l'image de notre groupe, donc les décisions et les choses qu'on doit, c'est enfin, c'est entre guillemets des ordres enfin, c'est en gros on est, on est slow, on a l'image de marque slow, et ben, il faut que les sites est un compost, il faut que nos sites soient bien tenus, bien entretenus il faut, enfin c'est une obligation quelque part en tant que directeur ou directrice qu'on a vis-à-vis de du siège et surtout vis-à-vis de l'image de marque pour moi..* » (Madame C, directrice, Plounéour-Trez, 13/08/25) Monsieur D rappelle que « *l'écolabel euh c'était, ça avait été impulsé plus par le siège à l'époque.* » (Monsieur D, directeur, Plounéour-Trez, 13/08/25)

Ces paroles expriment que le siège agit sur la cohérence de la marque sur les exploitations. Ce rôle prescripteur amène un certain cadre aux exploitations, amenant de la sécurité pour certains et des contraintes pour les autres. C'est le cas pour Madame B qui a rencontré des

difficultés avec les produits des fournisseurs recommandés par le siège comme la vaisselle. Accueillir des groupes de séminaire et de la clientèle individuelle : n'apporte pas les mêmes caractéristiques à l'offre de restauration : « *On nous a fait acheter de la vaisselle qui, en terme bah, chez un fournisseur grossiste du groupe, parce qu'on nous a dit faut acheter par ce fournisseur-là. Pour moi, les verres, ils sont trop fragiles, trop fins, on en a cassé la moitié. Les assiettes, elles sont trop lourdes. Euh, tu vois, il y a des contraintes aussi des fois, où quand on nous impose des fournisseurs, en fait sur le côté opérationnel, bah ouais, OK, les verres, ils sont beaux et ils sont chouettes, et oui, ça: fait bien sur un séminaire. Par contre, quand tu fais du volume de camping que voilà, tu es toujours en fait dans la course et tout, faut des choses solides et pratiques et ça, ça a pas toujours été pensé. [...] des fois, on donne des choses et en fait concrètement dans les faits, c'est pas opérationnel, c'est pas ce qu'il nous faut quoi..* » (Madame B, directrice, Plounéour-Trez, 13/08/25) On se rend compte que les prescriptions du siège perdent en efficacité parfois lorsqu'elles ne sont pas adaptées au contexte local, chaque site peut avoir une particularité.

D'autres sites perçoivent le siège plutôt comme un accompagnateur. X, directeur du Slow Village Monsieur H Oléron, dit « *le siège accompagne les équipes locales en offrant des ressources, de la formation et un suivi, permettant aux sites de s'approprier les bonnes pratiques et de les adapter au contexte local* ». Madame F exprime que le soutien est présent mais peut-être insuffisant suivant le besoin du site « *je veux dire entre guillemets l'absence de connaissance des sites qui fait qu'enfin nous Lucy elle est venue au mois de juin je crois c'était euh pour la première fois sur site. Donc euh on n'en a pas parlé parce que c'était le début de l'exploitation parce qu'elle a été là pour l'écolabellisation de Saint-Cybranet et du coup je pense que ben ça enfin il manque de temps peut-être au siège ou pour pouvoir voir, nous orienter ou après peut-être que il faut organiser des systèmes plus collectifs de réunion mais à quel moment ? parce qu'au moment où nous on est disponible, le siège l'n'est pas forcément et donc c'est là où ça va être un peu complexe.* » (Madame F, directrice, Plounéour-Trez, 14/08/25)

Le rôle du siège est perçu différemment suivant les sites, il est attendu comme prescripteur du cadre à suivre et comme accompagnateur dans les opérations. Il suffit de trouver l'équilibre afin de répondre au besoin de chacun et de pouvoir maintenir l'adhésion locale sans trop de prescription et de garder la cohérence de la marque avec un minimum de cadre sans apporter trop de soutien car cela peut affaiblir celle-ci. Cela fait partie d'un enjeu de gouvernance en réseau.

2.1.2. Transformation du comportement d'achat : vers des achats responsables

L'écolabel et la démarche durable sont venus modifier les pratiques d'achats des directrices et directeurs des sites. Cela privilégie les produits éco-labellisés et des fournisseurs davantage locaux afin de répondre aux critères donnés. Monsieur D dit que « *je fais le choix d'avoir une ou*

deux classes supplémentaires et puis de dépenser 80 € de plus parce que je sais que sur du long terme, voilà, c'est la même chose pour les ampoules, c'est la même chose pour beaucoup, beaucoup de choses, mais c'est certain que ces appareils, bah bien souvent, ils ont un coût qui est plus important. [...] Voilà, c'est un compromis. C'est un compromis en permanence. » (Monsieur D, directeur, Plounéour-Trez, 13/08/25) Madame B dit « *on travaille avec une boulangerie artisanale qui est juste à côté de chez nous. Forcément c'est un coût* » (Madame B, directrice, Plounéour-Trez, 13/08/25) Madame A rajoute « *il y a potentiellement des fournisseurs qui ont été changés, mais euh mais en tout cas, on a été ressourcer des fournisseurs pour pouvoir justement obtenir ce label. [...] : Les deux services, il y en a deux où on l'a le plus ressenti, c'est le ménage sur les produits d'entretien euh enfin et ménage et cuisine* » (Madame A, directrice, Plounéour-Trez, 13/08/25) Madame C « *quand les fournisseurs sont déjà choisis, et euh, et que les tarifs sont déjà négociés pour le groupe, ben ça fait gagner beaucoup de temps aux achats* » (Madame C, directrice, Plounéour-Trez, 13/08/25)

Madame E explique « *Au niveau des fournisseurs, on au début je gardais j'ai pas changé de fournisseur, j'ai juste changé de produit du coup pour la plupart des choses avec eux.* » (Madame E, directrice, Plounéour-Trez, 14/08/25)

Cette démarche rentre en cohérence avec l'esprit Slow village mais contient certaines contraintes, tels que :

- Economique : « *le lave-vaisselle qui consomme un peu moins d'eau, bah il va être aussi, enfin qui est meilleur en scoring, il va être aussi plus cher* » (Madame C, directrice, Plounéour-Trez, 13/08/25)
- Logistiques : « *l'efficacité des produits d'entretiens écolabélisés, les quantités et la livraison des petits producteurs de restauration.* » (X)
- Stratégiques : quelques décisions peuvent paraître incohérentes suivant le point de vue de chacun comme le concept des mini-fermes « *alors qu'on a des associations en local avec des animaux en local qui nous auraient coûté 3 francs 6 sous.* » (Madame B, directrice, Plounéour-Trez, 13/08/25)

2.1.3. Différences entre sites labellisés et non labellisés

Les sites n'ont pas tous la même position concernant la démarche durable et la labellisation.

Parmi les sites labellisés, l'écolabel apporte un cadre structurant sur les pratiques d'achats. Monsieur D ajoute qu'un « *guide des achats responsables* » a été édité et aide encore aujourd'hui dans la démarche. (Monsieur D, directeur, Plounéour-Trez, 13/08/25) Madame A rappelle des paroles de clients : « *nous, on vous a sélectionné parce que vous êtes un site écolabel* » (Madame A, directrice, Plounéour-Trez, 13/08/25) Cependant, chacun reconnaît les contraintes que ça

implique : « *une des choses qu'on peut plus peut-être prendre en compte, c'est compter ce temps-là qu'on met pour justement être plus écologique dans du temps de travail, et l'intégrer dans bah dans les budgets du dans la calculette RH* » (Madame C, directrice, Plounéour-Trez, 13/08/25) ; « *le problème des prix d'achat et puis le problème aussi parce qu'à l'époque on essayait de travailler avec du coup des trucs super locaux mais en fait après tu te retrouves avec 36000 fournisseurs qui livrent pas forcément* » (Madame E, directrice, Plounéour-Trez, 14/08/25)

Les sites non labellisés ont des perceptions différentes, certaines demandent plus de flexibilité et d'autonomie quand d'autres expriment le besoin de plus de soutien. « *mais après, quand on peut être en local sur les fournisseurs, tu vois, tous les, la majeure partie des gens qui interviennent sur site, notamment sur les travaux, c'est des locaux.* » (Madame B, directrice, Plounéour-Trez, 13/08/25) ; « *je pense que ben ça enfin il manque de temps peut-être au siège ou pour pouvoir voir pour pouvoir nous orienter* » (Madame F, directrice, Plounéour-Trez, 14/08/25) ; « *permettant aux sites de s'approprier les bonnes pratiques et de les adapter au contexte local sans être imposées de manière rigide.* » (x)

La labellisation apporte un cadre renforçant la cohérence et la visibilité mais demandant une certaine gestion des opérations. Les sites non labellisés apprécient l'autonomie tout en manquant de repères. Cette situation amène à un certain dilemme dans les organisations comme celle-ci, c'est-à-dire, la standardisation ou bien l'autonomie.

Cette première partie autour de l'amont décrit une tension entre la standardisation d'une démarche et l'adaptation locale. Selon **Porter**, les activités de soutien créent de la valeur si elles sont en lien avec la stratégie globale. Certains ressentis montrent que certaines décisions centralisées peuvent perdre de l'efficacité et pertinence sur le terrain, comme expliqué ci-dessus. Il est important de trouver un équilibre entre la centralisation de certains points et l'autonomie locale pour contrer les contraintes opérationnelles locales, au cas par cas.

2.2. La production : procédures internes, efficacité et personnel

Le deuxième maillon de la chaîne de valeur (Porter, 1985) correspond aux opérations internes, de l'organisation et la gestion opérationnelle aux ressources humaines nécessaires. L'écolabel se manifeste particulièrement à cette étape avec des processus modifiés lorsque les sites sont ouverts. Les entretiens expriment des avancées et des résistances importantes. Cette étape est une tension entre la volonté stratégique du siège et la réalité quotidienne des sites.

2.2.1. Changements opérationnels induits par l'écolabel

On remarque des changements importants dans les pratiques quotidiennes des sites comme l'abandon de produit chimique : « *j'ai arrêté d'acheter de la javel, parce que dans leur pratique voilà, ils avaient un peu une dizaine de produits différents, et en tout cas la partie écologie du produit était pas pour l'équipe, le plus grand intérêt, mais ce qui sentait bon, détachait bien, et notamment, ils utilisaient beaucoup de javel.* » (Madame C, directrice, Plounéour-Trez, 13/08/25) ; ou bien les méthodes de nettoyage « *j'ai fait des fiches produit tu mets telle, telle dose de ça pour telle dose de ça, telle dose de ça, enfin vraiment un truc au moins qu'on peut répéter tout le temps, c'est toujours la même chose, c'est simple Ça a vachement simplifié aussi [...] parce qu'au ménage bon bah malheureusement de toute façon on peut pas utiliser grand-chose comme c'est que des produits écolabel. Donc voilà, on a trois produits.* » (Madame E, directrice, Plounéour-Trez, 14/08/25). La gestion des consommations d'énergie et d'eau a pu être modifiée : « *grâce à l'installation de ces compteurs connectés, moi je reçois directement un SMS le matin s'il y a une suspicion de fuite dans la nuit. Euh donc c'est typiquement un truc, voilà, je regarde, ah boum, il y a quelque chose qui s'est passé cette nuit. Et ben on va regarder, on essaie de comprendre et ça nous arrive à plusieurs reprises de remonter des filières en se disant "Ah bah OK, c'était une chasse qui était restée, une chasse d'eau qui était restée bloquée toute la nuit. Voilà, et ben plutôt qu'elle reste bloquée pendant 10 jours, elle reste peut-être bloquée que pendant quelques heures.* » (Monsieur D, directeur, Plounéour-Trez, 13/08/25) Il est souligné que le suivi des consommations est systématique par les outils mis en place sur la demande du siège et du label « *on fait donc les relevés de compteur* » (Madame B, directrice, Plounéour-Trez, 13/08/25); « *on décèle la moindre fuite d'eau parce que consommation anormale et on a des alertes* » (Madame A, directrice, Plounéour-Trez, 13/08/25) La gestion des déchets a vu des évolutions sur l'ensemble des sites, à plusieurs niveaux, « *le compost, on sait à peu près combien on brasse parce que on a voilà, c'est des grands bacs puis on a créé une espèce de centrale de compostage où en fait voilà, il y a tout ça, la matière, elle évolue en fonction du stade de décomposition d'un bac à un autre. Donc voilà, j'avoue que j'ai pas le chiffre total en tête mais on est quand même sur plusieurs tonnes par an qu'on réutilise sur le site. Donc oui, c'est conséquent.* » (Monsieur D, directeur, Plounéour-Trez, 13/08/25) Madame F exprime une difficulté à faire respecter le tri par le contexte du site, le local poubelle est tout au bout du site « *du coup les clients ils remontent les poubelles mais ils le trient tout ça ils le font ils le font pas* ». (Madame F, directrice, Plounéour-Trez, 14/08/25)

La démarche apporte des changements importants mais leur mise en place est parfois difficile par le contexte local tel que la taille du site, le type de clientèle, et l'équipe sur place.

2.2.2. Résistances et freins rencontrés

Des résistances sont rencontrées face à ces pratiques durables, tels que : « *c'est les deux principaux freins, en tout cas pour les équipes, pour adopter le changement d'attitude quoi.* » (Madame C, directrice, Plounéour-Trez, 13/08/25) ; « *Si ce n'est pas dans leur habitude ou leur éducation, ils ne le font pas non plus* » (x).

Certaines directives imposées par le siège liées à la démarche durable ont rendu la gestion du quotidien parfois difficile, comme à Biscarrosse Lac « *Le jour où on a décidé de se dire « On va changer les pommeaux de douche parce qu'on avait eu des subventions à l'écolabel, on va changer les pommeaux de douche et on va mettre des espèces de ballons dans les chasses d'eau pour réduire la consommation d'eau.* » *Donc, ça c'était une action qui émanait directement du siège euh qu'on a dû mettre en application sur le terrain et qui nous a foutu dans la merde plutôt qu'autre chose en termes de temps.* » (Madame A, directrice, Plounéour-Trez, 13/08/25)

Ces propos montrent le décalage entre la stratégie et la logique opérationnelle.

2.2.3. Initiatives locales et management du changement

Face à certaines contraintes, plusieurs personnes ont développé des initiatives afin d'améliorer l'adhésion du personnel à ces pratiques durables. Madame F aimerait proposer « *une visite peut-être d'un de, d'un centre de déchets* ». (Madame F, directrice, Plounéour-Trez, 14/08/25) Madame A expliqué que « *en fait tout le monde a un peu des convictions personnelles vis-à-vis de ça.* » (Madame A, directrice, Plounéour-Trez, 13/08/25) et Monsieur D exprime l'importance de la mobilisation collective « *ça contribue aussi le fait que les équipes soient sensibilisées, ils le transmettent aussi à nos clients et c'est certain que les gens ils viennent pour le concept. Et une partie de la clientèle vient pour le concept et ça c'est indéniable.* » (Monsieur D, directeur, Plounéour-Trez, 13/08/25)

La labellisation et la mise en place de la démarche durable sur un site dépend plutôt de la capacité de la direction à incarner les bonnes pratiques ainsi que la démarche et moins du nombre de procédures. Lorsque les équipes sont conscientes de la valeur et du sens de leurs actions, l'engagement est tout de suite plus fort.

2.2.4. Bénéfices humains et cohésion d'équipe

L'écolabel apporte tout de même des bénéfices, surtout du côté humain : « *fierté d'être, de prendre plus, enfin voilà d'adhérer plus à l'écologie, et de prendre plus, enfin moi je sais que c'est important que je fasse un travail qui a du sens pour moi* » (Madame C, directrice, Plounéour-Trez, 13/08/25) : « *il y*

*a une petite fierté voilà d'avoir obtenu ça. » (Monsieur D, directeur, Plounéour-Trez, 13/08/25); « Les employés sont fiers de notre démarche, cela les valorise au quotidien » **baptiste***

Les propos précédents apportent une dimension importante, c'est-à-dire, donner du sens au travail devient un réel moteur de rétention et de fidélisation dans un secteur marqué par le turn-over.

Le maillon de la production montre que la valeur de l'écolabel n'est pas seulement dans les outils techniques tels que les produits écologiques, les compteurs connectés, le compost mais plutôt dans l'adhésion des équipes et la structuration et gestion de l'organisation. Trois axes d'amélioration s'introduisent à travers ces entretiens : l'intégration d'un temps dédié aux pratiques écologiques dans le budget des ressources humaines, nomination des référents durabilité dans chaque site, apport de formation et sensibilisation concernant ce sujet. L'enjeu, ici, est de passer d'une conformité administrative à une appropriation organisationnelle.

2.3. L'aval : communication et expérience client

Le maillon aval de la chaîne de valeur (Porter 2023) se compose de la relation avec les clients, c'est-à-dire, la manière dont la démarche durable est communiquée, la perception qu'en ont les clients, et l'impact de ces pratiques sur leur satisfaction et leur fidélité. Les propos récupérés des entretiens montrent que cette partie reste fragile par l'inégalité des sites concernant cette démarche.

2.3.1. Des pratiques de communication très contrastées

La communication sur la démarche durable du groupe Slow Village au sein des sites varie. « *C'est écrit sur le site internet, on a une plaque dans le village mais on le met pas plus en avant que ça..* » (Madame A, directrice, Plounéour-Trez, 13/08/25) ; « *justement communiquer là-dessus auprès des clients. C'est vrai qu'aujourd'hui c'est pas du tout mis en avant auprès de la clientèle.* » (Madame C, directrice, Plounéour-Trez, 13/08/25) ; « *je trouve qu'on ne le met pas tant en avant que ça.* » (Madame B, directrice, Plounéour-Trez, 13/08/25) ; « *on ne fait pas de communication particulière* » (Madame F, directrice, Plounéour-Trez, 14/08/25)

On retrouve une absence d'harmonisation sur les sites concernant la visibilité de cette démarche, cela dépend principalement de l'initiative de la direction du site.

2.3.2. Perceptions clients : une segmentation nette

Les retours des clients démontrent une certaine segmentation de clientèle. Il y a une partie des clients qui valorise la démarche et font le choix de venir chez Slow Village en fonction de la

démarche et de l'écolabel. « *[..] nous ont dit nous on vous a sélectionné parce que vous êtes un site écolabel, tu vois.* » (Madame A, directrice, Plounéour-Trez, 13/08/25) ; « *je sentais que dans l'esprit et dans tout ça ils cherchaient effectivement des vacances responsables* » (Monsieur D, directeur, Plounéour-Trez, 13/08/25) « *Cette clientèle « booking » qui n'en a strictement rien à faire de développement durable* » (Madame B, directrice, Plounéour-Trez, 13/08/25) ; « *des personnes qui adhèrent au concept* » (Madame F, directrice, Plounéour-Trez, 14/08/25) ; « *les clients ne nous en parlent pas énormément* » (Madame E, directrice, Plounéour-Trez, 14/08/25)

Cette démarche durable attire une certaine clientèle mais le cadre naturel, le confort et l'ambiance Slow sont des critères prioritaires de nos clients avant cette démarche. De plus, la perception des clients est poussée dans les questionnaires de satisfaction avec une question ouverte laissant la place à une réponse libre sur les améliorations qu'ils apporteraient.

2.3.3. L'écolabel comme facteur de satisfaction, mais pas de fidélité

Dans l'ensemble des entretiens, on remarque que la démarche durable et la labellisation pour certains contribuent favorablement à la satisfaction des clients. Cependant, ce n'est pas le moteur de la fidélisation des clients. « *: En toute honnêteté, je pense pas qu'un client reste fidèle à un lieu parce qu'il y a cette démarche là. Par contre, je pense que oui, psychologiquement dans le process d'achat on dans euh, ou dans justement le, bah la déculpabilisation du quotidien, ça peut, ça peut jouer sur l'achat de base selon moi.* » (Madame C, directrice, Plounéour-Trez, 13/08/25) ; « *Cela est très tendance et lorsque nous prenons le temps de discuter avec eux, ce sont des clients fidèles à coup sûr* » (red)

On remarque à la suite de ces entretiens, que cette démarche durable et l'écolabel agit plutôt sur ce qui est tangible, la fiabilité, mais moins sur les relations qui peuvent déterminer la fidélité.

2.3.4. Entre marketing et authenticité

La démarche durable et la labellisation par l'Ecolabel restent vagues entre la stratégie et la conviction. « *la première démarche, on va pas se mentir, elle est complètement marketing. Euh, c'est un positionnement qu'on choisit au niveau de la marque, c'est du marketing, du green washing entre guillemets. Après, le but c'est justement de d'outrepasser ce, juste ce terme marketing, et en fait proposer quelque chose de vrai, une vraie expérience derrière, et pouvoir prouver que, en fait, on dit pas des paroles en l'air, qu'en fait, ce qu'on vend, on le fait et on le met en place, et que les clients qui viennent chez nous nous aident quelque part à pouvoir l'intégrer, enfin voilà, à pouvoir juste nous donner de l'argent en fait pour qu'on puisse faire encore plus d'actions quelque part. Mais pour moi voilà, c'est important* » (Madame C, directrice, Plounéour-Trez, 13/08/25) ; « *c'est absolument pas une fin en soi. Je pense que il y a rien à enfin c'est vraiment l'objectif c'est que ce soit la validation de d'un existant euh et que ça nous permette de réfléchir service par service et critère par*

critère parce que il y en a quand même beaucoup, beaucoup à tout ce qu'on peut faire et encore une fois c'est plus que le résultat ou là où on en est aujourd'hui, c'est vraiment la trajectoire» (Monsieur D, directeur, Plounéour-Trez, 13/08/25); «je pense que c'est un point de départ d'une démarche d'amélioration continue et qu'il devrait même y avoir des niveaux dans l'écolabel» (Madame A, directrice, Plounéour-Trez, 13/08/25)

Le risque de greenwashing apparaît lorsque la communication dépasse les actions concrètes. À l'inverse, lorsqu'il est incarné par des pratiques tangibles, l'écolabel renforce l'authenticité de la marque Slow.

2.3.5. Comparatif labellisés vs non labellisés

On remarque des écarts dans la communication et la perception client suivant les sites. Dans les sites labellisés, la communication sur cette démarche est plus visible avec des retours des clients soulignant la cohérence écologique. La communication reste insuffisante pour certains. Dans les autres sites, la communication est davantage plus diffuse. La démarche reste intégrée dans les valeurs de Slow Village avec la nature, le calme et le local. « *ce qui ressort beaucoup, c'est les gens, ils reviennent pour le côté nature, parce que c'est dans des cadres naturels d'exception. Effectivement, avec une immersion dans la nature qui est plus forte que dans d'autres campings.* » (Madame B, directrice, Plounéour-Trez, 13/08/25) ; « *une partie de la clientèle vient pour le concept et ça c'est indéniable.* » (Monsieur D, directeur, Plounéour-Trez, 13/08/25) ; « *c'est quand même ce que viennent chercher les clients quoi quand ils disent slow, c'est l'ensemble du concept auquel ils adhèrent.* » (Madame F, directrice, Plounéour-Trez, 14/08/25)

Cette comparaison confirme que la labellisation donne de la visibilité et crédibilise la démarche, mais que son exploitation n'est pas toujours faite jusqu'au bout et reste fragile.

Il est nécessaire d'aligner le discours et les pratiques opérationnelles pour éviter le risque de greenwashing, de segmenter la communication selon les profils des clients (notamment entre les familles sensibles aux vacances responsables et les réservations de dernières minutes sur Booking) et de valoriser les actions visibles sur les sites au cas par cas. L'écolabel permet d'amener une certaine crédibilité auprès des clients et une différenciation sur le marché, mais celui-ci peut avoir un faible impact par une communication instable et sur la fidélisation des clients. Il est donc nécessaire d'adapter le discours durable suivant les sites. Cette communication peut être appuyée avec des indicateurs chiffrés réalistes et comparables comme le pourcentage des produits locaux consommé ou la part d'énergie renouvelable utilisée, le partage de l'histoire humaine derrière le label en développant une proximité avec le client, de

donner un sens aux petits gestes renforçant l'enjeu global de notre environnement et intégrer l'évolution par l'amélioration des pratiques au fil des années.

3. Sites labellisés vs non labellisés

L'ensemble des entretiens démontre une diversité de perceptions et de pratiques suivant les sites et des tendances fortes si l'on vient comparer les sites labellisés ou non.

Les directrices et directeurs de site labellisé expliquent une organisation plus structurée. L'écolabel demande une formalisation des procédures apportant une crédibilité à la démarche auprès des clients. Ce label ramène une reconnaissance externe. Malgré ça, des contraintes sont rencontrées : les produits et équipements écologiques entraînent des coûts supplémentaires, l'efficacité n'est pas toujours la même que celles des produits chimiques donc demande plus de temps, la charge de travail pour les équipes peut être augmentée pour permettre le bon déroulement des nouvelles procédures demandant parfois plus d'attention. Une perte de flexibilité sur site est remarquée par certains, en partageant le fait que certaines directives ne sont pas toujours adaptées au terrain. Cette labellisation apporte une forte cohérence du groupe mais génère une rigidité vécue comme contraignante dans le quotidien sur le terrain.

Au contraire, les sites sans label ont une plus grande marge de liberté car ils ne se conforment pas encore à l'ensemble du cahier des charges, mais plutôt progressivement en testant des solutions et adaptant leur rythme de mise en place face à leurs contraintes individuelles pour mener à bien la démarche. Cependant, cette autonomie apporte des fragilités avec l'absence d'un cadre structurel. Les pratiques ne sont pas homogènes, parfois moins visibles pour les clients et moins suivies. Cette démarche existe mais peut paraître diffuse ou difficile à valoriser. Sans certification comme un label environnemental, les efforts faits sont moins visibles.

La labellisation apporte structuration et crédibilité mais au prix de rigidités et de surcoûts, tandis que l'absence de certification offre plus de souplesse mais fragilise la cohérence et la visibilité de la démarche.

4. Bilan croisé : bénéfices, contraintes, confirmation de l'hypothèse

L'analyse des entretiens montre que l'écolabel apporte une structure et une crédibilité pour les sites, tout en générant certaines contraintes.

4.1. Les bénéfices

La démarche durable permet de structurer la politique d'achat et de renforcer la cohérence écologique. Plusieurs directrices et directeurs disent que le choix de fournisseurs locaux et des produits écolabellisés renforce la légitimité de la démarche et valorise l'économie locale de chaque site. Sur le plan opérationnel, les procédures sont plus précises avec la création de fiche de produits, la présence de compteurs connectés permettant une meilleure maîtrise des consommations d'eau et d'énergie limitant les gaspillages. Cela a un impact humain, les équipes sont fières de travailler dans une structure certifiée et trouvent davantage de sens dans leur mission.

4.2. Les contraintes

Cette démarche développe des coûts supplémentaires par le choix d'équipements plus durables, débordant sur la marge notamment dans les restaurants. Les directives données sont parfois inadaptées au terrain. À Biscarrosse, par exemple, « *j'ai un souvenir notamment des ballons là pour les chasses d'eau qu'on avait dû complètement enlever parce que les chasses d'eau buggaient complètement et en fait on a eu que des problèmes de chasse d'eau. Donc si tu veux on avait changé toutes les chasses d'eau des 97 hébergements mais on avait dû aller enlever l'outil qu'on avait mis dans tous les logements.* » (Madame A, directrice, Plounéour-Trez, 13/08/25) La labellisation peut paraître complexe à la mise en place, cela fait partie de la démarche d'essayer des méthodes pour choisir celles qui fonctionnent le mieux entre les résultats obtenus et la gestion du quotidien de la pratique concernée sur site. Ici, par exemple, les écobags ont été retirés et il y a été installé des toilettes 3/6L. D'autres directeurs soulignent le besoin d'une personne supplémentaire qui se consacre entièrement à cette démarche sur chaque site, comblant le manque de disponibilité sur ce sujet.

L'analyse montre que la labellisation améliore la structuration des procédures et le suivi des consommations, mais son efficacité dépend des moyens humains disponibles. Elle contribue à l'image des sites et renforce la satisfaction d'une clientèle sensibilisée, même si elle reste secondaire pour d'autres clientèles. Le rôle du siège apparaît central dans l'impulsion et la cohérence de la démarche, mais il est vécu d'un côté comme un appui, de l'autre comme une contrainte. Finalement, cette démarche durable constitue un levier de cohérence interne et de différenciation externe, à condition d'intégrer davantage les réalités opérationnelles locales et de renforcer une communication adaptée aux profils de clientèle et de chaque site.



En somme, les entretiens expliquent que la démarche durable renforcée par l'obtention de l'Ecolabel européen demande une certaine organisation. Les résultats des entretiens donnent les bénéfices et les limites de la labellisation, pouvant être perçues par les difficultés de cohérence entre la stratégie de l'entreprise et les spécificités locales des sites. Ils amènent un apport important sur la perception des directrices et directeurs de site chez Slow Village, qui sera complété par une mesure plus large de l'expérience client abordée dans le chapitre suivant. Le tableau suivant apporte des préconisations permettant d'améliorer l'adoption, l'efficacité et la visibilité de la marque grâce au label en détaillant l'impact, la complexité et le coût de chacune des actions proposées. Pour répondre à l'hypothèse, l'intégration des critères améliore l'efficacité opérationnelle à condition que l'organisation de celle-ci soit bien structurée et préparée en amont.

Tableau 2 : Préconisations pour améliorer l'efficacité opérationnelle durable

Action	Impact	Complexité	Coût
Référent RSE	Meilleur suivi, renforcement de la démarche du siège.	Polyvalence, contact dans tous les services, connaissances.	1 salarié par site ou 1 responsabilité supplémentaire pour un cadre de chaque site.
Renforcement des partenaires locaux	Circuits courts, adaptation positive, réduction des acheminements, cohérence ADN de Slow Village.	Adaptabilité, spécificité de chaque site, multiplication des fournisseurs et partenaires et régularité des approvisionnements	Réduction des coûts et complexification de la comptabilité.
Renforcement de la communication sur les déchets et la valorisation des bonnes pratiques.	Incitation aux pratiques responsables et montrer et partager la démarche durable au client.	Adaptabilité à la géographie locale des sites.	Paramètre temps, création du support par le siège et diffusion à la réception des sites.
Fiche produits	Renforcement des pratiques, information plus accessible.	Organisation et intendance (manutention supplémentaire)	Paramètre temps
Installation des récepteurs à déchets sur site	Encourager le tri.	Adaptabilité à la géographie locale des sites.	Paramètre temps, possibilité d'un lien avec la transformation du site, référent RSE.
Formation annuelle du référent RSE au siège	Sensibiliser, former aux bonnes pratiques, mise à jour des connaissances et fixer des objectifs.	Savoir et savoir-faire, compatibilité de disponibilités de tous les acteurs.	Facteur temps, déplacements, mise en place au siège, intervenants extérieurs éventuels.
Contrôle et visites des sites	Soutien et accompagnement de la mise en place.	Hebdomadaire, organisation agenda.	Déplacements et disponibilité des responsables du siège.

Chapitre 2 : L'écolabel influence-t-il vraiment la satisfaction client ?

Ce chapitre s'appuie sur l'enquête menée envers les clients de Slow Village à partir d'un questionnaire de satisfaction envoyé par mail à la suite de leur séjour. L'objectif est de mesurer la qualité perçue en comparant les attentes et les perceptions des clients et d'évaluer le rôle que joue la durabilité dans leur expérience chez Slow Village. L'analyse construite sur le modèle SERVQUAL apporte l'identification des dimensions les plus déterminantes pour la satisfaction en complément de l'analyse précédente. L'obtention de l'écolabel améliore-t-elle la satisfaction client en répondant à leurs attentes écologiques ?

1. Evaluer la qualité perçue avec SERVQUAL : cadre d'analyse

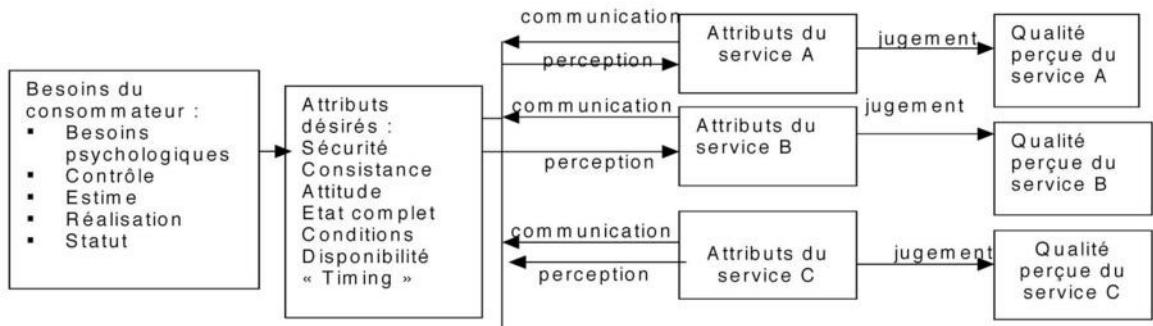
1.1. Le cadre d'analyse avec SERVQUAL

La qualité de service est au centre de la chaîne de valeur et a été modélisée par Sasser et al. selon les critères suivants :

« *Le consommateur évalue la qualité du service en comparant les attributs réels de celui-ci aux attributs désirés. Les auteurs regroupent les attributs désirés en sept catégories :*

- *La sécurité du client*
- *La facilité d'accès au service,*
- *La consistance : exprimée par la fiabilité et la standardisation du service,*
- *L'attitude du personnel lors de l'interaction prestataire-client,*
- *La variété des services offerts,*
- *L'atmosphère où se déroule la prestation,*
- *Le timing : le moment prévu pour la prestation est sa durée. »*(Boyer et Nefzi 2008)
-

Figure 30 : Les critères de qualité selon SASSER OLSON ET WYCKOFF(Ibid.)



Source: SASSER W.E., OLSON R.P. & WYCKOFF D.D., 1978.

Mais la plus courante proposition d'évaluation de la qualité est le modèle SERVQUAL.

Le modèle SERVQUAL est connu pour être un indicateur de mesure de la qualité des services en marketing. Développé par Parasuraman et al., ce modèle d'analyse se base sur la qualité perçue étant l'écart entre les attentes du consommateur et ses perceptions de l'expérience vécue. Cinq dimensions composent cette mesure. Les dimensions tangibles représentent les installations physiques, ici, cela peut être les hébergements. Les dimensions de fiabilité aiguillant la proposition d'un service attendu fiable et précis représentant la cohérence entre le discours porté et les actions mises en place sur les sites. La réactivité est une autre dimension au modèle, elle permet de mesurer la volonté de fournir un service afin de répondre au mieux aux attentes des clients. La dimension d'assurance permet d'évaluer la capacité à rassurer le client et lui inspirer confiance, ici, il est possible d'évoquer le label comme indicateur de crédibilité et de confiance. Enfin, l'empathie cherchant l'attention personnalisée avec la compréhension des besoins de chaque client.

Figure 31 le modèle Servqual de Parasuraman, Zeithaml et Berry(Ibid.)

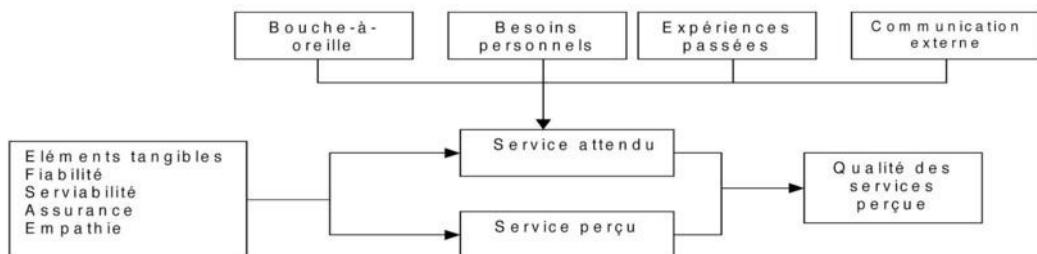
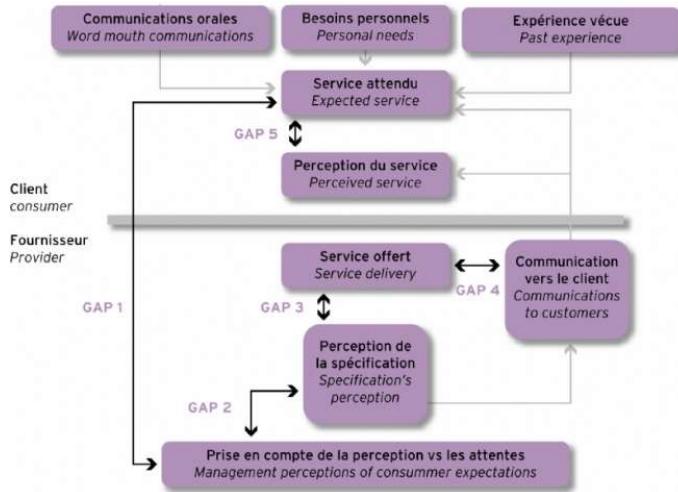


Figure 32 Analyse SERVQUAL Zeithmal, Parasuraman et Berry⁸⁰



« Dès 1985, ces chercheurs ont démontré l'existence d'écart entre les attentes du consommateur et ses perceptions relatives au service. [...] Ces écarts affectent la qualité perçue qui représente un écart global entre les attentes du consommateur et ses perceptions concernant le service fourni » (Ibid.)

Figure 33 : les facteurs influençant la taille des écarts(Ibid.)

Nature de l'écart	Facteurs influençant la taille de l'écart
ECART N°1 : Information du département marketing (Attentes du client/Perception de la direction)	Orientation vers les études de marché. Communication du bas vers le haut (des employés vers les managers). Nombre de niveaux hiérarchiques.
ECART N°2 : Les standards (Perception des attentes/Specifications)	Implication du management vis-à-vis de la qualité. Fixation des objectifs concernant la qualité. Degré de standardisation des tâches. Perceptions de la capacité à répondre aux attentes des clients.
ECART N°3 : La performance du service (Specifications/Prestation effective)	Existence d'un véritable travail d'équipe. Cohérence entre le personnel et le travail à effectuer. Cohérence entre la technologie et le travail à effectuer. Système de contrôle du personnel utilisé en complément du contrôle de l'output. Perception du contrôle par le personnel. Perception d'incohérence entre les attentes de l'organisation et celles des clients. Clarté des fonctions.
ECART N°4 : La communication (Prestation effective/Communication externe).	Communication horizontale (entre les membres des différents services). Tendance de l'entreprise et des concurrents à trop promettre.

Source : ZEITHAML, BERRY et PARASURAMAN, 1988. in PERRON, 1996.

L'hôtellerie de plein air durable constitue un terrain d'étude idéal pour le modèle SERVQUAL. Les attentes des clients ont évolué et ne se limitent plus aux critères traditionnels (confort, prix, localisation). Comme l'indique l'ADEME, 73 % des Français connaissent l'Écolabel européen, et 81 % d'entre eux lui font confiance.⁸¹ Cela suggère que la prise en compte des critères écologiques est devenue une attente de plus en plus forte chez les consommateurs. L'Écolabel,

⁸⁰ <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/marketing-services-Servqual-306856.htm>

⁸¹ <https://agirpourlatransition.ademe.fr/entreprises/ecoconception/affichez-difference-ecolabel-europeen>

en tant que garantie tierce partie, peut donc jouer un rôle crucial dans la gestion des attentes et perceptions des clients.

2. Connaître les retours des clients

2.1. Méthodologie quantitative

Sur la base d'un questionnaire existant et partagé aux clients, l'utilisation du modèle théorique SERVQUAL est venue structurer l'analyse. Les réponses récoltées du questionnaire du 1^{er} avril au 31 juillet, sur 10 sites faisant au total 1522 réponses. Le questionnaire est le même pour la majorité, du moins une base est présente dans tous les questionnaires. Il y a huit questions supplémentaires pour les sites labellisés, donc Saint Martin de Ré, Les Ponts de Cé, Breizh Légendes et Biscarrosse Lac.

Ce ciblage précis permet d'avoir un échantillon homogène en termes de période de séjour, réduisant ainsi les biais liés à la saisonnalité. Le questionnaire est diffusé à la fin du séjour afin de capturer l'expérience client à chaud.

3. Construction du questionnaire et méthodologie d'enquête

3.1. Présentation du questionnaire

Le questionnaire pour l'ensemble des sites non labellisé se compose de neuf questions, qui sont les suivantes :

- Donnez votre avis
- Quelle note donnez-vous à l'accueil qui vous a été réservé ?
- Quelle note donnez-vous à votre hébergement ?
- Quelle note donnez-vous au cadre de notre hôtel de plein air ?
- Pensez-vous revenir dans l'une des destinations Slow Village ?
- Pour quelle(s) raison(s) ?
- Recommanderiez-vous notre établissement à vos proches ?
- Avez-vous des suggestions ?

Certaines sont des questions ouvertes et les autres sont sur une échelle de 1 à 10.

Les huit questions rajoutées aux sites labellisés sont :

- Comment évaluez-vous notre campagne de communication liée aux écogestes à adopter pendant votre séjour ?

- Comment évaluez-vous nos efforts pour réduire la consommation d'énergie et d'eau dans votre hébergement et au sein des espaces communs ?
- Êtes-vous satisfait(e) des options de recyclage et de gestion des déchets disponibles dans votre hébergement ?
- Qu'avez-vous pensé des espaces de tri collectif au sein de notre établissement ?
- Comment évaluez-vous notre utilisation de produits locaux et/ou biologiques dans notre restaurant ?
- Pensez-vous que l'obtention de l'Ecolabel Européen constitue un élément déterminant dans le choix de votre séjour ?
- Seriez-vous prêt(e) à recommander notre établissement à vos amis et votre famille en raison de notre engagement environnemental ?
- Avez-vous des idées ou remarques pour nous aider à aller plus loin dans notre engagement écologique ?

Le questionnaire sera structuré pour collecter des données permettant de mesurer l'impact de l'Écolabel sur la satisfaction, en comparant les réponses des clients ayant séjourné dans un site labellisé et ceux ayant séjourné dans un site non labellisé du même groupe.

3.2. La méthodologie d'analyse

L'analyse quantitative se base sur les questionnaires de satisfaction présentés ci-dessus. Les réponses ont été nettoyées et harmonisées avec la conversion de l'ensemble des notes sur une échelle de 0 à 10 et le traitement des réponses manquantes.

Dans un premier temps, ont été réalisées les statistiques descriptives globales dans l'ensemble et par site, puis par un indicateur Net Promoter Score (NPS)(Bultez, et al. 2024). Le NPS permet de mesurer la tendance des clients à recommander quelque chose, ici Slow Village.

Des diagrammes en boîtes⁸² ont été réalisés permettant de visualiser la distribution des notes pour chaque question (item). Ils montrent la médiane, la dispersion et la présence des valeurs extrêmes et identifie les zones de satisfaction et les points de tensions afin de guider l'interprétation des résultats.

⁸² <https://datatab.fr/tutorial/box-plot>

Puis, les questions ont été classées par rapport au modèle SERVQUAL (A Parasuraman, et al. 1988) :

- Les tangibles avec les hébergements et le cadre du site,
- La réactivité et l'assurance avec l'accueil et la communication sur la démarche durable,
- La fiabilité avec la gestion de l'eau, de l'énergie et des déchets sur les sites,
- L'empathie avec la satisfaction globale des clients,
- La durabilité avec des dimensions spécifiques aux sites éco-labellisés.

Chacune des dimensions a été calculée en fonction de la moyenne des notes correspondantes ainsi que leur cohérence interne vérifiée par un alpha de Cronbach.

« *Le coefficient alpha de Cronbach (ou fiabilité équivalente à tau) est une mesure de la relation entre un groupe de questions. Le groupe de questions est appelé une échelle et chaque question de ce groupe est un item. Le coefficient alpha de Cronbach est donc une mesure de la cohérence interne d'une échelle et donc de la force de sa fiabilité.* »⁸³

Une analyse en composantes principales⁸⁴ a été effectué afin d'approfondir l'analyse, permettant d'explorer les facteurs expliquant les variances de réponses. Des corrélations ont été calculées par la suite entre les dimensions SERVQUAL et trois variables clés qui sont la satisfaction globale, l'intention de retour et la recommandation. Puis les questions ouvertes du questionnaire ont été regroupées par grands thèmes pour connaître les préoccupations les plus fréquentes tels que : accueil, propreté, écologie, prix, cadre.

Cette analyse a été effectuée à l'aide d'une programmation Python présente dans l'annexe P.

4. Analyse des résultats : attentes, satisfaction, fidélisation (annexe résultat)

4.1. Le niveau global de satisfaction des clients

L'analyse des réponses donne une satisfaction globale élevée, avec une moyenne de 8.4/10. Cette note prouve que l'expérience Slow Village est globalement positive. Cependant, les

⁸³ <https://datatab.fr/tutorial/cronbachs-alpha>

⁸⁴ <https://www.appvizer.fr/magazine/technologie/editeurs/acp-glossaire>

diagrammes en boites montrent une dispersion avec une majorité de notes entre 8 et 10 et une minorité d'insatisfaction avec des notes inférieures à 4. Cela traduit la présence de tensions spécifiques. On peut faire le lien avec la stratégie globale qui fonctionne mais demande des ajustements ciblés pour éviter de concentrer l'attention sur ces avis.

4.2. Le Net Promoter Score

Tableau 3: Analyse du Net Promoter Score

<u>site_norm</u>	NPS
SLOW VILLAGE ANDUZE	66,84782609
SLOW VILLAGE BREIZH LEGENDES	35,0877193
SLOW VILLAGE LA ROQUE SUR CEZE	41,83006536
SLOW VILLAGE LES PONTS DE CE	49,64539007
SLOW VILLAGE MARENNE OLERON	59,76331361
SLOW VILLAGE SAINT CYBRANET	70,45454545
SLOW VILLAGE SAINT MARTIN DE RE	45,49763033
SLOW VILLAGE SEVEILLES	68
SLOW VILLAGE BISCARROSSE LAC	16,94915254

L'indicateur de recommandation varie fortement selon les sites. Les Slow Village Saint Cybranet (70,4), Séveilles (68) et Anduze (66,8) se situent au-dessus du seuil considéré comme correct (50) amenant une forte probabilité de recommandation. On remarque une performance critique pour le Slow village Biscarrosse Lac (16,9) montrant un déséquilibre et signalant un risque réputationnel important.

Le NPS peut être vu comme un indicateur d'alerte stratégique par l'atteinte de standards par certains sites, et d'autres qui fragilisent la cohérence et la performance du groupe. Ces résultats illustrent que, dans une organisation multi-sites, la valeur perçue par le client n'est pas la même. Le siège apporte une stratégie commune, mais la mise en œuvre locale façonne la satisfaction des clients.

4.3. Les profils SERVQUAL par site : l'écolabel comme facteur de fiabilité mais un impact limité sur la relation client

L'approche SERVQUAL structure l'analyse autour de cinq dimensions de l'expérience : tangibles, fiabilité, réactivité/assurance, empathie, durabilité.

Tableau 4 : Analyse des dimensions SERVQUAL par site

<u>site_norm</u>	<u>DIM_Tangibles</u>	<u>DIM_Reactivite_Assurance</u>	<u>DIM_Fiabilite</u>	<u>DIM_Empathie</u>	<u>DIM_Durabilite</u>
SLOW VILLAGE ANDUZE	9,239130435	9,168478261		8,885869565	9,043478261
SLOW VILLAGE BREIZH LEGENDES	8,625550661	8,26754386	8	8,035087719	6,822472849
SLOW VILLAGE LA ROQUE SUR CEZE	8,725490196	8,607843137		8,464052288	8,405228758
SLOW VILLAGE LES PONTS DE CE	8,521276596	8,624113475	8,477541371	8,510638298	7,178318136
SLOW VILLAGE MARENNE OLERON	8,75147929	9,345238095		8,775147929	8,721893491
SLOW VILLAGE SAINT CYBRANET	9,185606061	9,295454545		8,803030303	9,068181818
SLOW VILLAGE SAINT MARTIN DE RE	8,3507109	8,758293839	8,3507109	8,28436019	7,132701422
SLOW VILLAGE SEVEILLES	9,052	9,24		8,728	8,84
SLOW VILLAGE BISCARROSSE LAC	7,93220339	7,771186441	7,303201507	7,559322034	6,262173796

Les dimensions tangibles se montrent comme une force pour le groupe Slow Village, les scores sont parmi les plus élevés de l'analyse illustrant la force de l'offre constituée des hébergements, de l'intégration paysagère. Cette dimension contribue énormément à la satisfaction immédiate du séjour mais dépend aussi des critères matériels classiques.

La fiabilité prenant en compte la démarche durable de Slow Village, a des notes correctes mais plus contrastées. Lorsque les pratiques sont visibles, la crédibilité est renforcée en apportant une dimension à la satisfaction client. Cependant, lorsque les pratiques sont vues comme contraignantes ou invisibles, la perception et la satisfaction des clients restent limitées.

La réactivité/assurance est plus variable. Les notes restent correctes mais inférieures à celles des facteurs tangibles. On y déduit le rôle crucial des relations humaines.

L'empathie est une dimension forte, mais dépend tout de même de la personnalisation et du lien avec le personnel. La satisfaction n'est pas liée qu'aux infrastructures, le personnel joue un rôle important sur place concernant cette dimension.

La durabilité, concernant seulement les sites labellisés, apporte un double effet. Pour certains clients, elle est un vrai facteur de différenciation sur le marché et de fierté. Et pour d'autres, cette dimension reste secondaire par rapport au confort ou au prix. Elle vient correspondre à un plus dans la satisfaction mais pas un facteur central.

L'écolabel joue un rôle, ici, en structurant les pratiques permettant de renforcer la dimension de fiabilité de SERVQUAL afin de crédibiliser les engagements et discours pris. La cohérence entre les discours et les actions est présente, donc améliore directement la satisfaction des clients sensibilités. Cependant, il n'a aucun rôle sur les dimensions de l'empathie, dépendant du relationnel local.

Finalement, l'analyse quantitative prouve que la satisfaction des clients est fondée en premier lieu par les facteurs tangibles et les relations humaines, pendant que la durabilité se comporte comme un levier complémentaire à ceux-ci. La labellisation donne de la crédibilité et

encourage la fiabilité mais ne peut pas compenser les faiblesses relationnelles ou matérielles présentes sur les sites.

4.4. La fiabilité interne avec l'alpha de Cronbach

L'analyse de la cohérence statistique par l'alpha de Cronbach prouve que certaines dimensions de l'offre proposée, comme les facteurs tangibles (hébergements, cadre) ou la réactivité (accueil, communication), sont comprises de manière homogène par les clients. Cependant, les facteurs liés à la durabilité apparaissent moins. Il est donc important de se concentrer sur les aspects tangibles et les relations humaines sur site pour jeter la base de la satisfaction client :

- Les facteurs tangibles tels que la communication sur le site et sur les canaux de communication et commercialisation tels que le site, les plateformes de réservation, les offices du tourisme ; la propreté du site et son entretien ; le personnel chaleureux et souriant.
- Les facteurs de relations humaines tels que la perception des services proposés en cohérence avec le message porté aux clients (toutes les personnes du site sont susceptibles de rencontrer un client, il est nécessaire de veiller à l'amabilité et à la notion de service rendu : le cœur du métier), la gestion et résolution réactive des problèmes rencontrés sur site avec une écoute active et proposition d'alternative cohérente, puis la capacité à travailler en équipe en communiquant sur la proposition de solution ensemble.

La dimension durabilité n'est pas perçue comme essentielle à la construction de la satisfaction du client mais plutôt comme un complément. Il est donc important de greffer la démarche durable sur les aspects tangibles et les relations humaines afin de proposer un discours cohérent à propos du fonctionnement de chaque site et de la démarche ; renforcer la pédagogie si nécessaire ou à la demande du client pouvant être soutenue de fiches ludiques et descriptives non culpabilisantes ; axer l'accès au bien-être et à la détente grâce à la démarche durable Slow Village dans le calme et la douceur en découvrant des produits locaux en incluant le facteur temps, et finaliser la mise en place des bonnes pratiques. Il serait intéressant de travailler l'humour et les clins d'œil.

D'après l'analyse, les pratiques durables au sein de l'expérience Slow sont perçues de manière incohérente ou dispersée par les clients. Il est possible d'en déduire que les clients ne sont pas de bonne communication sur l'ensemble des pratiques effectuées, ou que certaines

pratiques sont rentrées dans la norme et ne deviennent plus une valeur ajoutée à leur expérience. L'environnement médiatique peut apparaître comme anxiogène au sujet de la durabilité, les clients peuvent aussi avoir envie de lâcher prise et de trouver des facilités pour permettre de répondre à un besoin de césure avec le quotidien routinier, de dépassement. Afin de connaître quelles facilités exploiter, il serait intéressant de demander aux clients fidèles leurs recommandations sur ce sujet : leurs souhaits, leurs attentes réelles et les remarques sur l'existant par exemple.

4.5. Les corrélations : leviers majeurs et facteur secondaire

dimension	cible	correlation_Pearson
Tangibles	Satisfaction_globale	0,766990812
Tangibles	Recommandation_score	0,79182811
Tangibles	Intention_retour	0,546419931
Reactivite_Assurance	Satisfaction_globale	0,66261327
Reactivite_Assurance	Recommandation_score	0,663529087
Reactivite_Assurance	Intention_retour	0,432256527
Fiabilite	Satisfaction_globale	0,585709719
Fiabilite	Recommandation_score	0,580895367
Fiabilite	Intention_retour	0,432243583
Empathie	Satisfaction_globale	1
Empathie	Recommandation_score	0,843430437
Empathie	Intention_retour	0,604328483
Durabilite	Satisfaction_globale	0,705137828
Durabilite	Recommandation_score	0,801563836
Durabilite	Intention_retour	0,547157515

Les corrélations entre les dimensions du service, la satisfaction et la recommandation, apportent l'identification de ce qui compte le plus pour les clients :

- L'empathie est le facteur le plus fort : par la corrélation de 1 expliquant la satisfaction et joue un rôle sur la recommandation (0,84). Les relations humaines et l'accueil sont au centre de la valeur perçue.
- Les tangibles sont les seconds facteurs, avec une moyenne de 0,70.
- La durabilité montre avoir une influence positive sur la recommandation avec une corrélation de 0,80, mais n'est pas principale. Elle renforce le sérieux mais n'est pas un critère de sélection ou d'évaluation premier.

En résumé, l'analyse quantitative observe que la labellisation est un outil pratique pour mener à bien l'organisation des pratiques et donner de la crédibilité au groupe. Mais elle n'est pas encore un élément moteur de fidélité client. Elle apporte surtout un renforcement de la cohérence et l'image globale de Slow Village.

5. Discussion : quel poids réel de la durabilité dans la satisfaction ?

Un paradoxe naît de cette analyse quantitative. D'une part, la durabilité est observée comme un facteur positif par les clients, par une corrélation liée à l'intention de recommandation d'environ 0.80. D'autre part, les corrélations faites montrent qu'elle est moins décisive que l'accueil (empathie = 1 avec la satisfaction) ou que les facteurs tangibles de l'offre (tangibles = 0.77). La durabilité impacte plutôt l'intention de venir chez Slow Village et la recommandation du groupe, que la satisfaction propre du client. Elle n'est pas assez perçue, du moins pas correctement, sur les sites pour qu'elle prenne la place d'un élément primordial à la construction de la satisfaction du client. Il manque peut-être un lien visible entre toutes les pratiques pour les clients. Cela peut se faire avec une communication sur les sites envers les clients sur les pratiques durables de manière plus présente. Par exemple, il serait intéressant de proposer un QR code dans les cœurs de vie des sites avec les infos du jour sur le site et des informations éducatives à propos de l'environnement et nos consommations, ainsi que la présence d'un carnet de bonnes pratiques personnalisées pour chaque site. Cette communication permettrait l'amélioration de la perception de la durabilité par les clients, pouvant devenir un élément principal de leur satisfaction.



L'analyse quantitative met en évidence que la qualité perçue chez Slow Village repose d'abord sur les fondamentaux de l'expérience tels que les relations humaines, le confort et le cadre naturel, fondateurs de la satisfaction des clients. On remarque que la durabilité n'est pas encore un élément direct de satisfaction, mais plutôt un élément donnant une certaine différenciation. Il permet de crédibiliser le discours du groupe, rassurer les clientèles concernées, renforcer la confiance de celles-ci à condition d'être présent dans l'expérience vécue par les clients.

En mettant en lien les résultats de l'analyse qualitative, ces constats montrent que l'impact de la durabilité dépend principalement de sa mise en place plutôt que de son existence. L'ensemble de ces résultats demande une réflexion stratégique pour rendre la labellisation comme un véritable avantage compétitif en renforçant les bases tout en rendant la durabilité homogène, visible et expérientielle.

L'obtention de l'écolabel joue un rôle dans l'expérience des clients chez Slow Village, elle est vue comme une satisfaction supplémentaire.

Chapitre 3 : Le rôle du siège dans l'harmonisation de la stratégie durable

Ce chapitre est fondé sur les missions réalisées au sein du groupe Slow village, au siège avec le pôle exploitation et sur site, dans un rôle de co-direction opérationnelle. Cette posture a permis d'analyser de l'intérieur la mise en place de la démarche durable et son impact sur la gestion du quotidien. L'objectif, ici, est de connaître le rôle du siège dans la structuration des pratiques écologiques à l'échelle du groupe. Cette immersion donne naissance aux atouts et limites de cette démarche, en venant compléter les analyses qualitatives et quantitatives précédentes.

1. Gouvernance en réseau : cadre d'analyse appliqué à Slow Village

Il est important de rappeler le modèle de la gouvernance en réseau(Mintzberg 2020), montrant que les organisations complexes ne reposent pas uniquement sur une hiérarchie verticale, mais sur de la coordination entre l'uniformisation et l'autonomie locale. Cette gouvernance se compose de la coopération, du partage d'information et de la mise en place de règles communes amenant à une cohérence globale.(Grandori et Soda 1995)

Slow Village rend ce modèle pertinent. Le groupe s'organise de la même manière, une entreprise multi-sites en croissance. Il se compose de 11 destinations d'hôtellerie de plein air en France, avec un siège social situé à Angers et l'acquisition de nouveaux sites en cours d'intégration sous la marque comme le camping de l'Océan à Belle-Ile-en-Mer. Le siège est composé des fonctions stratégiques, représentées par différents pôles tels que la direction générale, les finances, le marketing et la commercialisation, l'opérationnel. Les décisions majeures sont prises au niveau du comité exécutif (COMEX), puis mises en place dans les sites par les directrices et directeurs d'exploitation, en coordination avec le pôle exploitation.

Chaque site fonctionne comme une organisation autonome dans son quotidien : la direction locale gère l'ensemble des services sur le site, tels que la réception, le ménage, la technique, la restauration, l'animation. Cette autonomie est tout de même structurée par le concept Slow Village, une alternative à l'hôtellerie de plein air classique mélangeant le confort hôtelier et l'immersion écologique. L'objectif est d'offrir une chambre d'hôtel en pleine nature. Le siège a le rôle d'encadrement afin de rester garant de la marque, en rendant l'expérience client homogène sur l'ensemble des sites.

Cette gouvernance apporte des avantages, en commençant par l'uniformisation de l'offre et le maintien de la cohérence de la stratégie durable par le choix des fournisseurs, la communication sur les pratiques. Elle rend plus simple la mutualisation des outils et le partage des processus et bonnes pratiques entre chaque direction. Elle apporte aussi des limites pour certains sites, qui sont demandeurs de plus de liberté afin de s'adapter d'une meilleure façon au niveau local, et d'autres considèrent cette gouvernance trop distante. Chaque directeur est différent, et demande un accompagnement différent, il est nécessaire de trouver l'équilibre pour répondre aux besoins de tous dans les opérations.

Mes observations de terrain confirment cette double dynamique, avec la participation à plusieurs réunions (hebdomadaires avec le pôle exploitation, mensuelles avec l'ensemble des directeurs et le pôle exploitation, ainsi que le Slow Talk qui se compose du discours des directeurs généraux s'adressant à l'ensemble des équipes du groupe). L'uniformisation des procédures et de l'expérience clients a vu le jour par le projet de la roue des concepts Slow Village. Chaque concept y est détaillé, définissant la marque avec les outils qui les accompagnent afin de mettre en place les bonnes pratiques. Ce projet apporte la diffusion d'une culture commune de la part du siège, en laissant l'appropriation des outils à chaque site.

On retient que Slow Village fonctionne avec une gouvernance en réseau par un siège donnant un cadre à des sites qui s'adaptent et exploitent. Il est important de voir si cet équilibre donne place à l'harmonisation de la stratégie durable tout en ayant conscience des réalités locales.

2. Observation participante chez Slow Village

L'observation participante menée pendant ces quelques mois a permis l'analyse de la coordination entre le siège et les sites, illustrée par des réunions régulières, des outils numériques partagés, et des canaux de communication internes permettant une circulation d'information efficace et une uniformisation des pratiques.

2.1. Les réunions

Le pôle exploitation se réunit hebdomadairement, en début de semaine, le « wexy ». Ce travail collectif vient permettre de faire le point sur les priorités, de partager une liste commune et d'affecter les missions à chaque personne du pôle. Cet outil amène de la réactivité et garde la cohérence entre les différents dossiers en cours avec une vue d'ensemble.

Le pôle exploitation et l'ensemble des directrices et directeurs d'exploitations se réunissent avec le « Wex ». C'est une réunion qui a lieu trois fois lors de la saison afin transmettre des

informations et donne lieu à un partage stratégique, tels que l'arbitrage sur certaines décisions, la transmission d'outils, le suivi de la satisfaction client.

Puis les « Slow talks » organisés par les directeurs généraux s'adressent à l'ensemble des salariés du groupe et cherchent à transmettre la vision stratégique, renforcer la culture d'entreprise et féliciter les réussites.

1.1. Le suivi des exploitations : reporting

*« Dans les entreprises, le reporting est un outil de management qui sert à évaluer la performance, l'efficacité d'une stratégie, d'une action ou d'un projet. Le reporting implique la récolte de données chiffrées qui sont ensuite analysées. »*⁸⁵

Tous les vendredis, chaque direction de site doit transmettre via Notion un reporting de la semaine à la responsable du pôle exploitation. Il se compose des missions accomplies, de la charge de travail et des alertes à émettre au siège de chaque direction. Chaque reporting est complété par la responsable du pôle exploitation, qui les présente aux directeurs généraux afin qu'ils aient une vue d'ensemble sur l'avancée des projets et des situations nécessitant un arbitrage de leur part. Cet outil montre la volonté d'assurer un pilotage en temps réel tout en laissant de l'autonomie et une place aux retours des exploitations.

2.2. Les outils partagés

Le groupe utilise plusieurs outils numériques pour faciliter l'accès aux informations, la communication et les bonnes pratiques. Un drive commun centralise l'ensemble des informations nécessaires pour les exploitations, dont l'ensemble des procédures Slow. La plateforme Notion joue un rôle important par une sorte de tableau de bord collaboratif. Il permet la transparence et permet à chacun de visualiser l'avancée collective.

Ils sont des supports importants pour la diffusion de la stratégie, apportent une accessibilité aux référentiels communs et simplifient le suivi des actions.

1.2. La communication interne

La communication se fait via ces processus, complétée par les retours des sites. C'est un élément essentiel à la gouvernance en réseau, permettant d'articuler entre les prescriptions du siège et les adaptations sur les sites. Il s'ajoute aux réunions présentées précédemment, des points hebdomadaires par différentes parties prenantes du siège avec chaque site, tels que des coffee chat venant mettre en lien la directrice des exploitations à un directeur ou une directrice afin de faire le point et répondre aux interrogations du moment ; au yield meeting venant

⁸⁵ <https://fr.indeed.com/conseils-carrieres/developpement-personnel/reporting-cest-quoi>

intégrer le sujet de commercialisation du séjour avec le directeur et l'équipe se chargeant de la commercialisation. Ces réunions permettent de renforcer le suivi et de se rendre plus disponible pour les sites dans leur accompagnement. Une newsletter interne est créée pour informer les changements et transmettre les bonnes nouvelles de l'ensemble du groupe à toutes les personnes constituant Slow Village. Les séminaires de fin de saison font partie de la communication interne au groupe, ceux-ci offre un moment de cohésion et d'innovation collective, de partage.

2.3. Le catalogue des fournisseurs

Le catalogue fournisseurs communs créé par le pôle exploitation est un exemple d'un travail collectif en lien avec la gouvernance en réseau. L'objectif étant de centraliser certains achats afin d'avoir de meilleures conditions tarifaires et d'uniformiser la conformité à la démarche durable. Ce catalogue traduit une volonté d'intégrer des choix standardisés pour renforcer la cohérence du groupe. Cependant, certaines directions n'ont soumis que des produits conseillés par les mercuriales du catalogue, qui ne sont pas toujours adaptés à l'usage quotidien suivant la clientèle accueillie, ou apportent une difficulté dans l'intégration dans leur logistique. Il est important d'arbitrer en permanence, afin de rendre l'exploitation efficace.

3. L'analyse du rôle du siège

Au sein de cette gouvernance en réseau, le siège occupe différents rôles : accompagnateur, ordonnant et contrôleur. Chaque rôle constitue un levier, cependant ils présentent des limites suivant l'adhésion des sites et l'efficacité de la gestion

3.1. Le siège accompagnateur

Il accompagne et simplifie certaines démarches et pratiques en mettant à disposition des outils pratiques tels que les procédures communes, les supports de formation transmis par le drive commun, afin de mettre en place et partager la démarche concrètement. La transmission et mise en commun des informations par Notion, Drive et les réunions permettent la circulation des informations et le suivi collectif. Ces actions sont des repères pour les exploitations. Le siège se compose d'experts sur certains sujets qui sont présents sur l'ensemble des sites, pouvant répondre aux demandes des sites en gardant la vision d'une autonomie des sites soutenus par le siège.

3.2. Le siège ordonnant

Par la centralisation des achats et l'uniformisation des procédures, le siège transmet quelques directives comme l'utilisation du catalogue fournisseurs. Il définit une liste de fournisseurs et de produits garantissant la conformité aux critères de la démarche durable Slow Village et participant à l'homogénéité des sites. Son rôle est de transmettre les directives de la stratégie d'entreprise, en les traduisant par des actions sur les sites.

3.3. Le siège contrôleur

Dans le suivi des projets des exploitations, le siège apporte un rôle de contrôleur afin de veiller aux bonnes pratiques, de respecter les normes réglementaires et de conserver la cohérence de la marque au sein des exploitations. À travers les reportings, le siège apporte une validation ou non aux demandes et projets des exploitations. Cela permet aussi d'identifier les écarts et le besoin d'actions correctives suivant les situations. Cette démarche est parfois perçue comme chronophage, lorsqu'elle vient s'accumuler à la gestion opérationnelle de la haute saison. La grille d'audit interne à Slow Village est un support de suivi mais tout autant un outil de contrôle permettant l'ouverture d'un site.

4. Vers une uniformisation de l'offre durable maîtrisée ?

Ces observations donnent place à l'analyse de la capacité du siège à standardiser l'expérience client durable tout en respectant les spécificités locales.

4.1. Les forces

L'apport d'un cadre structurant venant du siège sécurise la démarche durable du groupe. Une cohérence de groupe et une meilleure visibilité de l'offre auprès des clients se traduisent par la présence de procédures harmonisées, d'outils transmis à l'ensemble des collaborateurs, et les bonnes pratiques généralisées sur l'ensemble des sites.

4.2. Les risques

La standardisation est limitée lorsque les contextes d'exploitation sont diversifiés. Quelques directives paraissent comme déconnectées du terrain et peuvent amener à une perte de motivation ou une résistance locale. Le risque est que cette démarche durable devienne une contrainte sur le long terme contrairement à une source de valeur, d'innovation et de motivation.

4.3. Les ajustements possibles

L'efficacité du pilotage peut être renforcée en associant davantage les directeurs à la sélection des fournisseurs, ajouter le temps écologique dans les budgets RH, ou encore renforcer la mise en avant des initiatives locales dans la communication du groupe. Cela permettrait les contraintes opportunités de progrès collectif.

. Ces observations viennent démontrer l'hypothèse selon laquelle le siège joue un rôle clé dans la structuration de la stratégie durable. L'enjeu de ce rôle est de trouver un équilibre entre l'accompagnement et la structure pour laisser place à une meilleure efficacité. Il est donc important de prendre en compte la nécessité de l'implication des équipes, dans les pratiques mais aussi dans les discours tenus au près des clients. Cela apportera moins de prescription du siège par davantage d'implication et d'autonomie de la part des équipes sur le site, tout en gardant en tête la question du temps.



L'observation participante a montré que la stratégie durable se traduit dans de nombreuses pratiques de la gestion quotidienne. Elle donne un cadre structurant à l'organisation qui professionnalise les pratiques et maintient la cohérence du groupe.

Le siège a plusieurs rôles dans cette situation, il est facilitateur avec la production d'outils et d'accompagnement ; il est cadreur en donnant un référentiel commun à tous ; et aussi, contrôleur en assurant le suivi et la conformité. Cette posture contribue à sécuriser l'obtention de l'Ecolabel, mais crée aussi des difficultés liées à la diversité des contraintes opérationnelles rencontrées sur le terrain par les spécificités locales de chaque site.

La réussite de la gouvernance durable repose sur un certain équilibre entre la prescription stratégique du groupe et les marges d'adaptations données à chacun des sites. Le rôle structurant du siège est confirmé à la condition d'un accompagnement de proximité et d'une reconnaissance des factualités quotidiennes vécues par les équipes.

Conclusion de la deuxième partie

L'étude empirique menée dans cette partie a permis de confronter le cadre théorique à la réalité du terrain sous trois dimensions : les directions de sites, les clients et une observation participante.

Les entretiens qualitatifs ont montré que la labellisation et la démarche durable donne un cadre structurant professionnalisant les pratiques sur les sites tout en garantissant la cohérence au sein du groupe. Certaines directions le voient comme un bénéfice pour l'image de marque, la différenciation et la structuration du quotidien. Tandis que d'autres soulignent un alourdissement au niveau administratif et organisationnel.

L'analyse quantitative auprès des clients confirme que la satisfaction passe d'abord sur les éléments fondamentaux de l'expérience tels que l'accueil, les relations humaines, le confort et le cadre naturel. La durabilité associée principalement à la recommandation faite par les clients, agit comme un facteur secondaire de crédibilité dans la satisfaction.

Enfin, l'observation participante a permis de mettre en évidence le rôle clé du siège dans le partage et le suivi des pratiques durables. Agissant à la fois comme facilitateur, cadreur et contrôleur, il assure la cohérence du groupe en suscitant quelques tensions à travers la diversité des spécificités locales.

L'ensemble de ces analyses confirme que la stratégie durable du groupe accompagné par l'Ecolabel européen joue un rôle structurant pour l'organisation. Cependant, son impact sur l'expérience client et sur la mobilisation des équipes dépend étroitement de la capacité du siège à coordonner les directives stratégiques et l'accompagnement de proximité. Cette conclusion appelle à explorer les outils et pratiques pouvant renforcer l'appropriation de la démarche par les sites et de gérer plus finement la stratégie du siège avec les réalités terrain de chaque site.

***Partie 3 - Recommandations pour
une stratégie durable opérationnelle
et cohérente chez Slow Village***

Introduction de la troisième partie

DANS UN GROUPE MULTI-SITES COMME SLOW VILLAGE, le siège occupe une place centrale puisqu'il doit à la fois garantir la conformité des exigences de la labellisation et maintenir une cohérence entre des destinations aux environnements très différents. Après les analyses précédentes, cette partie vient se concentrer sur le rôle essentiel du siège dans le groupe et sa stratégie durable.

Les missions effectuées ont permis d'observer concrètement cette gouvernance en action sur le site de Breizh Légendes, avec les obligations du label telles que les achats et la gestion des fournisseurs. Le siège devient facilitateur avec la mise à disposition d'outils et de procédures, cadreur avec le référentiel commun et contrôleur par le suivi des indicateurs et audits devant ces contraintes.

Cette partie vient identifier les leviers permettant de mieux structurer les pratiques du groupe en proposant des outils adaptés afin de faciliter le travail des équipes et garder une cohérence durable à l'échelle du groupe.

Chapitre 1 : Renforcer l'efficacité opérationnelle durable des sites

L'obtention de l'écolabel pour certains sites avec l'ambition de labelliser l'ensemble des sites, structure un levier important pour la stratégie Slow Village. Ce label apporte une crédibilité auprès des clients, et une structure opérationnelle efficace. L'enjeu est de transformer les critères de cette démarche en outils efficaces, venant améliorer la performance durable de l'entreprise. Dans un contexte d'une entreprise multi-sites, l'hétérogénéité est souvent présente. Ce chapitre parlera de la manière dont on peut renforcer l'efficacité opérationnelle durable des sites.

1. Structurer un cadre opérationnel clair par site

1.1. Amélioration d'un outil

Une grille d'audit interne existe au sein du groupe, un atout considérable, intégrant de nombreux critères liés à l'affichage obligatoire, à l'exploitation, à l'image, la qualité, les ressources humaines, la sécurité ainsi que le Slow Impact. Cet outil est une base solide pour harmoniser les pratiques à l'échelle du groupe donnant un cadre à l'ensemble des sites. Il couvre l'ensemble des obligations réglementaires et environnementales, et traduit l'anticipation des démarches de labellisation.

Aujourd'hui, elle est utilisée principalement au moment des ouvertures et reprises des sites, dans une démarche de contrôle. Elle apporte une certaine conformité, et il est important de venir l'exploiter comme un outil de pilotage continu et de management opérationnel.

1.2. Une adaptation pour chaque site

Le défi aujourd'hui est de transposer cet outil en levier de pilotage continu des exploitations. Il pourrait y être ajouté plusieurs outils à cette grille d'audit tels que : des fiches pratiques sur chaque thème adaptées à tous les employés afin de les concerner et de les guider, de simplifier des procédures opérationnelles dans la mesure du possible tout en ancrant les critères dans la gestion du quotidien et d'ajouter des tableaux de suivi réguliers des consommations, de l'avancement sur les critères de l'Ecolabel. Ces tableaux de suivi peuvent devenir des outils de monitoring.

Cette fiche pratique serait composée du thème concerné, de l'objectif de celui-ci en rappelant pourquoi cette action est importante, les consignes concrètes, les choses à éviter puis une liste permettant de cocher la case concernée dans la grille d'audit. (Annexe R)

Ces outils amèneraient le siège vers un pilotage proactif et évolutif plutôt qu'un simple contrôleur, dans la routine de la gestion des sites.

1.3. Le baromètre durable interne

Un baromètre durable interne serait une innovation en termes d'organisation opérationnelle. Ce baromètre pourrait être constitué d'indicateurs clés comme la consommation d'eau, énergie, la gestion des déchets, d'achats responsables et formation sur la saison ou bien plus quotidiennement. Ce baromètre peut s'alimenter chaque semaine dans le reporting. Chaque site obtiendrait donc un score sur sa performance durable à son niveau, il entraînerait la valorisation des bonnes pratiques.

Ce baromètre viendrait faciliter le pilotage par le siège, apporterait une source de motivation pour les équipes et renforcerait la crédibilité de la démarche. Voilà ce à quoi qu'il pourrait ressembler :

Indicateur	Unité	Objectif	Valeur semaine N	Valeur cumulée saison	Score /10	Commentaires / actions
Consommation d'eau	m ³ / semaine	-10 % vs N-1	120 m ³	540 m ³	07-oct	Fuite détectée bloc C
Consommation d'énergie	kWh / semaine	-5 % vs N-1	4 200 kWh	18 000 kWh	06-oct	Climatisations anciennes
Production de déchets	kg / semaine	-15 % vs N-1	850 kg	3 500 kg	08-oct	Bonne participation tri
Achats responsables	% du total achats	>50 %	58%	62%	09-oct	Passage complet aux produits écolabellisés
Formations durables	% des équipes formées	100%	80%	80%	06-oct	Session à prévoir pour saisonniers

2. Les achats durables

La politique d'achat est un élément essentiel à l'efficacité opérationnelle et à la crédibilité environnementale de l'entreprise. Slow village a déjà développé un catalogue fournisseurs groupe, construit sur les besoins des exploitations en lien avec leur responsabilité. C'est un outil sécurisant pour les exploitations, uniformisant les sites, limitant le risque de dispersion menant à une possible hétérogénéité.

Pour que ce catalogue devienne un véritable levier de performance durable, des dispositifs complémentaires peuvent être imaginés dans le suivi de la conformité des produits et l'intégration de l'empreinte carbone de l'ensemble des achats. Ces dispositifs rendraient le

catalogue garant de la fiabilité et de la différenciation du groupe. Sans oublier, les exigences qui complexifient la gestion des achats traduites par le surcoût des produits, la limitation des choix possibles et la recherche poussée de fournisseurs adaptés. Ce choix de transfert vers des achats durables implique beaucoup de changement dans certains services et cela peut donner lieu à des résistances sur site par le personnel habitué à travailler avec d'autres produits et fournisseurs non conformes aux critères. La mise en place de ce catalogue est indispensable pour fournir une structure à cette démarche et pour garantir la cohérence, le respect des engagements pris sur l'ensemble du groupe.

2.1. La conformité des produits

Les certifications ne sont pas figées éternellement. Les fournisseurs peuvent se voir priver d'une certification, changer la formule d'un produit. Le risque, ici, est d'impliquer les engagements par une non-conformité imprévue, même si la sélection initiale était bien en phase avec la démarche durable.

Mettre en place une procédure de vérification continue relèverait directement ce défi. Cela peut se faire par un audit annuel des références, réalisé par le siège avec l'aide des exploitations qui sont en lien direct avec les produits. Cet audit peut se composer d'un contrôle des certifications et labels durables, d'une actualisation des fiches techniques produits, d'une vérification de la traçabilité des composants des produits.

Si un fournisseur fait le choix de changer la formule de son produit entraînant la perte d'une certification, avec ce contrôle annuel du siège, l'identification d'une non-conformité se fait et il est possible de trouver une alternative conforme.

Cela apporte une forte fiabilité cohérente avec l'image du groupe, un gain de temps pour les sites avec la vérification faite par le siège. Cette procédure donnera le rôle d'un acteur garant de la qualité durable pour le siège, amenant le groupe à se positionner comme un utilisateur de produits durables et à être un acteur transparent dans le choix des produits grâce à cette traçabilité.

2.2. Le suivi de l'empreinte carbone des achats

En plus de la conformité des produits, le catalogue des fournisseurs actuel ne permet pas d'évaluer l'impact réel des achats sur l'environnement. Cependant, l'empreinte carbone représente une part importante de l'impact environnemental d'une entreprise touristique.

L'implication d'un suivi d'empreinte carbone dans les achats ajouterait une étape dans la performance durable de l'entreprise. Il permettrait l'identification des postes les plus impactant

(produits importés avec un transport de longue distance), de choisir des solutions à moindre impact (fournisseur local), d'amener la stratégie d'achat vers des pratiques encore plus responsables, au-delà d'une certification.

Deux types de produits sont proposés dans le catalogue : Le premier est certifié FSC, mais produit sur un autre continent et importé par conteneur sur bateau. Le second est fabriqué localement en bois issu de forêts gérées durablement, avec un transport moindre. Sans l'empreinte carbone, les produits sont équivalents. Cependant, avec le calcul, le second est moins impactant. Le choix sera plus durable avec cet outil.

Ce dispositif identifie les achats avec un important impact environnemental et permet d'orienter les choix. Il différencie l'entreprise de sa concurrence avec une communication ciblée sur ces comportements d'achat auprès des clients. Slow Village renforcerait sa position d'acteur pionnier de l'hôtellerie de plein air, en permettant leur inscription dans une logique de performance durable.

Cet outil deviendrait un réel outil de pilotage stratégique ajouté à ceux qui sont existants. Cela simplifierait les choix des exploitations, donnerait une vue d'ensemble de l'impact des achats du groupe, apporterait une preuve tangible de l'engagement du groupe auprès des clients.

3. Formation des équipes à l'exploitation responsable

L'efficacité opérationnelle durable des sites repose tout autant sur l'adhésion et compétences des collaborateurs que sur les outils accompagnants. Chez Slow Village, la sensibilité écologique est bien incorporée chez tous, car c'est une valeur fondatrice du groupe et l'ensemble des salariés y adhère naturellement. Cependant, pour garantir une homogénéité sur l'ensemble des sites, il est important d'organiser la formation autour d'une base commune, adaptée aux réalités opérationnelles.

L'objectif est d'accompagner le quotidien des sites aux pratiques d'exploitation durables.

3.1. Intégration du Slow impact dans l'onboarding des nouveaux collaborateurs

A l'arrivée de chaque nouveau collaborateur, un module d'accueil dédié à la démarche durable Slow devrait être fait. Celui-ci permettrait de responsabiliser et d'emmener vers la performance collective en répondant à différentes questions tels que :

- Qu'est-ce que le label européen ?
- Qu'est-ce que cela implique dans mon métier ?

- Pourquoi est-ce important ?

Cela permet de l'impliquer dès son arrivée dans la culture de l'entreprise, et de lui apporter un rôle supplémentaire dans l'entreprise tout en créant un sentiment d'appartenance.

3.2. Les formations internes

Plutôt que de charger le sujet sur une grande réunion, une fois par an, il serait intéressant d'organiser des petites réunions (avant saison, saison, après saison) pour évoquer des thèmes ou rappels ciblés en lien avec les pratiques opérationnelles du moment, en ayant la réalité du terrain à l'esprit, afin que ces informations soient utiles au quotidien pour les exploitations. Les sujets abordés pourraient être la réduction de la consommation d'eau dans les sanitaires, l'optimisation des déchets face aux contraintes locales...

3.3. Mémos responsables par poste de travail

La création de supports sur ces pratiques serait intéressante afin de compléter les formations citées précédemment. Ces supports se résumerait à des affiches. Pour le ménage, la présence des doses exactes de produits, le rappel d'aération naturelle. Pour l'accueil, le rappel des consignes de tri à transmettre aux clients. La restauration, la gestion des déchets et la réduction du gaspillage alimentaire, etc..

Ces formations donneront un apport de repères simples et pratiques pour rendre cohérente l'image de Slow Village à sa démarche durable.



Par la création d'outils simples peu couteux mais efficaces, l'amélioration du cadre opérationnel à partir du siège est possible ainsi que sur le terrain de chaque site. Ces outils peuvent apporter une direction claire, faciliter du travail quotidien des équipes et garantir la cohérente avec les engagements durables tout en laissant une marge d'autonomie des sites. Cela apporte une meilleure coordination entre le siège et les sites, et permettra de transformer la durabilité en un atout organisationnel en améliorant l'efficacité opérationnelle et la cohérence du groupe.

Chapitre 2 : Valoriser la démarche durable dans l'expérience client

La labellisation de certaines exploitations apporte une certaine structure au groupe avec des résultats. Cependant son impact réel dépend de la façon dont il est perçu par les clients. Dans un marché où 70 % des voyageurs déclarent vouloir voyager plus durable (Booking Sustainable Travel Report, 2023), mais où la moitié doutent de la sincérité des démarches, la clé est de rendre cet engagement **lisible, tangible et crédible** dans l'expérience vécue.

Valoriser la durabilité dans l'expérience client, ce n'est pas multiplier les messages promotionnels, mais transformer chaque étape du séjour en une **preuve visible et vécue** des engagements du groupe. C'est aussi un moyen de différenciation fort : de nombreux campings communiquent sur leurs actions écologiques, mais peu parviennent à en faire un **élément d'expérience et de fidélisation**.

1. Renforcer la visibilité de l'engagement de Slow Village

Même si Slow Village est déjà reconnu pour son positionnement responsable, la durabilité apporte de la valeur aux yeux des clients lorsqu'elle est réellement visible et compréhensible. Le défi est de mettre en lumière les efforts de Slow Village, dans l'intégration du parcours clients sans saturer le sujet.

1.1. Mise en place d'un bilan saisonnier par site

Rendre la démarche éco-responsable plus lisible par l'instauration d'un bilan saisonnier par site. À la fin de la saison, chaque site, présenterait un document comme une infographie pour partager ces données. Ce bilan reprendrait la consommation d'énergie et d'eau sur la totalité de la saison et pourquoi pas par nuit ou par semaine ; le volume de déchets collectés (triés et compostés) ; la portion des achats locaux et responsables dans l'ensemble des services ainsi qu'un score de satisfaction écologique des clients.

Ce bilan peut être affiché à l'accueil, afin qu'il soit partagé aux clients et aux collaborateurs. Il ajoute de la crédibilité aux sites avec des chiffres concrets et réalistes, les équipes observeront ainsi leurs efforts dans des résultats menant à une fierté collective et un taux d'engagement accru. Ce bilan saisonnier devient un outil de comparaison interne, factuel et transparent. Il permet d'exprimer l'existant dans une communication simple et non de créer une nouvelle procédure.

1.2. Communication durable dans le parcours client

Ajouter une trame continue d'informations avec légèreté lors de moments clés du parcours client tels que :

- Avant le séjour : les conseils pratiques d'un séjour responsable chez Slow (se déplacer sans voiture, anticipation des déchets, utilisation de l'éclairage)
- Pendant le séjour : transmettre les actions durables réalisées sur le site.
- Après le séjour : un mail personnalisé de remerciement en soulignant l'impact durable collectif (soin de la relation)

Cette communication apporte de la cohérence dans le parcours client, avec un fil conducteur. La sensibilisation des clients est faite sans contraintes, apportant une meilleure adhésion sans culpabilité.

1.3. Raconter l'engagement à travers des histoires incarnées

Les chiffres sont des informations concrètes mais ne créent pas de lien émotionnel. Un storytelling lié aux engagements durables de chaque site pourrait impacter le lien émotionnel des engagements faits. Ces témoignages peuvent comporter le portrait d'un fournisseur local mettant en avant l'utilisation du circuit court comme la boulangerie voisine, par exemple. On peut aussi partager l'histoire des collaborateurs engagés dans les pratiques durables ou/et de clients témoignant de leurs séjours. L'intégration du client co-auteur apporterait une valeur supplémentaire à la relation client.

Ce récit permettrait d'humaniser la démarche et de la rendre plus accessible aux clients, et faciliter l'identification à des personnes réelles du site, voire du groupe. La cohérence entre l'ADN Slow et la marque serait profondément marquée en termes d'authenticité et de proximité.

2. L'implication des clients

Afin que la stratégie soit performante, il est important que les clients deviennent de véritables acteurs, **actifs**, et non des observateurs. De nombreux clients sont sensibles à la démarche mais ne connaissent pas toujours les bonnes pratiques. L'enjeu est de leur donner toutes les informations nécessaires afin qu'ils les mettent en pratique chez nous mais aussi dans leur quotidien, et surtout que cela devienne une expérience positive, un réflexe, et non des contraintes.

2.1. Un outil participatif et ludique : la boîte verte

Afin de rendre possible davantage l'implication des clients, la mise en place d'outils participatifs pourrait encourager les clients à agir. Une boîte à idées « durable » à la réception permettrait d'échanger davantage avec les clients sur les pratiques utilisées. Les clients seraient libres de proposer des améliorations responsables ; un mur des ambassadeurs composés de photos et témoignages de clients et équipes ayant totalement adopté les bons gestes. Cela apporterait un plus à l'expérience proposée, permettant de fédérer les clients et les collaborateurs et de recueillir de nouvelles idées issues du terrain adaptées à chaque site.

2.2. Immersion sur les sites

La création d'un parcours pédagogique au sein de chaque site, permettrait au client de le suivre à son rythme et de se renseigner sur ce qui est fait. Un QR code contiendrait ce parcours, composé d'énigmes simples à différents lieux stratégiques du site en lien avec la démarche durable. L'énigme présentée aux sanitaires pourrait être « Combien d'eau utilise-t-on en se brossant les dents ? », à l'épicerie « quel produit local peut-on y retrouver ? »

Au fur et à mesure du parcours, les clients découvrent d'une autre manière le site. Une récompense symbolique peut être envisagée à la fin du parcours, comme une carte postale illustrée avec un certificat « Explorateur Slow », créant un nouveau souvenir, une nouvelle expérience pour les clients tout en apportant un certain apprentissage en cohérence avec les valeurs Slow Village.

3. Adaptation de l'offre aux attentes

Les clients recherchent des séjours en lien avec leurs valeurs, aujourd'hui c'est un critère important dans le choix des destinations pour tous. Slow Village ne cherche pas à répondre seulement à un cahier des charges environnementales mais à offrir une expérience permettant de se reconnecter à l'essentiel, ce qui nous entoure.

3.1. Le passeport Slow : fidélité

Le passeport Slow serait un programme de fidélité en lien avec la participation écologique des clients. Ce passeport permettrait de valoriser les séjours passés chez Slow et des gestes responsables des clients.

Ce passeport se composerait des réservations effectuées par le client, des bonus liés aux gestes responsables faits durant leur séjour comme l'utilisation du compost, les déplacements

en mobilité douce. Le cumul de ces actions donnerait accès aux clients à une récompense tels qu'une remise sur une réservation, un panier local offert à l'arrivée (comme le pack VIP, par exemple), ou un geste symbolique comme nommer un arbre au nom du client. Ou une offre spéciale d'un producteur/artisan local, ce qui permettrait d'intégrer le territoire et les fournisseurs dans la démarche.

Ce passeport permettrait d'encourager les réservations en directs, accroîtrait la fidélisation, augmenterait la consommation des produits locaux ainsi que leur valorisation.

Il est une source d'innovation marketing différenciante, et incarne totalement les valeurs du groupe.

3.2. Le laboratoire Slow

Afin de renforcer la place d'acteur pionnier dans ce secteur, la création de laboratoire vivant par l'intermédiaire de chaque site dans le but de tester de nouvelles pratiques en conditions réelles avec les clients : le Slow lab.

Un ou plusieurs projets pourraient être mis en place chaque saison, et seraient expérimentés sur un site volontaire de manière participative avec les clients accueillis. Cela permettrait d'avoir un retour terrain et client à la fois via une mini enquête partagée par QR code.

Les clients deviendront co-acteurs de la transition durable du secteur, leur expérience sur site sera enrichie et aura un sens supplémentaire. Pour le siège, le Slow lab fournirait un retour terrain précieux avant un déploiement à grande échelle réduisant certains risques. Les sites testent déjà régulièrement de nouveaux équipements ou partenariats : il suffirait de les formaliser dans un cadre participatif. Les retours clients peuvent être recueillis simplement via des outils existants (Guest Suite, QR codes, formulaires courts). Le coût est limité, mais l'impact en termes d'image et d'innovation est fort.



La réussite de la démarche durable ne résulte pas seulement de la conformité des critères, mais aussi de sa perception au grand public afin d'être incarnée et partagée avec les clients. Plusieurs choses peuvent renforcer cette valorisation du monde extérieur à l'entreprise comme la mise en place d'une communication intégrée dans le parcours client, des récits authentiques transparents sur les engagements de Slow Village. L'implication directe des clients constitue également une piste déterminante. Les outils participatifs comme la boîte verte permettent de transformer les pratiques comme une expérience concrète, un vécu concret plutôt qu'un simple discours. L'adaptation de l'offre à travers des outils innovants comme le passeport slow ou encore le laboratoire Slow apporte une possibilité de liaison entre l'engagement

environnemental, la fidélisation et l'expérimentation de nouvelles pratiques. La durabilité devient un élément d'attractivité et de différenciation, autant qu'un facteur de crédibilité et de fidélité.

Chapitre 3 : Structurer le pilotage durable au niveau du siège

Le siège joue un rôle important dans la performance de la stratégie durable, surtout dans une organisation multi-sites telle que Slow Village. Garantir une cohérence sur l'ensemble des sites et inciter l'innovation locale sont les enjeux. Afin de mener à bien cet objectif, des outils doivent être développés pour gouverner correctement et renforcer le rôle d'animateur de l'ensemble du groupe.

1. Développer une gouvernance RSE inter-sites

1.1. Un référent RSE par site

Au sein du siège se trouve déjà un comité chargéant des missions responsables du groupe, y inclure des collaborateurs des sites peut être intéressant. Dans ce contexte chaque site nommerait un référent RSE dans les collaborateurs permanents. Il serait chargé de coordonner les actions durables localement et d'assurer le lien direct avec le siège. Sa principale serait d'assurer la cohérence et la remontée d'informations terrain.

1.2. Un comité RSE inter-sites

Ces référents se réuniraient une fois par trimestre avec les directions des sites (si ce ne sont pas les référents) afin d'aborder les problématiques concrètes du terrain. Ces réunions serviraient de retour de terrain pour le siège.

Un site partage son retour sur l'expérimentation d'une bonne pratique comme l'utilisation d'un composteur et les autres sites peuvent discuter de leur fonctionnement. A la suite de cette réunion, l'ensemble des sites fait le choix d'adopter la meilleure méthode apportant des résultats positifs. La création d'une gouvernance participative réduit le sentiment de distance des directions de site et propulse les innovations locales.

Ce comité RSE inter-sites pourrait se réunir avec le comité RSE du site un fois par an, pour discuter des faits et aussi des ambitions pour les prochaines saisons. Cela apporterait une valeur ajoutée à la stratégie durable du groupe.

2. Mémoire des expériences

Recueillir toutes les expériences des pratiques durables et même celles qui n'ont pas été des réussites, serait la base des réussites de demain. Connaître les pratiques non concluantes permet d'éviter leur reproduction et de gagner du temps dans l'amélioration collective.

2.1. Centraliser les expériences non concluantes

Chaque site partagerait les expériences qui n'ont pas abouti en remplissant une fiche standardisée proposée par le siège, vous trouverez une ébauche dans l'annexe S.

Ces fiches seraient centralisées sur l'espace de stockage commun à l'ensemble de Slow Village, ce qui les rendraient accessibles par tous. Elles seraient un gain de temps important pour l'ensemble des sites, des sources de solution si le problème a déjà été rencontré autre part. Et un apport important pour le siège, par le suivi des démarches grâce à ces fiches, afin de mener à bien sa stratégie.

2.2. Ressource collective

Cette bibliothèque signifiera un message culturel fort dans l'entreprise : échouer après avoir testé n'est pas un drame, mais plutôt une contribution à l'intelligence collective du groupe.

Par exemple :

- Le composteur se situe trop loin de la zone de passage sur un site. Ce qui ne permet pas son bon usage. La fiche témoignerait de cette situation et proposerait la solution, c'est-à-dire, le privilège d'un emplacement visible et accessible facilement.
- Les réducteurs de débits installés provoquent des mécontentements des clients par une pression bien insuffisante et nuit au confort d'utilisation des hébergements par les clients. Cette fiche permettrait de recenser le modèle et de proposer une solution, comme tester le produit avant de l'installer sur l'ensemble des installations.

Ce dispositif permettrait de valoriser l'innovation et de contribuer à une culture d'expérimentation constructive et participative.

3. Le parrainage durable entre sites

Afin d'accélérer la labellisation et soutenir la référente RSE Slow Village dans les accompagnements de ces démarches. Le système de parrainage pourrait voir le jour. Les sites labellisés deviennent des guides pour ceux qui sont en phase de labellisation.

3.1. Transmission des sites pionniers dans la labellisation

Les sites déjà labellisés, ayant fait la démarche de la certification, deviennent des parrains pour les sites en cours de transition. Cela s'illustre par des échanges réguliers et visites croisées dans la mesure du possible. Cela permettrait d'accélérer la progression de labellisation d'un site par l'expérience accumulée par le parrain.

Par exemple, le site de Breizh Légendes expérimenté dans la mise en place des bonnes pratiques du à son renouvellement de l'Ecolabel vient accompagner le prochain site à être labellisé afin de partager son expérience sur les mises en place des pratiques permettant la certification. Cela peut se faire avec le partage de listes opérationnelles, des supports de communication transmis aux clients et du retour d'expérience sur les erreurs faites auparavant à éviter.

3.2. Alléger et renforcer le rôle du siège

Le parrainage ne vient pas remplacer la référente RSE mais lui apporte un soutien direct dans sa mission.

Les sites parrains viennent transmettre les pratiques concrètes et les retours terrains. La référente RSE conserve le rôle de coordination stratégique par l'harmonisation des critères, le suivi des indicateurs et la l'élaboration du dossier.

Lors d'une saison, la référente doit encadrer plusieurs audits. Cela lui laisserait la possibilité de s'appuyer sur les sites parrains qui préparent les futurs sites labellisés pour gagner du temps. Ce dispositif permettrait d'assurer plusieurs labellisations avec moins de contraintes de temps et d'apporter une plus grande qualité de préparation et un cadre plus structuré. Il allège le siège tout en renforçant l'efficacité et la cohérence du groupe.

3.3. Renforcement de la culture collective

Le parrainage apporte un esprit d'entraide et renforce l'esprit d'équipe et de solidarité dans l'ensemble du groupe. Cette labellisation ne sera plus une contrainte mais plutôt un projet partagé et soutenu de tous.

Les sites parrains seront reconnus et valorisés par leur rôle dans ce projet et les sites parrainés profiteront d'un accompagnement renforcé et de proximité. La motivation, l'ancrage culturel de la durabilité dans le groupe seront favorisés.



Ce chapitre montre l'importance d'une gouvernance RSE structurée et partagée pour garantir la cohérence et la pérennité de la stratégie durable de Slow Village sur l'ensemble du groupe. Le développement d'une gouvernance inter-sites, avec la désignation d'un référent RSE par site et la création d'un comité RSE regroupant les différentes directions, devient un moyen essentiel pour coordonner les actions et favoriser l'échange de bonnes pratiques. La construction d'une mémoire collective des expériences, permet de d'enrichir les apprentissages et d'éviter la répétition des difficultés. Cela devient un outil de pilotage collaboratif et une ressource à la solution accessible à tous. Le parrainage, lui, emmène vers un renforcement de solidarité interne et un développement d'une véritable culture collective autour de ce sujet. Le pilotage d'une stratégie centrale durable ne doit pas apparaître comme seulement un rôle de contrôle seulement de la part du siège. Il s'agit d'une gouvernance participative, d'une mémoire partagée et d'une dynamique d'entraide entre les sites donnant plus de crédibilité à la démarche et facilitant son appropriation par l'ensemble des collaborateurs.

Conclusion de la troisième partie

Au vu de tous ces éléments et analyses, il est notable que les aspects opérationnels (sites) expérientiels (clients), et gouvernance (siège) sont impactés. En soi, l'écolabel apporte un levier d'efficacité opérationnel, malgré les contraintes de mise en œuvre y afférant. Une réponse peut y être apportée au moyen d'outils tels que fiches pratiques, grilles d'audit, baromètre, de façon à rendre les critères de labellisation plus concrets et intégrés au quotidien du site.

Cette durabilité annoncée se doit d'être visible et incarnée, par une communication intégrée tout au long du parcours client. Des outils participatifs peuvent être mis en place, comme la boîte verte (à idées) ou des immersions au cours du séjour. L'offre proposerait une collaboration fructueuse site/client par le biais du Passeport Slow, ou du laboratoire Slow.

Quant au siège, son rôle est primordial pour capitaliser les retours d'expérience (équipes et clients), tout en s'allégeant par une responsabilisation locale. Accentuer le rôle du comité RSE par la contribution de référents RSE sur chaque site, en organisant des parrainages entre site, pour une culture partagée et une mémoire collective d'entreprise, est une piste à explorer.

Ainsi, combiner les outils opérationnels, une gouvernance partagée, avec une valorisation client, transformera l'Ecolabel européen en levier de différenciation, de cohérence et de performance.

Conclusion Générale

POUR CONCLURE, le défi actuel du développement durable est au cœur des préoccupations du tourisme de plein air. L'intégration de ce paramètre intervient à part entière dans l'influence du siège d'un groupe multi-sites sur l'expérience client. La certification, comme l'Ecolabel européen, est expertisée comme un levier de structuration et de différenciation notoire dans l'élaboration des stratégies.

A partir de la revue de littérature (qualité de service, satisfaction, durabilité, gouvernance multi-sites) et des outils d'étude utilisés (étude empirique, enquêtes clients, entretiens avec les directions de sites, observation participante...), nous avons observé l'incidence du siège sur l'opérationnalité des sites et l'expérience client.

Le siège exerce un rôle hybride (facilitateur, cadreur, contrôleur) générant cohérence mais aussi tensions locales, par une certaine distanciation avec le terrain, malgré les protocoles mis en place et la bonne volonté des équipes. L'appropriation par les sites de la stratégie durable est variable, malgré les bénéfices reconnus (structuration, image), en raison des contraintes ressenties (lourdeur administrative, manque de temps).

La satisfaction des clients repose avant tout sur l'accueil, les relations humaines, le confort et le cadre naturel. Pour eux, la durabilité reste un facteur secondaire de crédibilité et de confiance, probablement dû au martelage médiatique continu. Il est par conséquent important d'offrir une visibilité accrue de la durabilité et de la valoriser (communication, outils participatifs, offres dédiées).

Dans ce paysage multi-sites, l'Ecolabel européen apparaît comme un outil de professionnalisation des pratiques et de coordination inter-sites. Cependant, il est nécessaire de traduire les critères de fonctionnement du label en outils opérationnels simples et accessibles (baromètres, fiches pratiques, audits). Une gouvernance durable par le siège se traduit par un équilibre entre prescription générale et adaptation locale.

Il en ressort une appropriation encore hétérogène de la labellisation et de la durabilité selon les sites et les profils client. Leur impact est encore limité mais en progression continue. Il semble essentiel de renforcer l'implication des équipes, de développer des outils partagés, et d'évaluer l'impact à long terme de la fidélisation de la clientèle.

En somme, la valeur de l'Ecolabel européen ne réside pas uniquement dans son obtention ou son image, elle dépend davantage de sa capacité à s'incarner dans les pratiques quotidiennes, partagées par les équipes et reconnues par les clients. Cette perspective incite Slow Village à transformer la contrainte en atout stratégique, au service de la performance durable et de l'expérience client.

Bibliographie

A PARSU PARASURAMAN, VALARIE A. ZEITHAML et LEONARD L. BERRY, Spring1988, « SERVQUAL: A multiple- Item Scale for measuring consumer perceptions of service quality », *Journall of Retailing*, Spring1988, vol. 64, n° 1, Spring1988 p. 12-40.

ABDESSEMED Tamym, 2024, « Vers l'émergence d'une nouvelle culture managériale climato-compatible ? », *Vie & sciences de l'entreprise*, 17 septembre 2024, vol. 220, n° 2, p. 117-129.

ADARY Assaël, MAS Céline et WESTPHALEN Marie-Hélène, 2020, « Questionnez vos pratiques grâce aux théories », *Livres en Or*, 2020, vol. 9, p. 607-635.

ADEME, 2023, *Guide anti greenwashing (Le)*, <https://librairie.ademe.fr/societe-et-politiques-publiques/5447-guide-anti-greenwashing-le.html> , juillet 2023, consulté le 27 août 2025.

ADN Tourisme, 2023, *Guide des démarches de labellisation pour un tourisme durable*, <https://www.calameo.com/books/00648569781dffde2fb9a> , septembre 2023, consulté le 28 août 2025.

AIOLA S., AMICO G., BATTAGLIA P., BATTISTELLI E., BAU A., BERNARDIS P. de, BERSANELLI M., BOSCALERI A., CAVALIERE F., COPPOLECCchia A., CRUCIANI A., CUTTAIA F., ADDABBO A. D', ALESSANDRO G. D', GREGORI S. De, TORTO F. Del, PETRIS M. De, FIORINESCHI L., FRANCESCHET C., FRANCESCHI E., GERVASI M., GOLDIE D., GREGORIO A., HAYNES V., KRACHMALNICOFF N., LAMAGNA L., MAFFEI B., MAINO D., MASI S., MENNELLA A., MORGANTE G., NATI F., NG M. W., PAGANO L., PASSERINI A., PEVERINI O., PIACENTINI F., PICCIRILLO L., PISANO G., RICCIARDI S., RISSONE P., ROMEO G., SALATINO M., SANDRI M., SCHILLACI A., STRINGHETTI L., TARTARI A., TASCONe R., TERENZI L., TOMASI M., TOMMASI E., VILLA F., VIRONE G., WITTINGTON S., ZACCHEI A. et ZANNONI M., 2012, « The Large-Scale Polarization Explorer (LSPE) », s.l., SPIE, vol.8446.

AKROUT Houcine, 2005, « Nature et antécédents de la confiance interpersonnelle entre client-fournisseur en milieu industriel », *Management & Avenir*, 2005, vol. 4, n° 2, p. 27-57.

ALFRED D et CHANDLER Jr, 1972, « Stratégies et structures de l'entreprise [Alfred D. Chandler Jr.] », *Les éditions d'organisation*, 1972, n° 12, p. 544.

ANDERSON Eugene W. et SULLIVAN Mary W., 1993, « The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms », *Marketing Science*, mai 1993, vol. 12, n° 2, p. 125-143.

ASHWORTH Gregory et KAVARATZIS Mihalis, 2009, « Beyond the logo: Brand management for cities », *Journal of Brand Management*, 1 juillet 2009, vol. 16, n° 8, p. 520-531.

AURIER Philippe, EVRARD Yves et N'GOALA Gilles, 2004, « Comprendre et mesurer la valeur du point de vue du consommateur », *Recherche et applications en marketing*, septembre 2004, vol. 19, p. 1-20.

BAKER William E. et SINKULA James M., 1999, « The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1 septembre 1999, vol. 27, n° 4, p. 411-427.

BARBARAY Christian, 2016, « Chapitre 1. Les enjeux de la satisfaction et de la fidélité client », *Fonctions de l'entreprise*, 2016, p. 11-30.

BARGAIN Solène et CAMUS Sandra, 2017, « L'expérience : une approche conceptuelle au service du tourisme », *Mondes du Tourisme*, 30 décembre 2017, n° 13.

BECKER-OLSEN Karen et POTUCEK Sean, 2013, « Greenwashing » dans *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility*, s.l., Springer, Berlin, Heidelberg, p. 1318-1323.

BELET Daniel, 2019, « Chapitre 2. Développer une culture d'apprenance : enjeu-clé pour la performance globale et pérenne des entreprises » dans *L'apprenance au service de la performance*, s.l., EMS Éditions, p. 21-34.

BERGER-DOUCE Sandrine, 2010, « Gestion environnementale et certification : le cas de trois P.M.E. », *Gestion*, 1 novembre 2010, vol. 35, n° 1, p. 10-17.

- BESNARD Philippe, DURKHEIM Emile, GANE Mike et TURNER Stephen P., 1990, « Les règles de la méthode sociologique », *Revue française de sociologie*, 1990, vol. 31, n° 3, p. 490-.
- BLACK Rosemary et HAM Sam, 2005, « Improving the Quality of Tour Guiding: Towards a Model for Tour Guide Certification », *Journal of Ecotourism*, 1 août 2005, vol. 4, n° 3, p. 178-195.
- BOBEK Donna D., HAGEMAN Amy M. et KELLIHER Charles F., 2013, « Analyzing the Role of Social Norms in Tax Compliance Behavior », *Journal of business ethics*, 2013, vol. 115, n° 3, p. 451-468.
- BOLTON Ruth N. et DREW James H., 1994, « Linking Customer Satisfaction to Service Operations and Outcomes » dans *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, 2455 Teller Road, Thousand Oaks California 91320 United States, SAGE Publications, Inc., p. 173-200.
- BOYER André et NEFZI Ayoub, 2008, « La relation entre la perception de la qualité et la fidélité: Une application aux sites web commerciaux », *La Revue des Sciences de Gestion*, 2008, vol. 234, n° 6, p. 37-48.
- BUCKLEY Ralf, 2002, « Tourism ecolabels », *Annals of Tourism Research*, 1 janvier 2002, vol. 29, n° 1, p. 183-208.
- BULTEZ Alain, LAURENT Gilles et LEMAY Laurent, 2024, « Le Net Promoter Score, 20 ans après », *Décisions Marketing*, 6 août 2024, vol. 114, n° 2, p. 65-98.
- CADORET nathalie, DROUIN noémi et ROGLIANO Caroline, 2021, *Le label public*, s.l., Ministère de l'économie et des finances.
- CARLINI Joan, GRACE Debra, FRANCE Cassandra et LO IACONO Joseph, 2019, « The corporate social responsibility (CSR) employer brand process: integrative review and comprehensive model », *Journal of Marketing Management*, 2 janvier 2019, vol. 35, n° 1-2, p. 182-205.
- CHANDLER Alfred D., 1977, *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, s.l., Harvard University Press.
- CHARREAU Gérard, 1996, « Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises », *Working Papers CREGO*, juin 1996, (coll. « Working Papers CREGO »).
- CHEN Chien-Min, CHEN Sheu Hua et LEE Hong Tau, 2011, « The destination competitiveness of Kinmen's tourism industry: exploring the interrelationships between tourist perceptions, service performance, customer satisfaction and sustainable tourism », *Journal of Sustainable Tourism*, 9 février 2011, vol. 19, n° 2, p. 247-264.
- CHERIK Lynda et CHOUALI Lyes, 2024, *L'impact de la stratégie de différenciation sur la compétitivité commerciale Cas de la fromagerie LAMROUS*, Université Mouloud Mammeri, s.l.
- CHEW Elaine Yin Teng et JAHARI Siti Aqilah, 2014, « Destination image as a mediator between perceived risks and revisit intention: A case of post-disaster Japan », *Tourism Management*, 1 février 2014, vol. 40, p. 382-393.
- CIALDINI Robert B. et GOLDSTEIN Noah J., 2004, « Social Influence: Compliance and Conformity », *Annual Review of Psychology*, 1 janvier 2004, vol. 55, Volume 55, 2004, p. 591-621.
- CLERGEAU Cécile, GLASBERG Olivier et VIOLIER Philippe, 2014a, *Management des entreprises du tourisme: Stratégie et organisation*, s.l., Dunod, 352 p.
- CLERGEAU Cécile, GLASBERG Olivier et VIOLIER Philippe, 2014b, « Chapitre 8. Les stratégies business », *Management Sup*, 2014, p. 175-195.
- CLERGEAU Cécile, GLASBERG Olivier et VIOLIER Philippe, 2014c, « Chapitre 9. Les stratégies corporate », *Management Sup*, 2014, p. 197-220.
- CLERGEAU Cécile, GLASBERG Olivier et VIOLIER Philippe, 2014d, « Chapitre 12. L'innovation », *Management Sup*, 2014, p. 267-288.
- CLERGEAU Cécile et SPINDLER Jacques, 2016, « Tourisme et Création de valeur », *Management & Avenir*, 1 avril 2016, vol. 84, n° 2, p. 135-140.

COURVOISIER François H, AGUILAUME Cécile et CECOEL CEO, 2011, « L'inscription au Patrimoine mondial de l'UNESCO : un instrument de marketing territorial », 2011.

COUSIN Saskia, 2011, « Authenticité et tourisme », 2011.

CRISTAU Cécile, 2001, *Définition, mesure et modélisation de l'attachement à une marque avec deux composantes: la dépendance et l'amitié vis-à-vis d'une marque*, s.l., 494 p.

CROSBY Lawrence A., EVANS Kenneth R. et COWLES Deborah, 1990, « Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective », *Journal of Marketing*, 1 juillet 1990, vol. 54, n° 3, p. 68-81.

DEBRUYNE Michel, 2011, « La certification, substitut ou complément de la confiance dans les relations entre agents économiques ? », *La Revue des Sciences de Gestion*, 2011, vol. 252, n° 6, p. 47-57.

DEKHILI Sihem et ACHABOU Mohamed Akli, 2014, « La perception de l'écotourisme : Complexité sémantique et attentes des consommateurs », *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 16 janvier 2014, vol. 103, n° 1, p. 37-57.

DOLNICAR Sara, 2015, *Environmentally sustainable tourists? - UQ eSpace*, <https://espace.library.uq.edu.au/view/UQ:356929>, 2015, consulté le 27 août 2025.

DOLNICAR Sara, CROUCH Geoffrey I. et LONG Patrick, 2008, « Environment-friendly Tourists: What Do We Really Know About Them? », *Journal of Sustainable Tourism*, 20 février 2008, vol. 16, n° 2, p. 197-210.

DORSCH Michael J., SWANSON Scott R. et KELLEY Scott W., 1998, « The role of relationship quality in the stratification of vendors as perceived by customers », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1998, vol. 26, n° 2, p. 128-142.

DOUCET Christian, 2013, « Tableau d'ensemble de la qualité », *Que sais-je ?*, 26 février 2013, vol. 4, p. 15-42.

DUEME Sophie et GHIBERT Éric, 2019, « Plan d'action. Réaliser l'état des lieux de la relation client », *Pro en*, 2019, p. 22-25.

DURIF Fabien, FRANÇOIS-LECOMPTE Agnès et PRIM-ALLAZ Isabelle, 2017, « Pratiques de tourisme durable : proposition d'une typologie croisée avec les comportements de consommation », *Téoros. Revue de recherche en tourisme*, 12 mai 2017, vol. 36, n° 1.

EVE Arnaud, 2023, « Chapitre 1. Corpus de la norme », *Pratiques d'entreprises*, 11 septembre 2023, p. 13-99.

FERREBOEUF Hugues, 2019, « Pour une sobriété numérique », *Futuribles*, 29 juillet 2019, vol. 429, n° 2, p. 15-31.

FILHON Guillaume, 2014, « Point de vue : pour une métrologie internationale des meilleures pratiques de gestion de la Sécurité sociale », 2014.

FIORELLO Amélie et BO Damien, 2015, « Valeurs de consommation dans l'écotourisme communautaire: Une approche par les récits de voyage », *Revue française de gestion*, 25 juin 2015, vol. 249, n° 4, p. 33-52.

FLAMENT Maria, DITANDY Charles et MEYRONIN Benoît, 2014, « « L'offre relationnelle importe autant que l'offre produit » », *L'Expansion Management Review*, 10 septembre 2014, vol. 154, n° 3, p. 18-23.

FNHPA, 2025, *FNHPA | Presse & publications*, <https://fnhpa-pro.fr/la-fnhpa/presse-et-publications/>, 2025, consulté le 30 août 2025.

FONT Xavier, 2002, « Environmental certification in tourism and hospitality: progress, process and prospects », *Tourism Management*, 1 juin 2002, vol. 23, n° 3, p. 197-205.

FONT Xavier et HARRIS C, 2004, « Rethinking standards from green to sustainable », *Annals of Tourism Research*, 1 octobre 2004, vol. 31, n° 4, p. 986-1007.

FRANÇOIS-LECOMPTE Agnès et GENTRIC Michel, 2013, « L'engagement environnemental du secteur hôtelier : proposition d'un modèle conceptuel », *Management & Avenir*, 2013, vol. 66, n° 8, p. 31-50.

- FRANÇOIS-LECOMPTE Agnès et PRIM-ALLAZ Isabelle, 2009, « Les Français et le tourisme durable : proposition d'une typologie », *Management & Avenir*, 2009, vol. 29, n° 9, p. 308-326.
- FREITAS NETTO Sebastião Vieira DE, SOBRAL Marcos Felipe Falcão, RIBEIRO Ana Regina Bezerra et SOARES Gleibson Robert da Luz, 2020, « Concepts and forms of greenwashing: a systematic review », *Environmental Sciences Europe*, 11 février 2020, vol. 32, n° 1, p. 19.
- GARREAU Lionel, 2022, « IV / La mission de l'entreprise et son influence sur le sens au travail », *Repères*, 10 mars 2022, p. 42-51.
- GIBOIN Bertrand, 2019, « Outil 34. La structure divisionnelle », *B&O La Boîte à Outils*, 2019, vol. 3, p. 114-115.
- GILLET-GOINARD Florence et SENO Bernard, 2016, « Outil 3. NPS (Net Promotor Score) », *B&O La Boîte à Outils*, 2016, vol. 3, p. 18-19.
- GOURMELON Guillaume, 2023, *Des achats durables pour une entreprise triplement performante. La méthode pour conjuguer performance économique et impact RSE positif*, s.l., Dunod.
- GRANDORI Anna et SODA Giuseppe, 1995, « Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms », *Organization Studies*, 1 mars 1995, vol. 16, n° 2, p. 183-214.
- GRÖNROOS Christian, 1984, « A Service Quality Model and its Marketing Implications », *European Journal of Marketing*, 1 avril 1984, vol. 18, n° 4, p. 36-44.
- HALL derek, 2002, « Brand development, tourism and national identity: The re-imaging of former Yugoslavia | Request PDF », *ResearchGate*, 1 avril 2002, p. 323-334.
- HALLEM Yousra, HIKKEROVA Lubica et SAHUT Jean-Michel, 2017, « Commercialisation de la durabilité dans le tourisme au travers de l'expérience client : le cas d'un parc naturel », *Management & Avenir*, 18 décembre 2017, vol. 96, n° 6, p. 187-205.
- HAN Heesup et HYUN Sunghyup Sean, 2013, « Image Congruence and Relationship Quality in Predicting Switching Intention: Conspicuousness of Product Use as a Moderator Variable », *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 1 août 2013, vol. 37, n° 3, p. 303-329.
- HENNIG-THURAU Thorsten, GWINNER Kevin P. et GREMLER Dwayne D., 2002, « Understanding Relationship Marketing Outcomes: An Integration of Relational Benefits and Relationship Quality », *Journal of Service Research*, 1 février 2002, vol. 4, n° 3, p. 230-247.
- HILL Richard, 1977, « Belief, attitude, intention and behavior : an introduction to theory and research, Addison-Wesley, Reading », 1977, vol. 6, n° 2, p. 244-245.
- ILCHEVA Ana-Maria, 2023, « Typologie des contentieux climatiques contre les entreprises », *Lex Electronica*, 2023, vol. 28, n° 3, p. 167-177.
- IMHOFF Camille, 2019, « L'animation de communauté sur le réseau social d'entreprise : injonction à la collaboration et invisibilisation de la coordination », *Communication & Organisation*, 15 octobre 2019, vol. 55, n° 1, p. 91-104.
- ISSOR Zineb, 2017, « « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions » », *Projectics / Projetica / Projectique*, 2017, vol. 17, n° 2, p. 93-103.
- JAIN Rajnish, AAGJA Jayesh et BAGDARE Shilpa, 2017, « Customer experience – a review and research agenda », *Journal of Service Theory and Practice*, 8 mai 2017, vol. 27, n° 3, p. 642-662.
- JUVAN Emile et DOLNICAR Sara, 2016, « (PDF) Measuring environmentally sustainable tourist behaviour », *ResearchGate*, 1 juillet 2016.
- KIM Hyounggon et JAMAL Tazim, 2007, « Quête touristique d'authenticité existentielle », *Annales de recherche touristique*, janvier 2007, 34 SP-181, p. 201.
- KIM LIAN CHAN Jennifer et BAUM Tom, 2025, « Ecotourists' Perception of Ecotourism Experience in Lower Kinabatangan, Sabah, Malaysia ».
- KREZIAK Dominique et FROCHOT Isabelle, 2011, « Co-construction de l'expérience touristique:Les stratégies des touristes en stations de sport d'hiver », *Décisions Marketing*, 2011, vol. 64, n° 4, p. 23-33.

LACŒUILHE Jérôme, 2000, « L'attachement à la marque : Proposition d'une échelle de mesure », *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 1 décembre 2000, vol. 15, n° 4, p. 61-77.

LARCENEUX Fabrice, 2003, « Segmentation des signes de qualité:Labels experientiels et labels techniques », *Décisions Marketing*, 2003, vol. 29, n° 1, p. 35-46.

LI Xiangping, LI Xiang (Robert) et HUDSON Simon, 2013, « The application of generational theory to tourism consumer behavior: An American perspective », *Tourism Management*, 1 août 2013, vol. 37, p. 147-164.

LYNES Jennifer K. et DREDGE Dianne, 2006, « Going Green: Motivations for Environmental Commitment in the Airline Industry. A Case Study of Scandinavian Airlines », *Journal of Sustainable Tourism*, 1 mars 2006, vol. 14, n° 2, p. 116-138.

MACCANNELL Dean, 1973, « Staged Authenticity: Arrangements of Social Space in Tourist Settings », *The American journal of sociology*, 1973, vol. 79, n° 3, p. 589-603.

MAIR Judith et JAGO Leo, 2010, « The development of a conceptual model of greening in the business events tourism sector », *Journal of Sustainable Tourism*, 1 janvier 2010, vol. 18, n° 1, p. 77-94.

MARCOTTE Pascale, BOURDEAU Laurent et LEROUX Erick, 2011, « Branding et labels en tourisme : réticences et défis », *Management & Avenir*, 2011, vol. 47, n° 7, p. 205-222.

MARINAO ARTIGAS Enrique, YRIGOYEN Coro Chasco, MORAGA Eduardo Torres et VILLALON Cristóbal Barra, 2017, « Determinants of trust towards tourist destinations », *Journal of Destination Marketing & Management*, 1 décembre 2017, vol. 6, n° 4, p. 327-334.

MARZANO Michela, 2012, « Qu'est ce que la confiance ? », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 2012, vol. 11, n° 1, p. 83-96.

MAUREL Christophe et TENSAOUT Mouloud, 2014, « Proposition d'un modèle de représentation et de mesure de la performance globale », *Comptabilité Contrôle Audit*, 11 décembre 2014, vol. 20, n° 3, p. 73-99.

MEYRONIN Benoît et SPENCER Thierry, 2016, « Chapitre 2. Manager l'insatisfaction de ses clients » dans *Management de la relation client*, s.l., Vuibert, p. 25-64.

MINTZBERG Henry, 2020, *Le management : Voyage au centre des organisations* Ed. 2, s.l., Eyrolles.

MISHRA Abhishek, 2015, « Valeur de consommation des appareils numériques : une enquête sur la publicité Facebook », 2015, n° 4, p. 51-61.

MISSONIER Audrey et MISSONIER Stéphanie, 2012, « Chapitre 1. La structure : de la nécessité à la difficulté de changer » dans *Management du changement*, s.l., Dunod, p. 3-27.

MOINET Nicolas, 2018, « La transparence : opportunité ou danger dans la guerre économique ? », *Constructif*, 2018, vol. 51, n° 3, p. 21-23.

MONTEBELLO Michel H., 2003, *Stratégie de création de valeur pour le client*, Paris, Economica (coll. « Collection Gestion. Série Politique générale, finance et marketing »), 221 p.

MORGAN Robert M. et HUNT Shelby D., 1994, « The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing », *Journal of Marketing*, 1 juillet 1994, vol. 58, n° 3, p. 20-38.

MOULINS Jean-Louis, 1998, « État de fidélité et relation de fidélité: Éléments de réflexion pour une nouvelle approche de l'échange », *Décisions Marketing*, 1998, vol. 13, n° 1, p. 67-73.

MWESIUMO Déodat et HALPERN Nigel, 2016, « Interfirm conflicts in tourism value chains », *Tourism Review*, 21 novembre 2016, vol. 71, n° 4, p. 259-271.

OLIVIER RichardL, 1980, « A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions », *American marketing association*, 1980, vol. 17, n° 4.

OUDGHIRI Rémy, 2025, *L'âge du microvoyage. Voyager autrement à l'heure du surtourisme*, <https://www.jean-jaures.org/publication/lage-du-microvoyage-voyager-autrement-a-lheure-du-surtourisme/>, 3 juillet 2025, consulté le 30 août 2025.

PALMER Adrian et BEJOU David, 1994, « Buyer-seller relationships: A conceptual model and empirical investigation », *Journal of Marketing Management*, 1 août 1994.

PAREIGIS Jörg, ECHEVERRI Per et EDVARDSSON Bo, 2012, « Exploring internal mechanisms forming customer servicescape experiences », *Journal of Service Management*, 1 janvier 2012, vol. 23, n° 5, p. 677-695.

PARIS Cody Morris et TEYE Victor, 2010, « Backpacker Motivations: A Travel Career Approach », *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 8 mars 2010, vol. 19, n° 3, p. 244-259.

PORTER Michael E., 2023, « Chapitre 2. La chaîne de valeur et l'avantage concurrentiel », *Stratégie d'entreprise*, 31 mai 2023, p. 43-75.

PORTER Michael E., 2008, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, s.l., Simon and Schuster, 474 p.

PRIM-ALLAZ Isabelle et SABADIE William, 2003, « LES APPORTS DE LA THEORIE DE LA JUSTICE POUR UNE MEILLEURE GESTION DES RECLAMATIONS CLIENTS », Tunisia.

QUELIN Bertrand, 2003, « Externalisation stratégique et partenariat : de la firme patrimoniale à la firme contractuelle ? », *Revue française de gestion*, 2003, vol. 143, n° 2, p. 13-26.

RAHMIATI Filda, ISMAIL Yunita, SIMATUPANG Togar, LARSO Dwi, AMIN Grace et AKMALIAH OTHMAN Norfaridatul, 2019, « Tourism Value Chain Activities Model for Competitive Advantage Measurement », *Proceedings of the International Conference on Trade 2019 (ICOT 2019)*, 1 janvier 2019.

REGUER David, 2011, *E-reputation. Manager la réputation à l'heure du digital*, s.l., Dunod.

ROBBEN Xavier, 2014, *La chaîne de valeur de Porter: Identifier la création de valeur*, s.l., 50 Minutes, 33 p.

ROBBEN Xavier et QUATREBARBES Amicie DE, 2015, *La chaîne de valeur de Porter: Identifier la création de valeur*, s.l., 50 Minutes.

ROBINOT E. et GIANNELLONI J.-L., 2010, « Do hotels' "green" attributes contribute to customer satisfaction? », *Journal of Services Marketing*, 27 avril 2010, vol. 24, n° 2, p. 157-169.

SAKO Mari, 1992, *Price, Quality and Trust: Inter-firm Relations in Britain and Japan*, s.l., Cambridge University Press, 286 p.

SCHWARTZ Shalom H., 1977, « Influences normatives sur l'altruisme 1 » dans Leonard Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, s.l., Academic Press, vol.10, p. 221-279.

SELMER Caroline, 2023, « Outil 29. Le DMAIC », *B&O La Boîte à Outils*, 19 juillet 2023, p. 108-109.

SHLEIFER Andrei et VISHNY Robert W., 1989, « Management entrenchment: The case of manager-specific investments », *Journal of Financial Economics*, 1 novembre 1989, vol. 25, n° 1, p. 123-139.

SIMON Éric, 2007, « La confiance dans tous ses états », *Revue française de gestion*, 2007, vol. 175, n° 6, p. 83-94.

SLOW VILLAGE, 2025a, « CULTURE BOOK ».

SLOW VILLAGE, 2025b, « CONCEPT BOOK ».

SLOW VILLAGE, 2025c, « BRAND BOOK ».

SMITH J. Brock, 1998, « Buyer-Seller relationships: Similarity, relationship management, and quality », *Psychology & Marketing*, 1998, vol. 15, n° 1, p. 3-21.

SOPARNOT Richard, 2008, « La capacité d'adaptation ça se travaille », *L'Expansion Management Review*, 2008, vol. 129, n° 2, p. 48-55.

STEILER Dominique et RÜLING Charles-Clemens, 2010, « Stress et stratégies d'ajustement. Analyse en situation de fusion-acquisition », *Management & Avenir*, 10 août 2010, vol. 34, n° 4, p. 40-62.

STEYER Véronique et GLASER Anna, 2024, « 1. Structure » dans *Dynamiques des organisations*, s.l., Dunod, p. 30-62.

THALER Richard H et SUNSTEIN C, 2009, « NUDGE: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness ».

TOURNEMIRE Antoine de, 2021, « Chapitre 8. Animez votre communauté », *Formation et Pratiques pro*, 2021, p. 133-162.

TZSCHENTKE Nadia A., KIRK David et LYNCH Paul A., 2008, « Going green: Decisional factors in small hospitality operations », *International Journal of Hospitality Management*, 1 mars 2008, vol. 27, n° 1, p. 126-133.

UZAN Odile, HENNEQUIN Emilie et CONDOMINES Bérangère, 2018, « Stratégie et Achats responsables : vers une démarche RSE intégrée ? Le cas du groupe VEOLIA », *Recherches en Sciences de Gestion*, 2018, vol. 128, n° 5, p. 33-58.

VLEK Charles et STEG Linda, 2009, « Encouraging pro-environmental behaviour: An integrative review and research agenda », *Journal of Environmental Psychology*, 1 septembre 2009, vol. 29, n° 3, p. 309-317.

WALSER-LUCHESI Agnès et CALMELET Laurence, 2007, « La conception à l'écoute du marché : Un outil d'optimisation du cahier des charges en B to B », *Décisions Marketing*, 2007, vol. 47, n° 3, p. 47-59.

WITTORSKI Richard, 2008, « Professionnaliser la formation : enjeux, modalités, difficultés », *Formation emploi*, 2008, vol. 101, n° 1, p. 105-117.

YEUGHT Corinne Van Der, 2016, « Construire une chaîne de valeur « tourisme durable » sur un territoire : une approche par la Théorie de l'Acteur-Réseau », *Management & Avenir*, 1 avril 2016, vol. 84, n° 2, p. 159-177.

ZEITHAML Valarie A., 1988, « Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence », *Journal of Marketing*, juillet 1988, vol. 52, n° 3, p. 2-22.

ZILBERBERG Isabelle Senn, DORNIER Raphaël, SELMI Noureddine et MAJD Thomas, 2016, « Développement durable et choix des indicateurs : le cas de l'hébergement type Airbnb », *Management & Avenir*, 20 mai 2016, vol. 85, n° 3, p. 171-190.

Annexes

ANNEXE A – Mesurer et analyser l'expérience client et les ressentis

MESURER ET ANALYSER L'EXPERIENCE CLIENT ET LES RESENTIS

RECENSER

- Avis clients, commentaires (réseaux sociaux, sites internet des marques, bouche-à-oreille, etc.)
- Notation (
- Enquêtes qualitatives et quantitatives (enquêtes de satisfaction, donner la parole au client,
- Méthode du sondage SERVQUAL (enquêtes par échantillonnage de clients, jumelé à des attributs définis : tangibilité, fiabilité, réactivité, assurance (confiance) et empathie.

ANALYSER

- **Le NPS ou Net Promoter Score** (indicateur utilisé pour connaître la propension des clients à recommander la marque). Permet ainsi de segmenter la clientèle en 3 catégories : Promoteurs, Passifs, Détracteurs.
- **Le CES ou Customer Effort Score** (utilisé pour définir le taux d'efforts consentis par le client pour atteindre le taux de conversion attendu par la marque).
- **Le CSAT ou Customer Satisfaction Score** (utilisé pour évaluer la satisfaction des clients sur des points précis).
- **Analyse SERVQUAL** (mesure l'écart entre le service attendu et la perception du service reçu, évaluation du niveau de service en fonction de cinq dimensions : la fiabilité, la confiance, le respect, la responsabilité et l'empathie).

ANNEXE B – Synthèse des profils de clientèles éco-conscientes⁸⁶

Type logique de profil	Motivations – valeurs	Comportements d'achat possibles	Profils
Impact sur l'environnement, la planète, la nature	Réduire l'empreinte écologique Cohérence avec un mode de vie durable Immersion dans la nature Volonté d'agir pour les générations futures et la planète Soutien au communautés locales (artisans, paysans...) Respect de la santé naturelle holistique Militant écologiste (à distance de la société de consommation) Elogie du temps long Consommation BIO, équitable Gastronomie en circuits courts	Déplacements alternatifs Eco-routes (eau, déchets...) Mode de vie simple Préservation de la biodiversité Immersion et "localiste" (25 % des voyageurs selon Skyscanner)	- Éco-conscient - LOHAS (lifestyles of Health and Sustainability) - Écotouriste - Minimaliste / faible impact
Social et culturel	Destination avec une âme Vivre des expériences authentiques Créez le lien (rencontres, récits à vivre) Aproche durable du séjour/voyage Impact positif sur la communauté Préservation du patrimoine et du savoir-faire (bon sens paysan)	Produits du terroir (artisanat, traditions) Expériences collaboratives (ateliers, excursions, rencontres)	- Touriste éthique & solidaire
Santé et bien-être	Reconnexion à soi, détente Bien-être physique et mental Lenteur, voyages à un rythme apaisé Lien avec la nature Recherche de sens	Engagement dans des défilées et initiatives éco-responsables Immersion dans la culture locale Consommation équitable et éthique	- Slow voyageur - Wellness & green voyageur - Digital detox - Eaux-addicts
Aventure et sport	Recherche de sensations, de découverte Approche durable du séjour/voyage Impact positif sur la nature	Elogie du temps long, déconnexion technologique Consommation BIO, équitable Préservation de la biodiversité Respect de la santé naturelle holistique Sensibilité aux pollutions diverses (éco-gestes, déchets) Randonnées, découvertes faune et flore Ateliers, séminaires Recherche de source de fraîcheur	- Volontouriste - Aventurier éco-sensible
Hybride socio-culturel	Beauté et durabilité Souci eux de la planète (éco-construction, ou « vieilles pierres », biodiversité)	Expérience active (sport de pleine nature, bootcamp, protection de l'environnement, randonnée-s) Participation à des projets solidaires	- Esthète attentif Recherche d'hébergements qui se distinguent par leur innovation en matière de développement durable Découverte nature et patrimoine (balades, visites) Elogie du temps long, méditation

⁸⁶ <https://queststrategy.com/tourisme-durable-les-perceptions-et-attentes-des-voyageurs/>
<https://www.tourhebdo.com/actualites/tendances/quels-sont-les-profil-des-voyageurs-pour-2024-872988.php> <https://www.bono.fr/blog/profils-voyageurs>

ANNEXE C – Critères obligatoires de l'écolabel européen⁸⁷

N°	Libellé du critère	Catégorie
1	<u>Base d'un système de management environnemental</u>	Gestion générale
2	<u>Formation du personnel</u>	Gestion générale
3	<u>Information à la clientèle</u>	Gestion générale
4	<u>Entretien général</u>	Gestion générale
5	<u>Suivi de la consommation</u>	Gestion générale
6	<u>Dispositifs de chauffage des locaux et de production d'eau chaude économies en énergie</u>	Energie
7	<u>Dispositifs de conditionnement d'air et pompes à chaleur à air à air économies en énergie</u>	Energie
8	<u>Éclairage économe en énergie</u>	Energie
9	<u>Régulation thermique</u>	Energie
10	<u>Arrêt automatique de l'éclairage et du système de chauffage, de ventilation et de conditionnement d'air («système de CVC»)</u>	Energie
11	<u>Dispositifs de chauffage et de conditionnement d'air extérieurs</u>	Energie
12	<u>Approvisionnement en électricité auprès d'un fournisseur d'électricité d'origine renouvelable</u>	Energie
13	<u>Charbon et huiles de chauffage</u>	Energie
14	<u>Sanitaires économes en eau : robinetterie des salles de bain et douches</u>	Eau
15	<u>Sanitaires économes en eau : toilettes et urinoirs</u>	Eau
16	<u>Réduction de la quantité de linge à laver grâce à la réutilisation des serviettes de toilette et du linge de lit</u>	Eau
17	<u>Réduction des déchets : plan de réduction des déchets générés par les services de restauration</u>	Déchets
18	<u>Réduction des déchets : articles jetables</u>	Déchets
19	<u>Tri des déchets et envoi au recyclage</u>	Déchets
20	<u>Interdiction de fumer dans les espaces communs</u>	Autres services
21	<u>Promotion de moyens de transport préférables du point de vue environnemental</u>	Autres services
22	<u>Informations figurant sur le label écologique de l'UE</u>	Autres services

⁸⁷ <https://www.ecolabeltoolbox.com/fr/ecolabel-europeen>

ANNEXE D – Quelques critères optionnels de l'écolabel européen

23	<u>Enregistrement EMAS, certification ISO de l'hébergement touristique (5 points au maximum)</u>	Gestion générale	5 points
24	<u>Enregistrement EMAS ou certification ISO des fournisseurs (5 points au maximum)</u>	Gestion générale	5 points
25	<u>Services porteurs du label écologique (4 points au maximum)</u>	Gestion générale	4 points
26	<u>Communication et éducation sociales et environnementales (2 points au maximum)</u>	Gestion générale	2 points
27	<u>Suivi de la consommation : compteurs divisionnaires d'énergie et d'eau (2 points au maximum)</u>	Gestion générale	2 points
28	<u>Dispositifs de chauffage des locaux et de production d'eau chaude économies en énergie (3 points au maximum)</u>	Energie	3 points
29	<u>Climatiseurs et pompes à chaleur à air économies en énergie (3,5 points au maximum)</u>	Energie	3.5 points
30	<u>Pompes à chaleur à air d'une puissance thermique maximale de 100 kilowatts (3 points)</u>	Energie	3 points
31	<u>Appareils électroménagers et éclairage économies en énergie (4 points au maximum)</u>	Energie	4 points

ANNEXE E – Synthèse des trois labels environnementaux

	Clé Verte	Green Globe	Ecolabel Européen
Création	1994 – Danemark -1998 en France	1993 – Royaume Uni	2017 – communauté européenne
Cible	Hébergements touristiques et restaurants	Tous acteurs touristiques	Hébergements touristiques
Application	Internationale	Internationale	Européenne
Affiliation	GSTC – PNUE – ISTO – reconnu ADEME	GSTC – OMT – ISO 14001 - EMAS	Commission européenne - ISO 14024 - ADEME
Référentiel	57 à 69 critères impératifs 38 à 51 critères conseillés	44 critères regroupant 385 indicateurs	22 critères obligatoires 45 critères optionnels
Thèmes	Achats responsables Cadre de vie Gestion de l'eau, des déchets, de l'énergie Politique environnementale Sensibilisation à l'environnement	Environnement Gestion durable Héritage culturel Socio-économique	Eau, énergie Déchets, eaux usées Gestion générale Autres critères
Validation	Tous les critères impératifs + % évolutif des critères conseillés par an Formation obligatoire du responsable de structure Par le Siège Clé Verte + nationale	A partir de 100 indicateurs obligatoires répartis dans tous les critères Par le siège (US) + national	Critères obligatoires + 20 à 35 points (critères optionnels) Par l'Europe + national
Délai d'obtention	1 an (année civile) + candidature avant avril	4 à 12 mois	4 à 6 mois
Contrôle et suivis	Audits terrain et documentaire N+1 puis tous les 3 ans	Audits terrain et documentaire tous les 2 ans	Audits terrain et documentaire tous les 2 ans
Budget	505 € HT audit terrain 290-1290 € HT coûts annuels Coût formation du responsable Coûts des travaux éventuels de mise en conformité	715-4950 € TTC Coûts des travaux éventuels de mise en conformité Coûts audits	Selon taille d'entreprise 350-1442 € frais de dossier Coûts audits terrain et documentaire 350-1764 € Droits d'usage redevance annuelle) Coûts des travaux éventuels de mise en conformité Coûts éventuels de la formation conseillée d'un responsable de l'environnement

ANNEXE F – Perception des labels environnementaux

	Clé Verte	Green Globe	Ecolabel Européen
Thèmes	Achats responsables Cadre de vie Gestion de l'eau, des déchets, de l'énergie Politique environnementale Sensibilisation à l'environnement	Environnement Gestion durable Héritage culturel Socio-économique	Eau, énergie Déchets, eaux usées Gestion générale Autres critères
Reconnaissance	Crédibilité internationale	Référence mondiale	Rayonnement européen
Forces	Couvre les principaux thèmes écologiques Système de suivi managérial Progression dans la certification (croissance du nombre de critères chaque année) Financièrement abordable Simplicité de mise en œuvre (adapté au terrain) Forte visibilité en France (HPA) Pédagogie Subventions locales	Prestigieux, haut de gamme Image d'excellence Renouvelable tous les 2 ans Rigueur Approche globale de tous les thèmes écologiques (le plus complet)	Crédibilité institutionnelle Renouvelable tous les 2 ans Focus sur l'impact sur les ressources naturelles Critères harmonisés dans les pays européens
Limites	Intervalle plus long entre les audits (3 ans) Faible notoriété grand public	Le plus coûteux Processus administratif complexe et lourd Peu ancré en France Peu accessible aux petites structures	Démarches administratives lourdes et complexes (y compris coûts) Moins connu par les clientèles internationales Coût financier intermédiaire Manque d'adaptation locale des critères (rigidité)

ANNEXE G – Retranscription de l'entretien avec Madame A

Exploitation Slow Village : : Et du coup donc mon mémoire c'est sur donc le sujet, je travaille sur la stratégie d'une entreprise jusqu'à l'expérience d'un client et du coup un peu plus en particulier sur l'influence du siège sur l'expérience dans un groupe d'hôtellerie de plein air. Donc concrètement euh aujourd'hui du coup je vais récolter les ressentis de chacun des directeurs.

Madame A :Ok.

Exploitation Slow Village : J'ai fait une demande à chacun et euh donc et ceux qui peuvent me donner du temps, je fais un entretien avec chacun et j'ai deux entretiens. Un plutôt avec les sites labellisés comme le tien et un autre entretien moins de particularité avec l'écolabel mais toujours en lien avec la démarche durable de slow sur les sites et en fait le but

Madame A :Ouais.

Exploitation Slow Village: c'est de savoir ton ressenti et comment bah tu as exploité ton site par rapport à tout ça.

Exploitation Slow Village: Je prends un stylo. Voilà et donc aussi donc ça c'est une de mes premières parties. Après, j'analyse aussi les avis mais enfin c'est lié mais le questionnaire de satisfaction de tous les sites par rapport au clients. Donc là en fait je récolte le ressenti des directeurs, le ressenti des clients de cette année du 1er avril au 31 juillet sur tous les sites et après j'aurais une troisième partie du coup sur mes observations et sur mes missions que j'ai pu faire et à quoi j'ai été confrontée etc par rapport toujours à tout ça. Voilà pour te remettre dans le contexte de pourquoi, comment se fait l'entretien.

Madame A :Il est avancé là ton mémoire ou tu es Ouais, je vois, je comprends.

Exploitation Slow Village: Il a avancé, il a avancé mais il est pas fini. Puis avec les journées que je me tape, tu vois, hier je devais remplacer du coup mon barman.

Madame A :Ouais, c'est bien.

Exploitation Slow Village: Enfin, c'est je fais des grosses journées. Bon, j'avance quand même. J'avance mais faut que je continue, faut rester sur la ligne.

Madame A :En même temps, c'est comme ça qu'on s'en sort après.

Exploitation Slow Village: C'est exactement. Du coup, bon, on se l' dit toutes les deux, mais je vais avoir juste besoin que tu me répètes ton parcours, enfin de quand tu es arrivée chez Slow, enfin comment tu es arrivée directrice et après je vais te poser plusieurs questions du coup. Donc il y a trois étapes dans mes questions. La première c'est par exemple l'avant-saison avec la gestion des fournisseurs de tes achats, de tes travaux en fonction de l'écolabel. La deuxième, c'est par rapport au séjour des clients quand ils sont sur place et l'expérience ainsi que tes équipes.

Madame A :Mhm.

Exploitation Slow Village: Et la troisième, c'est sur le suivi de tes consommations et des expériences au client. C'est simple, il y a des questions que je vais te poser. Je vais avoir les réponses mais j'ai vraiment besoin de ton ressenti, de tes réponses. Tu vas me dire "Cette question, elle est bête mais je

suis obligée de te la poser."

Madame A :Ouais, OK, t'inquiète.

Exploitation Slow Village: Voilà.

Exploitation Slow Village: OK. Est-ce que tu m'autorises à enregistrer notre entretien ?

Madame A :Ouais, bien sûr, bien sûr, bien sûr.

Exploitation Slow Village: C'est juste une possibilité. Merci. Hop, nickel. Bon ben du coup, je te laisse te présenter.

Madame A :Alors, du coup, moi je suis la directrice du Slow Village de Biscarrosse comme tu le sais.

Exploitation Slow Village: Ouais.

Madame A :Euh, je suis arrivée à à Bisca en 2017, c'est-à-dire l'année de la création Slow Village, l'année où on a lancé la marque.

Exploitation Slow Village: OK. Ouais.

Madame A :Euh, comment je suis arrivée là ? Presque plus grand des hasards mais en fait je travaillais dans l'événementiel à Paris et un des nouveaux associés Slow Village de l'époque était mon patron à Paris et il m'a dit "J'aimerais bien développer l'événementiel à Bisca. Est-ce que ça te branche de venir voir le lieu et voir si c'est exploitable ?" Et

Exploitation Slow Village: Comment?

Madame A :donc je suis venue euh je suis venue j'ai dit "Waouh, quel bel établissement !"

Madame A :Et j'ai dit "Ouais, on va essayer de développer l'événementiel à Bisca." Et en fait de fil en aiguille à la base je devais faire du développement event et je me suis retrouvée à faire un peu de tout et à finir directrice officiellement quand on a été racheté l'année dernière parce

Exploitation Slow Village: direct.

Madame A :que sous l'ancienne ère le village j'étais devenue directrice adjointe euh parce que Yan avait le rôle de directeur et en fait quand David et Baptiste nous ont nous ont racheté l'année dernière je

Exploitation Slow Village: OK. OK. Ouais.

Madame A :suis passée officiellement directrice de l'établissement.

Exploitation Slow Village: OK. Très bien. Merci.

Madame A :Je t'en prie.

Exploitation Slow Village: Du coup la ma première question euh du coup parce toi du coup tu étais là quand il y a eu l'obtention de l'école label ?

Madame A :Ouais.

Exploitation Slow Village: Ouais donc OK nickel. Euh est-ce que l'écolabel a modifié pas mal de vos critères de sélection et ou alors vos relations avec les fournisseurs que vous avez pas changé de fournisseur mais juste comment ça se passe ou alors vous avez tout changé.

Madame A :Non, on a euh bah alors, il y a potentiellement des fournisseurs qui ont été changés, mais euh mais en tout cas, on a été ressourcer des fournisseurs pour pouvoir justement obtenir ce label.

Exploitation Slow Village: Ouais. Ok.

Madame A : Euh et on a été très content parce que en fait, on a découvert qu'on avait des fournisseurs qui avaient des très bons produits qui étaient mieux, pas forcément plus chers. On s'est rendu compte aussi que de manière naturelle, on avait déjà une démarche euh qui correspondait à ce que recherchaient l'écolabel euh sur des petites choses assez simples et basiques, hein. Mais prendre le pain à la boulangerie qui est la plus proche de chez nous.

Exploitation Slow Village: Ok.

Madame A : Et ben mine de rien, quand on a expliqué ça lors de l'obtention du label, on nous a dit bah c'est super parce que c'est comme ça qu'on devient écolabel, c'était que la donc en fait dans nos habitudes, on avait déjà des bases. Euh on a réadapté pour l'écolabel et mais en fait on s'est rendu compte que nos bases nous amenaient sur le chemin de, enfin sur la démarche en tout cas de l'écolabel qu'on allait chercher.

Madame A : Donc en fait c'était de la cohérence pure et dure.

Exploitation Slow Village: Génial. Ça c'est cool.

Madame A : Ouais.

Exploitation Slow Village: Et du coup donc là il y a eu des il y a eu des changements de fournisseur ou des changements de produits. Et dans quel service tu as dû le plus t'adapter à cette nouvelle politique d'achat avec ces nouveaux labels ?

Madame A : Les deux services, il y en a deux où on l'a le plus ressenti, c'est le ménage sur les produits d'entretien euh enfin et ménage et cuisine, parce que on a le même fournis sur les produits d'entretien et au

Exploitation Slow Village: Ouais ouais.

Madame A : resto, forcément le resto forcément on a stoppé un peu les produits qui venaient de d'un peu trop loin hein, les légumes, le poisson pour repasser sur des produits en peu plus en circuit court.

Exploitation Slow Village: OK. Ouais. Ouais, carrément. Ouais. OK. Est-ce que tu as rencontré des contraintes par rapport à ce changement de mode d'achat ?

Madame A : Contrainte numéro 1, le budget.

Exploitation Slow Village: Ouais. Et tu en as eu d'autres ?

Madame A : Ça euh Non, je pense que c'est la plus grosse contrainte qu'on a rencontré, c'est ça, c'est les contraintes budgétaires parce que ça coûte de l'argent de vouloir rentrer dans ces clous là.

Exploitation Slow Village: Ouais, carrément. H Et comment tu décrirais les l'évolution de la qualité des produits ou des services ? enfin des produits, je veux dire, si on parle du resto, mais sinon des services par rapport euh qu'on offre du coup aux clients suite à ces changements.

Madame A : Attends, tu peux reformuler la question ?

Exploitation Slow Village: Comment tu décris de l'évolution de la qualité des services en gros avec l'écolabel ? Après, c'est un peu délicat parce que toi tu as connu presque que avec l'écolabel quoi. Mais oui, c'était déjà bien ancré.

Madame A : Je pense surtout qu'on s'est pas euh on n'a pas changé de service parce qu'on était devenu écolabel, tu vois. Euh on a gardé nos habitudes euh et j'ai envie de dire on les a surtout mises en avant

parce qu'on s'est rendu compte qu'elles faisaient du bien et que elles étaient valorisées pour l'obtention de ce label.

Exploitation Slow Village: Ouais. Ouais. OK.

Madame A :Tu vois ce que je veux dire ?

Exploitation Slow Village: Ouais, carrément. Je note en même temps.

Madame A :Non non mais t'inquiète.

Exploitation Slow Village: OK, donc ça c'est cool. Et euh est-ce que tu as remarqué une certaine différence ou juste une perception un peu à part de par les clients par rapport à ce label et cette qualité du moins durable du produit du qu'on offre ?

Madame A :Oui oui ouais. Le jour où on a été en fait au début quand on n'était pas labellisé, on avait des clients qui nous disaient "Mais vous devriez faire ci, vous devriez faire ça." Et mais moi je suis très friande de ça, de l'avis des clients en fait, de leur ressenti d'expérience.

Exploitation Slow Village: OK. Ouais.

Madame A :Et euh et en fait ces clients-là euh il y en a qui viennent toujours en vacances chez nous et en fait dès la 2e et 3e année, nous on dit "p*****", mais c'est cool parce que quand on vous dit les choses, vous les écoutez et vous essayez de les mettre en application." Et

Exploitation Slow Village: OK.

Madame A :typiquement euh le compost au début, tout début on en n'avait pas.

Exploitation Slow Village: Ouais.

Madame A :Ça faisait partie des choses qu'il avait fallu mettre en place et ça faisait partie des choses dont les clients nous avaient parlé en nous disant "Mais le numéro 1 dans tout ça quand même la base qui est pas compliquée à mettre en place c'est d'avoir un compost." Et

Exploitation Slow Village: H carrément.

Madame A :quand il revenait l'année d'après et qui nous disait "p*****" mais bien joué vous nous avez écouté et voilà" et ben tu dis "Bon, ils sont contents, je suis contente et en fait le job est fait." Tu vois ?

Exploitation Slow Village: OK. OK. Nickel. Donc ça c'est cool. Donc ça c'est une vraie Est-ce que encore aujourd'hui avec la clientèle qu'on a, parce que je sais que maintenant on a un mode de commercialisation qui amène plusieurs différentes clientèles dont les clients booking. Est-ce que tu ressens toujours cette perception ou pas ?

Madame A :Alors, tu le ressens pas sur la clientèle de passage, mais tu le ressens oui sur la clientèle de gens qui ont présélectionné leur établissement, qu'ont réfléchi, qu'ont potentiellement Googleisé en disant on recherche un site écolabel et qui sont tombés sur le site de Slow Village. Ça tu le ressens. Tu le ressens dans leur manière de consommer dans les discours, dans la manière de voir les choses, de la perception qu'ils ont du village, du fait de pas avoir de piscine mais d'avoir le lac. Enfin, tu vois, c'est ça.

Exploitation Slow Village: Ouais, ça joue beaucoup ça carrément.

Madame A :Ouais. Ouais, ça joue vraiment.

Exploitation Slow Village: Et du coup donc ça c'était ma première étape. Merci pour cette première

étape. Ça va être court t'inquiète. C'est vraiment un petit peu mais au moins on va à la deuxième étape et donc les procédures internes quand tu es en exploite enfin quand l'exploitation vit entre guillemets.

Madame A :T'inquiète.

Exploitation Slow Village: Euh pour toi bah du coup tu as un petit peu répondu peut-être qu'on peut un peu plus développer. Quels sont les trois principaux changements ou du moins si ça pas été des changements vu comment tu me disais les évolutions qu'on apporté l'écolabel et qui a entraîné dans les procédures de nettoyage d'entretien ou digestion des déchets ?

Madame A :Euh alors les tout de suite là maintenant quand tu me parles des procédures qu'on a mises en place qui m'ont un peu choqué et qui m'ont interloqué, c'est euh je sais pas si tu étais déjà là, mais

Exploitation Slow Village: Ouais.

Madame A :le jour où on a décidé de se dire "On va changer les pommeaux de douche parce qu'on avait eu des subventions à l'écolabel, on va changer les pommeaux de douche et on va mettre des espèces de ballons dans les chasses d'eau pour réduire la consommation d'eau." Donc

Exploitation Slow Village: OK, d'accord.

Madame A :ça c'était une action qui émanait directement du siège euh qu'on a dû mettre en application sur le terrain et qui nous a foutu dans la merde plutôt qu'autre chose en termes de temps.

Exploitation Slow Village: OK. En termes de temps, Ah ouais.

Madame A :Et en fait, c'est des produits, enfin j'ai un souvenir notamment des ballons là pour les chasses d'eau qu'on avait dû complètement enlever parce que les chasses d'eau buggaient complètement et en fait on a eu que des problèmes de chasse d'eau. Donc si tu veux on avait changé toutes les chasses d'eau des 97 hébergements mais on avait dû aller enlever l'outil qu'on avait mis dans tous les logements.

Exploitation Slow Village: OK.

Madame A :Donc on s'est dit c'est bien beau de vouloir être écolabel et de respecter les subventions et de ceci et de cela mais là ça fait double de taf pour pas grand-chose.

Exploitation Slow Village: Ah ouais, OK.

Madame A :Donc ça c'est un tu vois, ça c'est un élément qui m'a assez marqué là-dessus. Euh tout ce qui est affichage obligatoire, je trouve que Ouais.

Exploitation Slow Village: OK. en lien avec le label.

Madame A :en lien avec l'écolabel, on avait fait toute une PLV et caetera et il fallait la l'installer et ça se décollait et fallait l'enlever et machin et ça c'était lourd.

Exploitation Slow Village: Ouais. OK.

Madame A :Euh toute la signalé là-dessus, c'était assez lourd. Et après euh après Ouais, c'est deux exemples en tout cas que j'ai, tu vois, concrètement qui m'arrivent vite à la tête.

Exploitation Slow Village: C'est très bien. Merci. OK, donc ça c'est cool. Et après au niveau des poubelles à part le compost, tu as eu des trucs qui ont été mis en place en plus ou pas ? **Madame A :** Ouais, on avait mis la boîte à pile, la boîte à ampoule.

Exploitation Slow Village: Non mais c'est très bien.

Madame A :Ça ça a été mis après. Enfin quand on a obtenu le label, on avait mis ça en place. Le tri sélectif, on l'avait déjà.

Exploitation Slow Village: Ouais.

Madame A :Euh donc non, on avait en plus on avait fait ça. Ouais. Ampoules et piles.

Exploitation Slow Village: OK. Et est-ce que tu as observé des par rapport à je sais pas si Bisca toi tu as le moyen de suivre tes consommation en terme d'eau, électricité, tout ça ?

Madame A :Oui.

Exploitation Slow Village: Et est-ce que du coup si tu as le moyen est-ce que tu as pu observer des gains d'efficacité opérationnelle suite à l'application de toutes ces nouvelles, de ces nouveaux process ou pas ?

Madame A :Oui, clairement oui.

Exploitation Slow Village: Ouais.

Madame A :Surtout qu'on a eu des grosses fuites d'eau pendant longtemps et comme on avait pas de suivi, on s'en rendait pas compte.

Madame A :Mais finalement avec le suivi Non mais c'est vrai, tu vois avec le compteur qu'on a installé qui nous a fait enfin, qui nous a fait qu'on a demandé de nous installer et ben du coup on décèle la

Exploitation Slow Village: Ouais.

Madame A :moindre fuite d'eau parce que consommation anormale et on a des alertes.

Exploitation Slow Village: Ah, ça c'est cool. OK, donc ouais, donc en plus tu peux suivre mais surtout tu peux anticiper quoi.

Madame A :Tu peux suivre et dès que tu as une alerte, elle te dit coucou là il y a un problème. Tu dis OK, il y a un problème.

Exploitation Slow Village: Ouais, carrément.

Madame A :Ça ça ça ment pas quoi.

Exploitation Slow Village: Ouais. Est-ce que tu as tu as suivi un peu les chiffres ou pas ? Tu sais si tu as beaucoup gagné avec tout ça ou ?

Madame A :C'est difficile d'être objectif parce que parce qu'avant on avait des fuites d'eau partout qu'on a réparé.

Exploitation Slow Village: Ouais.

Madame A :Donc clairement avant on avait une consommation d'eau qui était hors norme et j'ai envie de dire on est rentré dans la norme.

Exploitation Slow Village: Hm. Ouais.

Madame A :Tu vois grâce à ça on peut constater qu'on est rentré dans la norme.

Exploitation Slow Village: OK, d'accord. Bon, c'est déjà Ouais.

Madame A :Avant c'était un chiffre sur une facture.

Exploitation Slow Village: Ouais.

Madame A :Maintenant on se rend compte que les chiffres ils sont vachement plus normaux. Tu vois ?

Exploitation Slow Village: OK. Très bien. Et euh quel rôle ? Bah du coup, il me semble que toi tu as enfin il y a pas mal de permanents quand même à Bisca qui sont là depuis un petit moment. Enfin surtout l'équipe event si j'ai bien compris à mon passage.

Madame A :Ouais.

Exploitation Slow Village: Est-ce que ou même enfin en souvenir de tes anciennes équipes ou même de la nouvelle que tu as aujourd'hui dans la globalité du site, quel rôle a joué le personnel de la mise en œuvre de ces pratiques pour chez toi ?

Madame A :Euh en fait tout le monde a un peu des convictions personnelles vis-à-vis de ça.

Exploitation Slow Village: Ouais.

Madame A :Donc donc c'est assez naturel. Alors, tu en a qui s'en foutent, on peut pas leur en vouloir.

Madame A :Mais c'est vrai que de manière naturelle quand tu je pense ça joue aussi l'environnement dans lequel tu habites et tu travailles, tu as envie d'y faire attention. Et forcément, si de manière naturelle bah mon chef de projet il fait attention, bah à ses clients, il va transmettre l'info que lui il fait attention et qu'il faut faire attention que c'est un site qu'on respecte, qu'on respecte

Exploitation Slow Village: Ouais, exactement.

Madame A :l'environnement, tu vois. Et ça c'est vraiment le côté que tout le monde a assez naturellement ici.

Exploitation Slow Village: OK, ça c'est cool. OK. Et est-ce que du coup donc tu as eu l'écolabel tout ça, mais est-ce que il y a eu des formations qui ont été faites spécifiquement à l'équipe ou pas pour la mise en place de l'écolabel ? Vous avez travaillé tous ensemble ou il y avait quelqu'un qui était juste chargé de ça ?

Madame A :Non, on avait une personne en interne qu'on a missionné là-dessus.

Exploitation Slow Village: OK.

Madame A :Euh, on n pas fait de formation trop par rapport à ça.

Exploitation Slow Village: Ouais. Après ça va de soi, enfin si tout le monde est concerné enfin ça va Oui oui ça va de soi c'est sûr.

Madame A :Ouais. Enfin, ici, on a jamais trop besoin de leur expliquer les règles, tu vois, ça va de soi. Ouais. Ouais, ouais. C'est ça.

Exploitation Slow Village: OK cool et est-ce que du coup toc toc toc toc Ouais est-ce que tu as tu as ressenti à ce moment-là quand il y a eu l'écolabel de pris il y a eu une grande motivation ou un renforcement de cohésion dans l'équipe ou vous pas plus ?

Madame A :Non, pas plus que ça.

Exploitation Slow Village: Non, ça pas été un Ouais, c'est vrai ça.

Madame A :Et je t'avoue, il y a un truc qui m'a gêné, c'est quand j'ai reçu une facture et que je me suis rendue compte qu'on le payait le label.

Exploitation Slow Village: Ouais, mais est-ce que tu le payes que quand tu l'obtiens ou tu le payes tous les ans ?

Madame A :Et là, je me suis dit oups est-ce que c'est Je sais plus, je sais plus mais ça m'avait

interpellée le jour où on avait reçu la facture.

Madame A :Je m'étais dit p***** mais b***** ou quoi ? Tu vois ça m'avait gênée.

Exploitation Slow Village: Ouais, je vois. Euh toc tac toc. Parfait. Et du coup maintenant, c'est la troisième partie. Je vais bientôt te laisser à ton taff. Tranquillou.

Exploitation Slow Village: Plutôt sur le suivi et la communication, donc suivi des enfin des consommations et la communication auprès des clients. Euh du coup donc est-ce que tu as des compteurs d'eau, des le tout ça ? Enfin, comment tu suis tes consommations d'eau et d'énergie toi ?

Madame A :T'inquiète euh compteur d'eau euh sur internet. On a un accès euh on a un accès sur internet. Euh elec elec elec on fait des relevés. La technique font des relevés réguliers.

Exploitation Slow Village: OK. OK.

Exploitation Slow Village: Très bien. Et le compost chez vous, c'est la technique aussi. Je veux dire c'est eux qui Ouais.

Madame A :Le compost c'est il est en libre service enfin en libre accès devant la mini ferme. Il y a de la signalétique, c'est écrit sur les plans. On communique aux clients quand ils nous posent la question et euh et en fait l'hiver à la fin de la saison où quand on voit qu'il est rempli, c'est la technique en effet qui gère.

Exploitation Slow Village: Ouais. Oui. OK. Super. Et l'écolabel, est-ce que tu penses pour toi que l'écolabel a été devenu, est devenu pardon un argument fort pour la vente des séjours ?

Madame A :Oui oui ouais.

Exploitation Slow Village: Ouais. Tu as senti vraiment un élan ?

Madame A :Bah dans la dans notre clientèle, ouais ça s'est ressenti.

Exploitation Slow Village: OK.

Madame A :Tu as enfin je crois me souvenir de clients qui nous ont dit, nous on vous a sélectionné parce que vous êtes un site écolabel tu vois.

Exploitation Slow Village: Ouais, carrément.

Madame A :Alors, je te dis pas que c'est 9 clients sur 10, mais quand bien même c'est que 3 clients sur 10, et ben je trouve que c'est une valeur ajoutée.

Exploitation Slow Village: OK. Non mais c'est carrément.

Madame A :Tu vas de l'avoir.

Exploitation Slow Village: Et comment vous communiquez vous par rapport à l'école belle sur Bisca ? Enfin, vous avez un peu plus de com ou c'est celle qui est Ouais, c'est la celle qui est donnée par la il y a pas.

Madame A :Non, c'est écrit sur le site internet, on a une plaque dans le village mais on le met pas plus en avant que ça.

Exploitation Slow Village: OK. Et euh par rapport, tu m'en as parlé un petit peu tout à l'heure, on va revenir aux clients, mais euh c'est quoi les retours des clients par rapport à tout ça maintenant, par rapport à l'écolabel et la démarche à Bisca ? Est-ce que tu en as ils sont tous contents ou tu en as qui

sont un peu réticents ou il y en a qui t'en parlent pas du tout aussi ?

Madame A :Il y en a qui en parlent pas du tout.

Exploitation Slow Village: Ouais.

Madame A :Euh et ceux qu'en parlent, ils sont contents.

Exploitation Slow Village: Ouais, voilà. Tu as pas de Ouais, ouais, ouais.

Madame A :Tu vois, on n pas de client qui nous dit "Bah, je choisi votre site parce qu'il est collabel mais en fait c'est du b*****". Tu vois celui qui dit "J'ai choisi votre site" parce qu'il est écolabel, il est content et celui qui dit rien, bah il dit rien.

Exploitation Slow Village: OK.

Madame A :Donc il est content quand même. Mais enfin on sait pas mais en tout cas il dit rien.

Exploitation Slow Village: Carrément. OK. Et OK. Et du coup, par rapport au c'est quoi les principaux retours du coup ? c'est que le fait de par quand les clients ont choisi l'écolabel et qui sont contents, c'est quoi ? Enfin, qu'est-ce qu'il vous dites ? C'est quoi leur principe retour par rapport à Ouais.

Madame A :Ils nous disent alors qu'est-ce qu'ils nous disent ? Euh qu'il y a un respect de l'environnement qui se voit et qui se ressent.

Madame A :qu'on essaie de faire des efforts et des efforts qui sont significatifs. C'est-à-dire que à l'épicerie, on a mis en place toute une gamme de produits de la région. On essaie de travailler avec des produits avec moins d'emballage, avec du vrac, des choses comme ça. Euh la pizzeria, on travaille avec des produits pareil en circuit court et du frais. Euh jusqu'à Momo, tu vois le pizzaïolo, il fait sa pâte maison. Donc il y a avec des enfin tu vois c'est il pousse la démarche en cuisine, il pousse bien la démarche.

Exploitation Slow Village: Ouais, carrément.

Madame A :Euh le site est intégralement piéton, donc grosse valeur ajouté aujourd'hui. Euh on met en place des actions telles que dans toutes les cabanes, tu as du très sélectif, tu as une poubelle pour ton compost.

Exploitation Slow Village: Ouais.

Madame A :Euh c'est indiqué à plusieurs endroits du village euh là où tu dois aller jeter des déchets. Euh tu as des zones qui sont complètement défraîchies mais c'est volontaire et qu'on a pas envie de les entretenir parce que c'est pour laisser la biodiversité se développer et en fait les gens te disent "C'est cool votre village

Exploitation Slow Village: Ouais, OK.

Madame A :il joue le jeu." Et

Exploitation Slow Village: Ça c'est cool. J'adore.

Madame A :en tout cas vous essayez.

Exploitation Slow Village: J'adore du bien.

Madame A :Mais ouais non mais c'est vrai tu vois et on est jamais assez content tu vois. Moi si moi je m'écoute je suis jamais assez content.

Exploitation Slow Village: Ouais.

Madame A :J'ai encore j'ai encore envie de faire mieux ou de faire plus tu vois.

Exploitation Slow Village: Bah oui, il y a toujours des choses.

Madame A :Mais euh mais c'est vrai quand tu te fais le topo comme ça et qu'on en parle, tu dis "C'est vrai que finalement les clients sont quand même assez contents et que c'est assez positif. Oh,

Exploitation Slow Village: Ouais. Ouais. Carrément. Et du coup pour une dernière question qui est assez globale sur la situation pour toi, est-ce que le label est une fin en soi ou juste un point de départ d'une démarche d'amélioration continue ?

Madame A :je pense que c'est un point de départ d'une démarche d'amélioration continue et qu'il devrait même y avoir des niveaux dans l'écolabel.

Exploitation Slow Village: OK. Ah oui, en mode des étoiles, enfin des fleurs.

Madame A :Ouais. Ouais. Genre, tu es écolabellisé euh trois p**** de pain ou écolabelliser deux ou écolabelliser une, tu vois, pour voir jusqu'où tu peux.

Exploitation Slow Village: Ouais. C'est vrai que ça, ça peut être un truc qui même ça permet objectif et de suivre H carrément.

ANNEXE H – Retranscription de l'entretien avec Madame B

Exploitation Slow Village: Du coup, j'ai rejoint Slow en fin février pour mon stage de fin d'année. En fait, je suis en fin d'année de master et j'ai fait 4 ans d'exploite dans un autre groupe à Yelloh Village, sur le bassin d'Arcachon, dont un camping qui a brûlé en 2022, tout ça.

Madame B : OK. OK.

Exploitation Slow Village: Donc moi, j'ai connu le « avant, pendant et après », et j'ai aussi fait un, enfin une année entière là-bas, donc hiver/été. Donc, j'ai vu pas mal de choses et juste, je voulais changer et voir ce qui se passait ailleurs, et du coup je suis arrivée chez Slow et plutôt au siège pour voir comment ça se passait un peu plus haut quoi.

Madame B : OK, ça marche.

Exploitation Slow Village: Voilà. Et euh du coup donc me voilà à Breizh comme tu l'as vu, euh et entre-temps, du coup, moi, j'ai mon mémoire à rendre, toujours malgré les missions de Breizh le 3 septembre, donc que je travaille en même temps et

Madame B : Ouais.

Exploitation Slow Village: que j'ai commencé en février et que je suis en train de d'élaborer finalement en ce moment.

Madame B : Ouais.

Exploitation Slow Village: Et du coup moi mon sujet, c'est la de la stratégie à l'expérience client, et donc je cherche à savoir ce qui est quelle est l'influence d'un siège social sur l'expérience client dans un groupe d'hôtellerie de plein air. Et du coup, mon terrain c'est clairement slow, par rapport à ce que j'ai fait durant mon expérience chez vous.

Madame B : Ok.

Exploitation Slow Village: Et du coup, je fais des entretiens avec l'ensemble des directeurs, enfin ceux qui me permettent de faire les entretiens. Par rapport en fait ces entretiens, ils me permettent de voir votre ressenti par rapport à la place du siège sur la démarche durable de Slow, mais aussi vous, comment vous le percevez et comment vous le mettez en place sur site.

Madame B : OK, ça marche par que là ça va.

Exploitation Slow Village: Voilà. Et ça voilà, c'est quand même assez simple. Je vais te poser plusieurs questions.

Madame B : Ouais.

Exploitation Slow Village: Ça va être sur trois étapes en fait. Ça va, le premier en fait ça va être le « avant, pendant après » de nos séjours qu'on offre au client. Donc le « avant » ça peut être lié à l'avant-saison avec la gestion des fournisseurs, tes achats et cetera par rapport à la démarche durable. Le « pendant » c'est par rapport à l'exploitation en vie et les équipes par rapport toujours à cette démarche durable chez SL.

Madame B : OK.

Exploitation Slow Village: Et le troisième, ça va être la l'expérience client et le suivi de tout ça par

rapport plutôt les clients.

Madame B : OK.

Exploitation Slow Village: Et donc ça c'est mes entretiens, et après j'analyse aussi les questionnaires satisfaction des clients cette année, entre le, du coup, moi j'ai pris des dates pour pouvoir rendre en mémoire.

Madame B : Ouais.

Exploitation Slow Village: J'ai récupéré les réponses des clients de l'ensemble des sites du 1er avril jusqu'au 31 juillet, et du coup de là, je vais donc, ça, c'est là mon analyse, elle va être globale mais dans mon mémoire, je vais

Madame B : OK.

Madame B : Et tu analyse que ce critère de développement durable dans la réponse des clients ou c'est de manière globale ?

Exploitation Slow Village: plus m'attarder sur l'aspect de développement durable, mais l'analyse sera faite en globalité, moi je suis obligée pour justement réussir à analyser ce développement durable, faut que j'ai les autres paramètres parce que c'est

Madame B : OK, ça roule.

Exploitation Slow Village: c'est essentiel Voilà.

Madame B : OK, OK.

Exploitation Slow Village: Euh voilà. Du coup, je veux donc, voilà pour moi. Je vais juste te demander de te présenter toi par rapport à ton parcours, soit juste chez Slow ou si tu veux me parler d'avant aussi, mais juste pour remettre dans le contexte, s'il te plaît.

Madame B : Euh, je vais faire simple. Moi, j'ai plutôt un parcours dans le sport et le tourisme.

Exploitation Slow Village: OK.

Madame B : Initialement, j'ai bossé au départ, j'étais chargée de projet à la Fédération française d'équitation. J'ai fait ça pendant plus de 4 ans et après je me suis réorientée euh dans l'hôtellerie et j'ai principalement travaillé dans l'hôtellerie de luxe pendant euh ces h

Exploitation Slow Village: OK. OK.

Madame B : Euh haut de gamme, j'ai fait du 5 étoiles, restaurant Michelin et tout. Donc pas grand-chose à voir avec le camping. Entre deux, au moment où je recherchais un poste quand on arriva en Charente Maritime, j'avais fait une première saison dans un Yellow Village en tant que responsable de réception.

Exploitation Slow Village: OK.

Madame B : J'étais pas restée longtemps parce que voilà, les conditions tant sur les missions que le salaire et tout ça me convenaient pas et je m'ennuyais un peu.

Exploitation Slow Village: Ja.

Madame B : J'étais retournée dans l'hôtellerie de luxe et en fait j'y suis revenue tout simplement depuis euh 1 an et demi, parce que avec Damien mon conjoint, on souhaitait travailler ensemble, que moi grosses modo, l'hôtellerie, c'est un métier qui me, qui

Exploitation Slow Village: Ok.

Madame B : me plaît, que voilà, c'est quelque chose que j'aime. Et du coup, c'était voilà, lui il est assez manuel, il avait enfin le côté technique, ça le branchait bien. Donc on s'est dit "Allez, on tente et on travaille ensemble en en direction en couple." Donc ça fait un an et demi qu'on fait ça.

Madame B : Euh voilà, on a une première expérience chez Hutttopia qui n'était pas hyper concluante. Voilà, on a fait 4 mois chez Hutttopia et on a décidé de ne pas rester. Et c'est à l'issue de ces 4 mois chez Hutttopia qu'on est arrivé chez Slow, donc l'année dernière au mois de juin, fin juin pour reprendre la direction du site sur Breizh Légende comme tu le sais. Et après nous sommes arrivés en décembre euh, puisque voilà, notre souhait, c'était plutôt de retourner dans un secteur un peu montagne ou vallonné, ce qui correspond plus à nos aspirations perso.

Exploitation Slow Village: Ouais.

Madame B : Voilà, un tour rapide.

Exploitation Slow Village: OK. Très bien. Bah merci. Ouais, carrément. Euh OK, super nickel, ça me suffit. Euh pour venir au questionnaire, du coup, j'ai 15 petites questions, donc ça va aller hyper rapidement. Il y a des réponses, je pense que je les connais. Tu vas me dire ça va être logique, mais j'ai besoin d'entendre tes réponses à toi. Il y a des choses que je pose des questions, je connais parce qu'on a le concept, enfin on travaille dans le même lieu.

Madame B : OK.

Exploitation Slow Village: Donc enfin voilà, mais j'ai besoin d' Voilà.

Madame B : En théorie, en théorie, on devrait être aligné à peu près sur les réponses.

Exploitation Slow Village: Voilà, exactement. Euh du coup, euh par rapport donc plutôt dans l'étape de l'avant saison, donc dans la stratégie et l'approvisionnement pour gérer la saison, comment tu décrirais les principaux apports de la de la démarche durable ?

Madame B : Ouais.

Exploitation Slow Village: pour la stratégie de ton site ? Bah Anduze, du coup, comme tu veux, tu peux si c'est plus simple.

Madame B : Euh pôle par pôle ou OK. Euh alors nous contrairement à Anduze, on n'est pas encore, on n'a pas encore le label européen développement. Je crois que c'est prévu l'hiver prochain.

Exploitation Slow Village: Ouais.

Madame B : Euh donc il y a des choses voilà, qu'il y avait peut-être sur d'autres sites qu'il n'y a pas encore ici. Euh donc, en amont de la saison, nous, par rapport aux fournisseurs et cetera, il y a les démarches développement durable, nous, on essaie bah grosses modo, de favoriser beaucoup le local dans les partenariats qu'on fait sur site, donc notamment au niveau de la restauration où effectivement on travaille bah avec des producteurs locaux quand on peut, la saisonnalité des produits.

Exploitation Slow Village: M.

Madame B : Voilà, on a une épicerie aussi en amont. Donc on travaille, on essaie de travailler sur ces des producteurs qui sont au local aussi, pour faire travailler les artisans du coin, mettre en avant les produits de la région et cetera. Je t'avouerai que cette année, on est reparti sur des partenariats qui

étaient déjà existants, parce que il y a eu énormément de transformations cet hiver comme tu le sais chez SL qui ont pas été évidentes à gérer.

Exploitation Slow Village: Hm.

Madame B : Nous, on avait un site qui était en transformation assez importante aussi.

Exploitation Slow Village: Ok.

Madame B : Donc du coup, on n'a pas eu ce temps, en tout cas sur la partie épicerie pour développer davantage, mais on est reparti de la base qu'il y avait de l'année dernière et l'idée c'était de, voilà, de mettre en valeur la région, les produits de la région, les producteurs et cetera, que ce soit au niveau de l'épicerie et après, au niveau de la restauration, c'était la même chose en amont. Le chef c'est le même que celui de l'année dernière. Il aime travailler en local, il a ses propres fournisseurs ici. Donc, c'est vrai qu'on a travaillé beaucoup en local en amont.

Madame B : Euh après, sur de la démarche de développement durable aussi, c'est pour le, pour le bah, pour tout ce qui est de la réservation et tout. On travaille énormément sur dématérialisé chez Slow pour éviter justement voilà la démultiplication des supports papier et cetera. Donc, tout se fait de manière électronique, que ce soit aussi sur bah, tout ce qui est pub et cetera, tout se fait globalement par l'intermédiaire des réseaux sociaux. Et quand on consulte les clients, c'est souvent par l'intermédiaire des réseaux sociaux qu'ils apprennent à nous connaître, en tout cas où c'est sur la première fois où ils viennent à nous.

Exploitation Slow Village: Ok.

Madame B : Euh voilà. Et après effectivement, nous on n'a pas encore, donc après bah sur site, il y a beaucoup de choses qui sont déjà en place, euh voilà sur le tri, la valorisation des déchets et cetera. des choses qui étaient déjà mises en place les autres années qu'on essaie de pousser un petit peu plus, mais euh, mais voilà, qui étaient déjà existantes avec bah le tri sélectif, euh voilà essayer de faire attention, tout ce qui est gestion de l'eau, gestion des énergies et cetera et puis après bah, il y a toute la mutualisation des achats par l'intermédiaire du groupe qui permet aussi, euh voilà, d'éviter euh, de démultiplier les commandes, de passer par 40 fournisseurs, d'avoir des prix plus attractifs, de mutualiser les livraisons. même si le mobilier indo c'est pas très slow. Euh voilà.

Exploitation Slow Village: Oj, carrément.

Madame B : Euh mais voilà, dans l'idée effectivement, c'est de mutualiser beaucoup de choses, euh sur l'ensemble des sites pour bah, faire des économies d'échelle et surtout des économies aussi en terme de livraison et autres. Voilà.

Exploitation Slow Village: OK. En deuxième question, par rapport à toutes ces pratiques durables, donc je parle plutôt de l'ensemble des pratiques durables qui peuvent être mises en place sur le siège, sur le site, pardon.

Madame B : Ouais.

Exploitation Slow Village: Euh pour toi, euh comment tu perçois le rôle du siège par rapport à ces pratiques ?

Madame B : Euh alors effectivement, on a notamment par l'intermédiaire de Lucy pas mal de, pas mal

d'outils pour nous aider. il y a eu des petites choses qui ont été mises en place hein sur le drive commun, euh voilà, pour nous aider dans cette démarche.

Exploitation Slow Village: Ouais.

Madame B : Après voilà, il y a donc, ça nous permet d'avoir une base qu'on peut appliquer sur le site.

Madame B : Tout n'est pas transposable. Il y a des choses qui en fonction des spécificités de ton site qui sont plus ou moins possibles. Euh voilà. Après ce qui est bien c'est d'avoir des outils notamment sur la gestion des énergies. Euh voilà l'outil qu'on a pour gérer nos consos électriques et sur lequel on assure un suivi, nous ça nous permet aussi d'anticiper et tu vois, et d'essayer de voir si on est à peu près dans les clous ou pas. Euh de mettre des alertes quand il faut, tu vois, on en a eu cet été, donc euh ça c'était hyper bien.

Exploitation Slow Village: Ouais. Ok.

Madame B : Euh bah sur la gestion de l'eau, après c'est un peu différent. Nous, on a une convention au niveau local, donc dans tous les cas, on peut pas dépasser. Euh mais on essaie d'être vigilant là-dessus et euh, et on a alors, on a pour l'eau, on n'a pas trop d'outils encore, mais en tout cas, pour les on a un outil qui est plutôt bien. Le fait d'être passé aussi par adéquation pour voilà, essayer de mutualiser les contrats, avoir une offre, voilà, qui soit globale et tout, ça c'est bien.

Exploitation Slow Village: Ok.

Madame B : Et puis après bah, pour ce qui est au niveau du séjour des clients, effectivement, il y a des choses qui sont mises en place au niveau du siège pour que les pratiques, elles soient mutualisées en fonction des sites, que ce soit bah sur le tri, sur les économies d'eau et d'énergie. Après, nous, il y a des choses qu'on n'a pas encore vu par le siège, mais qui étaient déjà mises en place et qu'on a gardé. Euh, c'est les petits sur les chasses d'eau pour voilà, pour inciter les gens à faire les économies et cetera. Euh mais il y a déjà une bonne base, et je sais qu'on aura aussi un bon accompagnement pour pouvoir aussi euh rentrer dans les critères de l'écolabel qu'on n'a pas.

Exploitation Slow Village: Hm.

Madame B : Euh donc ça en ça c'est plutôt chouette.

Exploitation Slow Village: Donc du coup, tu vois le siège plutôt comme un élément moteur, prescripteur ou bien juste de soutien ?

Madame B : Non, je pense que là, il y a une démarche qui, quand même, enfin en tout cas, sur le développement durable, et ça, on l'avait déjà perçu l'année dernière avec le rôle de Lucy, il y a quand même une démarche et c'est quand même moteur dans cet aspect de développement durable, quand bien même on est sur des sites très nature et tout.

Madame B : Euh enfin moi, je le vois entre l'année dernière et cette année. Moi, j'ai l'impression que la clientèle qu'on a, elle se sent quand même beaucoup moins concernée par ces sujets-là.

Exploitation Slow Village: Hm.

Madame B : euh notamment cette clientèle « booking » qui n'en a strictement rien à faire de développement durable, et clairement, c'est pas du tout pour ça que les gens viennent chez nous.

Donc, c'est bien de le rappeler et de le mettre en avant. C'est bien de faire des choses en soi. Après

entre moi, ma saison chez Breizh et la saison cette année, on n'avait pas les « booking » l'année dernière, des réservations de dernière minute qui pouvaient tomber et cetera.

Exploitation Slow Village: Ouais.

Madame B : Donc, on avait beaucoup plus de résa en direct. Moi, je trouve que cette année, la clientèle que l'on a, c'est une clientèle qui est beaucoup moins concernée, et pour qui ces sujets-là euh, ne sont pas des sujets primordiaux dans le choix de leurs vacances.

Exploitation Slow Village: OK. Ouais.

Madame B : trouve ça dommage et je pense que dans la communication qu'on a, on oriente très nature très tout ça, mais euh ça transparaît pas que c'est vraiment un point aujourd'hui, en tout cas moins.

Madame B : Et euh cette diversification, en tout cas des modes de commercialisation, elle biaise un peu tout ça, je trouve parce que la clientèle « booking » concrètement, c'est pas du tout des gens qui se sentent concernés euh par ça.

Exploitation Slow Village: Ouais. Ouais.

Madame B : Voilà, c'est que c'est un peu dommage, mais après, je trouve que voilà, dans ces questions de développement durable, et le fait, voilà, de prendre conscience de ce qu'on fait, de l'impact que l'on a, le siège

Exploitation Slow Village: Ouais, je vois. OK. M.

Madame B : est quand même pour moi, le siège, il est moteur dans cette dynamique là et il faut qu'il le reste, parce que c'est aussi euh, par exemple, enfin tu vois de vouloir travailler avec des produits tout en écolabel et cetera, c'est un coût qui est typiquement pas rentable, voilà, pour un camping.

Exploitation Slow Village: Ouais.

Madame B : Donc effectivement si le siège est pas moteur là-dedans, forcément toi en tant que directeur de site, quand tu regardes tes budgets, tu vas plutôt t'orienter. Alors forcément si on travaille chez Slow, c'est parce qu'on a tous, tu vois, une petite sensibilité sur ce point là sinon tu n'es pas chez SL.

Exploitation Slow Village: Carrément.

Madame B : Mais quand bien même tu as une sensibilité là-dessus et tu as un budget, ben parfois voilà, tu fais des choix en fonction de ton budget. Donc il faut que le siège reste moteur là-dedans pour que ça soit en corrélation les deux.

Exploitation Slow Village: Carrément, merci pour ta réponse.

Madame B : T'en prie.

Exploitation Slow Village: Euh et après, par rapport à cette démarche durable qui a été mise en place par Slow, est-ce que ça a influencé tes, ta sélection et tes relations avec tes fournisseurs ? Parce que peut-être que tu as gardé les mêmes fournisseurs mais c'est autrement. Après, tu as changé de site donc c'est peut-être différent.

Madame B : Moi je, donc c'est un peu différent. Je t'avouerais qu'effectivement bah pour l'épicerie, on aurait aimé travailler encore plus en local que ce qu'on l'a fait, mais en fait on met beaucoup en avant

les produits locaux. Donc effectivement, nous l'épicerie, on aurait très bien pu la travailler en disant, mais en fait on achète au moins cher possible et on vend que des trucs à bas prix pour vendre plus en volume. C'est pas le choix qu'on a fait.

Madame B : Le pain, on travaille avec une boulangerie artisanale qui est juste à côté de chez nous. Forcément c'est un coût hein.

Exploitation Slow Village: OK. Ah oui !

Madame B : Euh voilà, l'année dernière, c'est pas ce qu'ils faisaient. L'année dernière, ils ont changé quatre fois de fournisseur. Ils ont travaillé avec Lidl, avec Intermarché, avec Marie.

Exploitation Slow Village: Ah ouais ! OK.

Madame B : Pour moi, c'est pas du tout en lien avec le concept. Donc nous, on a décidé de travailler au plus près. Donc c'est la boulangerie la plus proche de chez nous. euh c'est quelqu'un qui fait de l'artisanal, donc c'est ce qu'on met en avant. Forcément, ça a un coût, mais en tout cas, nous on a fait ce choix euh, de rester euh, proximité et euh, et local.

Exploitation Slow Village: Ok.

Madame B : On a tout euh, tout un rayon où on a mis en avant des fournisseurs et des producteurs locaux sur des produits euh d'hygiène et aussi sur, euh bah, tout ce qui est de l'épicerie classique. Euh sur les fruits et les légumes, on travaille avec l'ESAT qui est à Saint-Jean du Gard juste à côté.

Madame B : Les œufs, ça vient de l'ESAT et c'est des œufs bio.

Exploitation Slow Village: Ok. Oui.

Madame B : Après, bien évidemment, on est sur une épicerie de dépannage, donc il y a forcément des produits ou si tu fais que du local et que euh du presta, enfin tu vois, que des prestataires locaux, tu es pas du tout, enfin tu réponds pas non plus à la demande des gens. Donc on a fait le parallèle, on a des produits de première nécessité et bah des choses classiques avec des gâteaux que tu peux trouver dans n'importe quel supermarché. Mais on a on a fait un rayon spécifique en mettant en avant les produits locaux, tu vois. On a fait le point l'année dernière, ils avaient plein de bières différentes.

Exploitation Slow Village: Ouais, c'est vrai.

Madame B : On a mis en avant que des bières locales parce que comme, s'il y a qu'un seul choix, les gens ils prennent celle-ci, ils en prennent pas d'autres. On n'a pas de 1664, tout ce qui est à l'étal de Saint-Jean du Gard. Le vin, c'est que du vin en local. Les digestifs que l'on a mis en avant, on en a quelques-uns de l'année dernière qui restaient, qui sont pas locaux mais qu'on a gardé.

Madame B : Mais sinon après, on a que des vins locaux, on vend quand on peut vendre local, on vend local.

Exploitation Slow Village: Carrément.

Madame B : Voilà. Donc ça c'est le choix qu'on a fait sur la partie épicerie, sur la partie des fournisseurs en restauration. Mika qui était déjà là l'année dernière, qui est chef, il travaillait beaucoup en local et on a conservé. Dimitri nous a proposé de travailler avec des fournisseurs, des grossistes. On les a pas pris euh parce que pour nous, ça correspond déjà en terme de prix euh, en local c'était moins cher, et parce que ça correspondait pas, à notre sens, euh euh à l'idée slow.

Exploitation Slow Village: OK. Ah ouais.

Madame B : Donc, on n'a pas fait appel à ces fournisseurs-là. Euh et après, on a conservé pareil euh bah, pour tout ce qui est euh, des produits euh, bon, pour tout ce qui est des produits d'entretien et cetera, là, on est passé par les Mercuriales du siège.

Exploitation Slow Village: Ouais.

Madame B : Euh voilà, mais après, quand on peut être en local sur les fournisseurs, tu vois, tous les, la majeure partie des gens qui interviennent sur site, notamment sur les travaux, c'est des locaux.

Exploitation Slow Village: Ok.

Madame B : Euh voilà, tu vois, on est on est passé en local sur des prestataires aussi. Euh tu vois, pour la fibre, l'installation c'était TGMP, on a eu des problèmes de fibre, on est repassé par une entreprise en local et en fait euh voilà, on a loué des partenariats sur plein de choses comme ça avec des prestataires en local qui répondent plus vite à notre demande, qui connaissent aussi les contraintes du milieu et cetera. Voilà. Puis après sur les activités, la partie animation, on a une animatrice qui est sur site et en parallèle on travaille avec euh Sentier Vagabond, qui est notre association qui propose des activités de pleine nature et cetera, et eux, ils viennent faire des activités sur notre site, euh quatre fois par semaine, et en parallèle, ils ont, il y a des petits codes promo pour les clients, tu vois aussi on a des réductions pour les gens qui

Exploitation Slow Village: Cool. OK. Ouais.

Madame B : vont, qui viennent de chez nous, qui vont chez eux, tu vois. Donc on essaie vraiment d'être en local quand on peut. Il y a des fois, on peut pas, et puis il y a des fois aussi où bah, tu es obligé de faire le parallèle entre les deux.

Exploitation Slow Village: Hm.

Madame B : Donc euh, donc bah, des fois oui, pour certains produits de première nécessité, on regarde pas forcément. Voilà, quand tu as besoin d'aller acheter des piles ou des coton ou des trucs comme ça. Bah ouais, je passe pas forcément par des fournisseurs grossistes ou locaux tu vois. On va chez Inter, on va chez Action, pas cher, sur lequel on fait de la marge.

Exploitation Slow Village: Oui mais, oui, oui.

Madame B : Mais voilà, là pour le coup, on n'est pas en local sur des choses comme ça.

Exploitation Slow Village: OK. Et est-ce que tu as rencontré des contraintes par rapport à ces ajustements, par rapport aux achats et ses choix de fournisseur ?

Madame B : Euh ouais, quelques contraintes au début, parce que en fait, on nous en avait conseillé et on est passé, en pensant qu'on devait absolument passer par ces fournisseurs-là, et que ce soit en terme de qualité ou en terme de coût, ou euh de côté pratique euh, ça répondait pas forcément à la demande. Là, je parle surtout de la restauration. On nous a fait acheter de la vaisselle qui, en terme bah, chez un fournisseur grossiste du groupe, parce qu'on nous a dit faut acheter par ce fournisseur là. Pour moi, les verres, ils sont trop fragiles, trop fins, on en a cassé la moitié.

Madame B : Les assiettes, elles sont trop lourdes. Euh, tu vois, il y a des contraintes aussi des fois, où quand on nous impose des fournisseurs, en fait sur le côté opérationnel, bah ouais, OK, les verres, ils

sont beaux et ils sont chouettes, et oui, ça

Exploitation Slow Village: Vas-y.

Madame B : fait bien sur un séminaire. Par contre, quand tu fais du volume de camping que voilà, tu es toujours en fait dans la course et tout, faut des choses solides et pratiques et ça, ça a pas toujours été pensé.

Exploitation Slow Village: Ouais.

Madame B : Voilà.

Exploitation Slow Village: par rapport à l'offre de chaque site, c'est différent à l'utilisation de chaque

Madame B : Exactement. C'est différent, tu vois. Euh voilà, il y a des choses qui ont été fait chez nous, même en termes de travaux à l'utilisation, c'est pas OK. Voilà, tu vois, après les Mercuriales, bah l'achat de la vaisselle concrètement, c'était pas OK. Euh voilà, il y a deux, trois trucs comme ça où oui, des fois, on donne des choses et en fait concrètement dans les faits, c'est pas opérationnel, c'est pas ce qu'il nous faut quoi.

Exploitation Slow Village: Ouais, mais au moins, on s'en rend compte et ça remonte.

Madame B : Donc voilà. Après nous, voilà, sur le côté développement durable, moi, il y a deux choses qui me, voilà, qui me perturbent un peu par rapport à la démarche et que je trouve à contrario de la démarche, c'est ce

Exploitation Slow Village: Ouais.

Madame B : mobilier qui vient d'Indonésie, parce que, pour moi, c'est pas du tout slow, et c'est les mini fermes.

Exploitation Slow Village: Ah ouais.

Madame B : Bah la mini ferme, la mini ferme, pour moi, c'est un non sens de payer. Nous on a payé un certain prix.

Exploitation Slow Village: Ah oui de Oui. Par la location tu veux dire ?

Madame B : Voilà, on fait venir des animaux qui viennent d'Angers, alors qu'on a des associations en local avec des animaux en local qui nous auraient coûté 3 francs 6 sous.

Exploitation Slow Village: Hm.

Madame B : On faisait une bonne action. Enfin voilà, dans une démarche dans une démarche slow, ça, fallait faire des partenariats en local.

Exploitation Slow Village: Ouais, carrément.

Madame B : Moi, j'ai quelqu'un ici maintenant, on a des contrats pour 3 ans, donc c'est foutu. Mais moi, j'ai trouvé quelqu'un déjà en local.

Exploitation Slow Village: Oui.

Madame B : qui me mettait des animaux à dispo, ça me coûtait trois fois rien. Euh, elle habite à 10 minutes du site. Enfin voilà.

Exploitation Slow Village: Ouais. Donc forcément, enfin Ouais.

Madame B : Moi, pour moi, de payer ce qu'on paye, euh, plus de savoir d'où viennent les animaux, c'est pas le concept que je trouve problématique, c'est la façon, c'est la mise en œuvre. Et ça, pour moi,

cette mise en œuvre là, tu vois, par rapport à un concept slow village et une démarche développement durable qui vient et qui émane du siège, ça pour moi c'est un non sens.

Exploitation Slow Village: Mais tu as pas tort. Tu as pas tort.

Madame B : Donc il y a des choses qui sont très bien et qui sont dans la démarche, et il y a des comme ça où bah, on se demande d'où ça sort quoi.

Exploitation Slow Village: Non. Ouais.

Madame B : Voilà.

Exploitation Slow Village: Non mais c'est clair. On est toujours là pour s'améliorer de toute façon.

Madame B : Donc voilà, il y a des mais, c'est bien, ça veut dire qu'il y a encore d'autres possibilités de faire autrement et mieux, mais ça, c'est une piste d'amélioration en même sens.

Exploitation Slow Village: Ouais, toujours. Donc du coup là, on est on a fini la première partie.

Donc là, on va plutôt partir sur la partie exploite et du coup ressources humaines.

Madame B : Ouais. Oui oui oui.

Exploitation Slow Village: Est-ce que donc euh l'écolabel est pas encore en place, j'en suis bien consciente, mais juste en restant sur ces démarches durables à Anduze. Du coup, est-ce que tu as tu pourrais me citer trois arguments opérationnels que tu aurais dû mettre en place sur le site pour en matière de gestion d'énergie d'eau et de déchets ? Tu m'en as parlé vaguement tout à l'heure. Euh est-ce que tu peux m'en développer un petit peu ?

Madame B : C'est-à-dire par rapport à mon personnel, à mon staff, en terme de formation du staff ou euh alors nous en terme de suivi des consommations, je vais te dire ce qu'on a fait, on fait des on fait des relevés

Exploitation Slow Village: Formation ? Ouais. Et puis juste là en matière de suivi des consommations aussi.

Madame B : en fait. Donc on l' fait en période de travaux, on le faisait tous les deux jours parce que forcément euh on touche à pas mal de choses.

Madame B : Donc en en période de travaux, on faisait tous les deux jours pour être sûr qu'on n'ait pas touché une canalisation quelque chose. Et euh, et là, après, en période depuis l'ouverture, on le fait deux fois par semaine, on a un tableau de suivi. Voilà, on fait toujours un petit calcul à chaque fois pour voir par rapport à notre taux d'occupation, est-ce qu'on est dans les coûts par rapport au nombre de mètres cubes qui peuvent être consommés par les clients ou normalement à la consommation d'énergie qui est liée à la taux d'occupation actuelle. Donc ça c'est ce qu'on a mis en place nous en interne à la direction pour faire le suivi.

Exploitation Slow Village: OK.

Madame B : Euh après donc on fait donc les relevés de compteur donc effectivement bah au moins deux fois par semaine.

Exploitation Slow Village: OK.

Madame B : Pareil pour les relevés pour le gaz et cetera. sur le la formation du personnel euh sur la gestion des énergies, bah forcément, on a des affichages aussi qui sont mis en place sur le tri des

déchets euh voilà, sur le fait de sensibiliser tout le monde à bah, quand je suis dans un endroit j'éteins la lumière, je ferme l'eau d'être vigilant à tout ça, ça, c'est pas la partie la plus facile parce que bah ils le font une semaine, deux semaines et

Exploitation Slow Village: Voilà.

Madame B : puis après bah on oublie. Donc c'est des choses qu'il faut voilà régulièrement répéter notamment sur le tri. Bah à chaque fois dans chaque pôle, on a mis des poubelles spécifiques pour trier le verre, le carton, le papier et cetera et après qu'il fasse le tri. Donc ça c'est des choses qu'on a mis en place par rapport aux équipes.

Exploitation Slow Village: après, excusez-moi.

Madame B : Voilà. Donc sur la partie énergie, on est là-dessus. Euh et après, euh, il faut un troisième point.

Exploitation Slow Village: Oui. Puis après sinon les deux me vont s'ils en a pas trois, c'est pas grave.

Madame B : Ouais. Alors, ça, c'est ce qu'on a fait après sur les énergies en elles-mêmes. Euh non, après, il y a pas de choses en particulier, mais c'est vrai que on fait toujours un tour de site le soir avant de partir pour vérifier que tout est OK, tout est éteint, et après, on a fait une demande, mais là, ça sera en septembre, pour passer sur du solaire sur tout l'éclairage de nuit.

Exploitation Slow Village: Pour tout le site.

Madame B : Ouais. pour tout, puisque là c'est alimenté sur réseau électrique classique.

Exploitation Slow Village: OK.

Madame B : Voilà, ça devait être fait avant la saison et ça a pas été fait parce que le mec était pas dispo, mais normalement, ça va être fait début septembre.

Exploitation Slow Village: OK. Trop cool. Trop

Madame B : Voilà. Après sur les économies d'énergie, il y a eu des choses qui ont été mises en place aussi euh là, pendant les travaux de l'hiver, pour essayer, voilà, notamment sous les chalets, tous les tuyaux d'arrivée d'eau, et cetera, ont été enfin, ont été bien isolés pour éviter les déperditions de chaleur. Voilà. Après, on demande aussi systématiquement si ce qu'on a mis en place aussi au niveau des fées du logis et des départs des clients, c'est que, quand bien même on fait pas le ménage le jour du départ parce qu'on a pas le temps et qu'il y a trop de volume, on passe systématiquement dans tous les locatifs pour vérifier que tout est éteint, que les climatisations soient éteintes ou quand c'est avec les radiateurs et tout, qu'il y ait pas de radiateur allumé. Donc ça, c'est aussi un point qu'on a mis en place, quand bien même on peut pas faire le ménage parce que bah voilà, il y a trop de locatifs sur la même journée. Euh, elles doivent passer dans tous les hébergements systématiquement euh pour euh, s'assurer que tout est bien nickel, fermé, éteint, qu'y a rien qui tourne.

Exploitation Slow Village: Ouais. OK.

Madame B : Voilà.

Exploitation Slow Village: Et est-ce que du coup par rapport à ces démarches là, tu as tu as rencontré des résistances euh auprès du personnel pour adopter du coup ces nouvelles pratiques ou sans plus ?

Madame B : Non, sans plus. Après, ils sont pas réfractaires à ça. C'est pas le, je pense que c'est pas le mot. C'est plus un manque d'attention sur les 3/4 du temps. C'est « on va vite, on fait les choses et on oublie ». Donc, c'est plutôt de leur demander de faire attention de manière générale. C'est pas que ce sont des sujets qui les désintéressent, mais c'est plus dans le feu de l'action. Euh on oublie des trucs quoi. Donc bien penser à le rappeler constamment, mais en soi, voilà, le fait de faire attention, voilà, ils comprennent que euh, il faut faire attention aux énergies, qu'il faut bien penser que tout soit éteint, que les hébergements soient bien fermés, parce que s'il pleut, et que l'eau rentre et cetera. C'est des choses qu'ils faisaient pas forcément mais euh, mais voilà, en tout cas, ils ont bien pris conscience de la chose. Il y a pas de résistance particulière plus, voilà, le fait devoir le rappeler régulièrement, ça bah voilà.

Exploitation Slow Village: Ouais, c'est sûr que ça c'est sûr. Euh OK, très bien. Et puis est-ce que il y a eu des initiatives ? Bah du coup, tu as tu parlais tout à l'heure qu'il y a eu des initiatives qui sont prises déjà Anduze par enfin avant sans avoir les process du siège entre guillemets. Mais est-ce que tu en as eu d'autres ou pas à mettre en place sur ton site et ou ou alors juste en interne avec l'équipe par rapport à cette démarche ?

Madame B : Euh je réfléchis.

Madame B : Est-ce qu'on a mis des choses particulières ? Bah le contrôle en tout cas, je pense qu'il est plus régulier sur tout ce qui est eau et électricité. Effectivement, je pense qu'on est assez attentif là-dessus. Damien fait très attention. Je pense qu'il le faisait déjà aussi l'année dernière. Aurélie le faisait bien, mais en tout cas voilà, enfin nous on essaie d'être hyper vigilant par rapport à ça.

Exploitation Slow Village: Ouais.

Madame B : Euh voilà, dès qu'il y a quelque chose, bah on essaie d'intervenir au plus vite, de pas laisser traîner. Euh mais après, particulièrement, d'autres choses en place cette année, bah on a fini le composteur qui était pas terminé.

Exploitation Slow Village: Ok.

Madame B : Euh et après c'est plus sur le tri des poubelles où là, on a mis un coup de collier cette année euh parce que l'année dernière c'était pas fait, c'était pas fait du tout. Euh là, on a demandé aux salariés, enfin en tout cas aux gens, aux salariés de la tech de passer tous les jours aux poubelles le matin, de vérifier les bacs, que le tri soit bien fait et de refaire le tri, parce que on a eu des soucis en début de saison, hein où euh, on dit clairement là, on fait pas la levée des bacs parce que le tri il n'est pas fait correctement.

Exploitation Slow Village: Ah p***** !

Madame B : Donc là, par contre, les clients ne font pas le tri de manière correcte. Donc voilà, en tous les cas, on a renforcé cette vigilance là-dessus sur le tri sélectif parce que du coup, d'une euh, un local poubelle qui est pas bien rangé, bien entretenu, bah ça incite les gens à mettre encore plus de bazar.

Exploitation Slow Village: Hm.

Madame B : Et après aussi pour des questions de pas se faire refuser les levées et surtout en pleine saison où ils viennent pas non plus tous les jours. On a renforcé la vigilance sur le tri dans les poubelles et en fait on retrie nous derrière les... Ouais.

Exploitation Slow Village: C'est ouf.

Madame B : Ah bah ça c'est quelque chose hein.

Exploitation Slow Village: Ouais. Ouais, ici c'est pareil, hein. Je sais pas si vous c'était pareil l'année dernière, mais euh Hm.

Madame B : Oh c'est pas le tri. Le problème à Breizh que tu as, c'est que ton local poubelle, il est collé à la rue et tous les gens de la rue, nous, ils nous balançaient les déchets dedans. Donc des fois, bah on avait les poubelles qui étaient pleines.

Madame B : Donc nous, en fait, on collait aucun bac le long de la balustrade, on les collait tous de l'autre côté, et des fois, il y avait les gens qui balançaient quand même des sacs.

Exploitation Slow Village: Ouais. Ah, c'est ouf.

Madame B : Franchement, les gens sont, c'est de pire en pire, je trouve, les gens sont dégueulasses, quoi. Enfin là cette année, il y a eu des trucs, on s'est dit "Mais c'est pas possible."

Exploitation Slow Village: C'est clair.

Madame B : Enfin les gens c'est juste Ah ouais.

Exploitation Slow Village: Des fois, on est dans un autre monde. C'est ici beaucoup.

Madame B : Ah bah, le local poubelle, c'est la déchetterie hein. On a retrouvé un matelas, enfin, mais un vrai matelas, genre un vrai matelas, quoi des tentes, des chaises de camping.

Exploitation Slow Village: Oui.

Madame B : Les gens, ils te balancent, c'est la déchetterie quoi. Enfin de leurs dires, mais à quel moment en fait ?

Exploitation Slow Village: Ouais. C'est la déchette quoi. Oui, ils sont pas chez eux. Ils pensent que ça y est, hein, en vrai c'est ça.

Madame B : Non, non, en tout cas sur la démarche développement durable, en tout cas, on a renforcé euh bah la présence sur les poubelles et sur le tri, parce que c'était nécessaire.

Exploitation Slow Village: Ouais.

Madame B : Euh voilà. Et puis euh après, non, on a rien mis en place de plus puisqu'on travaillait déjà beaucoup en local et même sur la carte du restaurant, c'était déjà quelque chose qui était qui était bien ancré. Donc là-dessus, oui, voilà. Après bah, tout ce qui est personnel encore une fois, c'est des choses je pense qui existaient déjà, mais qu'il faut systématiquement tous les ans et essayer de voilà de faire attention.

Exploitation Slow Village: Ouais.

Madame B : C'est pareil, on est hyper attention, on fait hyper attention sur le matériel qu'on a. Euh c'est comme partout.

Exploitation Slow Village: Ouais.

Madame B : Une journée, un truc de cassé. Damien, il est très orienté mécanique, donc on répare énormément les choses. On essaie toujours de trouver des solutions et de réparer ce qu'on a avant de réinvestir euh parce que bon voilà, sur la démarche, l'idée c'est de faire durer le matériel que l'on a sur site le plus longtemps possible

Exploitation Slow Village: Ouais. H important ouais to carrément.

Madame B : et d'éviter de voilà les achats inutiles quand on peut voilà trouver des solutions pour réparer ce qu'on a. Voilà.

Exploitation Slow Village: Bah merci pour cette partie là. On part à la dernière partie. Il me reste que quelques questions. Après on a fini. Donc c'était c'est plutôt sur les clients du coup et euh c'est plutôt des réponses assez rapides.

Madame B : Ouais.

Exploitation Slow Village: Euh comment vous communiquez vous en auprès des clients sur la démarche durable ?

Madame B : Alors sur la démarche durable déjà, tu as le petit plan au dos du plan.

Exploitation Slow Village: les écogestes

Madame B : Donc du coup les écogestes. Donc ça effectivement ça permet de faire une entrée en matière dessus. Euh voilà, on refait un peu un point sur bah quand on présente un peu le site, les services et cetera, on refait un point sur le tri sélectif et cetera. Quand on parle du local poubelle, voilà, on leur dit qu'ils ont ce qu'il faut à disposition pour faire le et cetera, que il y a le compost, que le compost il est au même endroit.

Exploitation Slow Village: Ouais.

Madame B : Donc effectivement, on communique là-dessus principalement. Euh les économies d'eau et d'énergie euh, c'est pas communiqué aux clients à l'arrivée directement, c'est plus les petits affichages qui peut y avoir dans les sanitaires notamment et après à l'intérieur des hébergements au niveau des WC, pour euh voilà, pour leur dire bah voilà, c'est tant de litres d'eau, là c'est tant de litres d'eau pour les gens qui se lavent. Par contre contrairement à ce qu'on avait à Breizh l'année dernière, l'année dernière à Breizh, il y avait des affichages clairement à l'intérieur des locatifs. Je pense que tu en as pas partout, mais tu dois encore en avoir quelques-uns sur certains locatifs.

Exploitation Slow Village: Oui.

Madame B : euh il y avait euh des affichages des gestes en fait. Euh et ça, on l'a pas ici.

Exploitation Slow Village: OK.

Madame B : Euh on l'a pas, euh on l'a pas mis en place, parce que euh, comme euh, l'un des piliers de slow et du nouveau slow, c'est Smart is Simple, c'était de dire que on évitait de démultiplier les affichages et tout ça.

Madame B : Donc on n'a pas mis en place des choses qui n'existaient pas, dans le sens où on savait pas si c'était dans, tu vois, dans le positionnement actuel ou non.

Exploitation Slow Village: OK, d'accord.

Madame B : Euh donc ça c'est à peut-être à reréfléchir est-ce qu'on le fait ? Est-ce qu'on le fait pas ? Est-ce qu'on si on fait bah, peut-être encore une fois sur la même façon que on a une trame commune, pour la carte du restaurant par exemple, avoir une trame commune pour le chalet bienveillant avec ce qu'il faut faire

Exploitation Slow Village: Ouais.

Madame B : au moment du départ et peut-être les bons gestes à adopter dans son locatif aussi et les affichages dans les sanitaires communs par exemple.

Exploitation Slow Village: Ouais.

Madame B : Ça, je pense des choses euh voilà, si on est dans une démarche, il faut que ce soit commun, je pense à l'ensemble des slows euh pour qu'on ait le même message, tu vois, partout, une cohérence, c'est le même

Exploitation Slow Village: Ouais. Ouais. Elle a une cohérence.

Madame B : message. Donc ça, je pense que ça serait pas mal.

Madame B : Mais voilà, les écogestes au dos, ça permet déjà de faire une belle entrée en matière par rapport à ça et euh et puis après bah les petits affichages que l'on fait et cetera.

Exploitation Slow Village: Carrément. Est-ce que tu penses qu'elle est efficace auprès des clients cette communication ?

Madame B : tu as des gens pour qui elle est efficace que si les gens sont déjà et se sentent déjà concernés en temps normal. Euh c'est encore une question de personne. Si tu as des gens qui viennent ici parce que ils aiment le concept plus près de la nature, on fait attention à notre environnement et cetera. Oui, c'est des gens qui euh qui vont être attentifs à ce que, au message que tu vas faire passer, qui vont être attentifs à tout ça.

Exploitation Slow Village: Ouais.

Madame B : Euh clairement encore une fois, je te reparle de cette clientèle « booking » qu'on a essentiellement les weekends sur une ou deux nuits, c'est des gens qui n'ont strictement rien à faire et tu as beau leur dire « le tri sélectif », bah tu rentres dans le sani et tu comprends bien que le tri sélectif, ils en ont rien à carrer, dans le sens où la poubelle, ils ont même pas pris la peine de la vider.

Madame B : Donc si tu veux, tout dépend, le message, il est bien perçu si les gens déjà dans leur quotidien, et déjà de manière générale, se sentent un peu concernés par ce type de message.

Exploitation Slow Village: Hm.

Madame B : Si c'est pas le cas, ça va leur glisser dessus quoi.

Exploitation Slow Village: Ouais. Ouais. Carrément.

Madame B : On voit il y a des gens voilà, ils sont très contents justement de ces efforts. « Dites, vous avez le compost, c'est super ». Enfin voilà, ah il y a la ferme à côté, c'est chouette.

Exploitation Slow Village: Ouais.

Madame B : Voilà, il y a des gens, ils sont très attentifs à tout ça. On peut prendre le bus, le vélo, ah oui, chez Sentier Vagabond, ils peuvent livrer les vélos ici, c'est super. Les activités nature et cetera, top. Et il y a des gens non, ils viennent, ils viennent, ils sont là deux jours, ils viennent pour le lagon, manger au restaurant, basta et le fait que ce soit local, développement durable ou pas, bah voilà, ça serait un truc camping club que ce serait pareil pour eux quoi.

Exploitation Slow Village: Ouais, carrément.

Exploitation Slow Village: OK.

Madame B : Voilà. Mais pour des gens qui se sentent un peu concernés, le message passe bien.

Exploitation Slow Village: Du coup, par rapport aux principaux retours clients, ça dépend des gens concernés, pareil. Et puis quand ils sont concernés par le sujet, ils vont être super contents et les autres, ils en parleront pas quoi chez vous.

Madame B : Ouais, en parler, pas exactement. Tu vois, dans les commentaires ou même dans les avis qu'on a, les gens qui vont mettre principalement en avant, c'est le cadre dans lequel on se trouve parce qu'on a un super un site qui est, qui est très

Exploitation Slow Village: Ouais.

Madame B : nature et qui est super pour ça.

Exploitation Slow Village: B h.

Madame B : Euh et les commentaires, les 3/4 du temps, les gens, ils vont te mettre en avant le lagon. Mais de toi à moi, ce qui est plus développement durable dans notre site, c'est clairement pas le lagon. Donc euh voilà, mais les gens, ils viennent pour ça.

Exploitation Slow Village: OK. Et est-ce que tu penses que cette démarche là, il y a un impact sur la fidélité chez toi ou bien chez Slow dans l'ensemble mais plutôt chez toi et sur leur satisfaction ?

Madame B : Euh je sais, je pense que les gens qui aiment le concept de chez Slow, enfin on a plein de gens qui, voilà, qui reviennent parce qu'ils aiment bien le concept. Après, est-ce qu'ils viennent pour le côté développement durable ? Je ne sais pas. Pour le côté nature, oui.

Exploitation Slow Village: Ouais. OK.

Madame B : Euh moi, ce qui ressort beaucoup, c'est les gens, ils reviennent pour le côté nature, parce que c'est dans des cadres naturels d'exception. Effectivement, avec une immersion dans la nature qui est plus forte que dans d'autres campings.

Exploitation Slow Village: Hai H

Madame B : Ça c'est ce qui revient beaucoup parce que les activités proposées, elles, elles changent un peu. Après, moi tu vois, j'ai un site qui est, qui est quand même relativement grand. On a 228 en placements et locatifs un peu plus grand que Breizh mais en termes de nombre, c'est pas si différent que ça, mais le site, il fait quand même 30 hectares, comme à Breizh, j'ai pas tant de clients qui viennent au slow club, pour les activités du slow club un peu différentes. Moi, j'ai qu'une animatrice, et concrètement, ça n'a pas manqué de ne pas avoir de deuxième animateur cet été.

Madame B : Elle a jamais refusé de gens. Donc, c'est que les gens, ils aiment bien le concept, mais euh, c'est pas là, enfin tu vois, quand tu fais au prorata du nombre de personnes que j'ai sur site et du nombre de personnes qui sont intéressées par les activités qui sont proposées vraiment très orientées nature développement durable. Il y a un intérêt mais euh, je suis pas sûre que le mot développement durable, ce soit ce pourquoi les gens viennent.

Exploitation Slow Village: Ouais.

Madame B : C'est plus pour la nature, pour la rando, pour euh les activités que tu peux faire autour, pour le cadre, euh pour la partie hébergement, parce qu'il trouve que les hébergements s'insèrent vraiment enfin vraiment bien dans l'environnement, qu'il

Exploitation Slow Village: OK. Ouais.

Madame B : y a du confort, euh ils viennent pour ce côté-là. Moi, je ressens pas en tout cas cette volonté de venir pour le côté développement durable. C'est plus un cadre, euh des équipements, euh vraiment euh, tu vois euh, de qualité euh, et des services à côté, tu vois, de la restauration et tout ça.

Exploitation Slow Village: Ok.

Madame B : Par contre, ils soulignent quand même le côté que ce soit fait maison et tout.

Madame B : Nous, on au niveau de la restauration, c'est euh tu vois, ça passe bien.

Exploitation Slow Village: H ok.

Madame B : Donc le concept dans sa globalité, oui, mais de dire « développement durable » vraiment pour ça, je suis pas sûre, tu vois, que ce soit le mot qui ressorte même dans les avis clients et les retours clients, je suis pas sûre

Exploitation Slow Village: Ouais, carrément.

Madame B : que ce soit le critère numéro 1. Ouais.

Exploitation Slow Village: OK. Et euh est-ce que tu penses bah du coup, tu viens de répondre à ma question, je réfléchis en même temps. C'était ma question c'était est-ce que c'est un argument de vente fort mais du coup, tu viens exactement de répondre, donc c'est parfait. Du coup, je finis avec la dernière question, après je te laisse ton temps pour ton site. Euh selon toi, est-ce que cette démarche là, c'est vraiment une question globale, c'est un concept plutôt marketing ou un véritable moteur d'amélioration continue ?

Madame B : Euh alors c'est un effectivement, c'est un côté marketing, faut pas se le cacher.

Exploitation Slow Village: Ouais.

Madame B : Il y a quand même beaucoup de marques qui sortent sur ça parce que c'est aussi un peu tendance.

Madame B : Euh maintenant, je trouve qu'on le met pas tant en avant euh que ça.

Exploitation Slow Village: Ouais.

Madame B : En tout cas, on met pas en avant, euh sur les communications, qu'on est écolabellisé, ceci, cela. Je le vois pas à outrance, tu vois.

Exploitation Slow Village: Ouais.

Madame B : Euh et je pense que c'est plutôt effectivement le deuxième point, et que c'est plutôt quelque chose qui va nous permettre de nous améliorer, de proposer aussi, tu vois, quelque chose de qualité, parce que pour moi, ça va, de faire et qui soit cohérent par rapport à la proposition, tu vois, qu'on veut faire au client quoi.

Exploitation Slow Village: Carrément. OK. Bah parfait. Merci Émilie.

Madame B : Voilà. J'espère que ça a à peu près répondu à tes questions.

Exploitation Slow Village: Ah ouais carrément carrément. Mais tu vois même j'aime bien quand vous commencez à répondre à des questions sans que j'ai posé la question. Ça veut dire que vous savez où est-ce que je veux aller et que ça veut dire que mon questionnaire a bien été et que tout est bon.

Madame B : Ouais.

Madame B : Ouais. Après voilà, je pense qu'on a enfin on a beau avoir des sites différents, je pense

qu'on ressent tous les choses de la même façon à peu près. Je pense que voilà, on a des sites qui sont chouettes et qui sont propices à ça et je pense que c'est bien de le mettre en avant.

Exploitation Slow Village: Hm.

Madame B : C'est puis c'est des choses qui nous parlent je pense en tant que directeur de site.

Exploitation Slow Village: Ouais.

Madame B : Je pense que tu as pas de directeurs de site qui vont dire bon en fait je viens chez SL mais le développement durable je m'en fiche. Je pense que c'est des questions qui concernent un peu tout le monde. Donc nous on fait attention déjà à notre niveau. Du coup c'est pour ça qu'on a choisi de venir ici pour le cadre et parce qu'on est dans un environnement qui est chouette.

Exploitation Slow Village: Ouais.

Madame B : Et du coup quand tu es dans un environnement comme ça et que tu es un peu préoccupé, tu as envie que ce soit préservé.

Exploitation Slow Village: Ouais.

Madame B : Enfin tu vois que ce soit bien entretenu que tu vois les gens ils soient contents de venir ici et voilà.

Exploitation Slow Village: Carrément, c'est sûr ça joue, ça c'est certain.

Madame B : maintenant euh voilà donc euh donc voilà mais écoute euh c'est vrai bah de rien.

Exploitation Slow Village: Bah merci, merci encore. Tu étais la 3è, c'était mon premier jour d'entretien. Donc merci, merci encore vraiment pour ce temps.

Madame B : Bah bon courage. Euh bon courage pour la saison. Tu es à Breizh jusqu'à quand ? jusqu'à la fin ou euh jusqu'au sait rien.

ANNEXE I– Retranscription de l'entretien avec Madame C

Exploitation Slow Village: Du coup, sur mon mémoire, en fait, c'est le titre de mon mémoire, c'est de la stratégie à l'expérience client. Et en fait, je travaille sur l'influence que le siège social d'un groupe peut avoir sur l'expérience client dans un groupe d'hôtellerie de plein air.

Madame C : OK.

Exploitation Slow Village: Euh, après, du coup, mon questionnaire en fait, enfin le guide d'entretien qu'on va passer toutes les deux, il va plutôt se baser sur le fait de, en fait, comment toi, tu te sens par rapport à la démarche durable de slow qu'on a.

Madame C : Mhm.

Exploitation Slow Village: Comme je t'ai dit, soit par Saint-Martin, soit par où tu t'imagines avec ton site actuel, vu que l'année prochaine, il va devenir, et par rapport à la chaîne, en fait, de la création du séjour chez le client. C'est-à-dire de avant, comment tu vas gérer tes fournisseurs. Enfin, tu vois le choix, tout ça, le « pendant » quand ils sont là, qu'est-ce qui est mis en place, enfin comment tu aimerais le faire, comment tu fais et le après ?

Madame C : OK, d'accord.

Madame C : J'espère que j'aurai les bonnes réponses.

Exploitation Slow Village: Il n'y a pas de mauvaise réponse. Il n'y a vraiment pas de mauvaise réponse. Nickel. Donc pour ma première question, euh, du coup, c'est avec la partie « amont » en mode « stratégie approvisionnement » de tes produits de stock et tout ce que tu peux avoir.

Exploitation Slow Village: Comment tu décrirais les principaux apports que le siège peut t'amener pour ton site par rapport à la démarche durable ?

Madame C : Bah en sélectionnant, en présélectionnant des fournisseurs, des types de produits.

Exploitation Slow Village: Ouais. OK. Et du coup, est-ce que le avec cette sélection du fait du siège pour toi, ça t'enlève un gros poids ou ?

Madame C : Bah ça me fait gagner du temps.

Exploitation Slow Village: Ouais.

Madame C : Ça me fait gagner, ça me fait gagner beaucoup de temps parce que de chercher, comparer et cetera, quand les fournisseurs sont déjà choisis, et euh, et que les tarifs sont déjà négociés pour le groupe, ben ça

Exploitation Slow Village: Et ouais.

Madame C : fait gagner beaucoup de temps aux achats. On sait qu'on ne se trompe pas. Par exemple, par exemple, là, j'ai dû acheter racheter des chauffe-eaux en urgence.

Madame C : Euh bah, au lieu de chercher un fournisseur, en plus, faut que je trouve un fournisseur qui livre sur Belle Ile. Bah là, j'ai appelé notre contact de la Rochelle Romain Damani, qui nous gère des prix groupes et je les ai reçus en 2 jours.

Exploitation Slow Village: même sur Belle Ile.

Madame C : Donc même sur Belle Ile, je lui ai dit « c'est la livraison la plus rapide de la terre que j'ai

jamais vue encore ».

Exploitation Slow Village: Ça c'est cool.

Madame C : J'ai validé, attend- toi, j'ai validé lundi matin. Je les ai récupérés ce matin à 10h.

Exploitation Slow Village: Chapeau, franchement euh chapeau.

Madame C : C'est incroyable. Non mais voilà, ça, ça fait gagner du temps et si dans le sourcing en amont, il y a cette démarche écologique qui est déjà prise en compte et ben c'est facile pour nous. Par exemple sur les produits PLG, bah je sais quelle gamme je regarde, je sais quelle gamme on a sur tous les sites et ça va beaucoup plus vite que de refaire tous les catalogues et cetera.

Exploitation Slow Village: Carrément. Est-ce que tu vois d'autres rapports à part pour les fournisseurs ou sur autre chose ou pas ?

Madame C : Repose-moi ta question, s'il te plaît.

Exploitation Slow Village: par rapport, est-ce que comment quels sont les principaux apports de la démarche durable faite par le siège pour la stratégie du de ton site ?

Madame C : Bah, il y a aussi euh l'harmonisation, c'est-à-dire que quand il y a un travail de signalétique qui est fait et que nous, on a un dossier avec tout ce qu'on doit afficher et comment on doit procéder, même voilà, même sur la gestion du compost ou des choses comme ça, bah forcément au lieu de chercher de notre côté, euh on gagne vachement de temps en se disant que tout est déjà prêt. Au lieu d'avoir des affiches dépareillées ou de pas être sûr de ce qu'on met, et ben au moins, on a une ligne directrice. Donc non, ça c'est important. Ça c'est bien.

Exploitation Slow Village: OK, je vais passer à la deuxième question dans la du coup ça rejoint un petit peu ce que dont tu viens de parler dans la mise en œuvre des pratiques durables du coup sur le site pour les clients.

Madame C : D'accord.

Exploitation Slow Village: et pour les équipes. Comment tu perçois le rôle du siège ? Tu en as parlé un petit peu juste en fin de question là.

Exploitation Slow Village: Est-ce que tu, dans la fin de ta réponse là, tu en as parlé un petit peu, et comment tu perçois le rôle du siège du coup dans la mise en place des pratiques durables ?

Madame C : Ouais. Mais la fin de la question c'est quoi ? et ben faut que ce soit un vrai accompagnement.

Exploitation Slow Village: Ouais.

Madame C : Euh après, euh après, je pense que c'est aussi, il y a aussi des paramètres à prendre en compte, c'est que, mine de rien, en fait, cette mise en place là sur site et cette gestion au quotidien, ben, elle prend du temps pour les équipes aussi. Donc c'est quelque chose, je pense qu'il faut aussi que le siège ait conscience de ça et l'intègre un peu plus, je pense, parce qu'il y a à apporter des supports.

Exploitation Slow Village: C'est important de le dire.

Madame C : Par exemple, le support euh gestion de ton compost, le support, ça c'est important, mais après derrière, faut recruter des gens qui en aient conscience, faut les former pour, quand il faut former, et cetera et tout ça, ça prend quand même un peu de temps sur les sites. Ça nous aide

vachement parce qu'on a les bases et on a la ligne directrice.

Madame C : Mais c'est vrai que c'était quand même pas un rôle à plein temps mais presque, quelqu'un d'avoir en charge de ça et en en gestion dans le quotidien.

Exploitation Slow Village: Ouais.

Madame C : Donc, ça prendre en compte aussi dans le recrutement et dans pas mal de choses.

Exploitation Slow Village: OK. Est-ce que tu le vois plutôt, pour toi du coup, le siège par rapport à ces pratiques qui sont mises en place sur les sites, pour toi, il est plutôt moteur, prescripteur ou juste un soutien ?

Madame C : prescripteur, puisque c'est au niveau groupe, et que du coup, enfin c'est l'image de notre groupe, donc les décisions et les choses qu'on doit, c'est enfin, c'est entre guillemets désordres enfin, c'est en gros on est, on est slow, on a l'image de marque slow, et ben, il faut que les citer un compost, il faut que nos sites soient bien tenus, bien entretenus il faut, enfin c'est une obligation quelque part en tant que directeur ou directrice qu'on a vis-à-vis de du siège et surtout vis-à-vis de l'image de marque pour moi.

Exploitation Slow Village: carrément. Merci. Et euh une autre question, donc ça bon, tu en as parlé un petit peu aussi mais on va développer un peu plus.

Exploitation Slow Village: Euh pour toi, quelles ont été les principales contraintes rencontrées dans l'ajustement des achats ou de la gestion des équipes pour s'aligner sur ces pratiques durables ?

Madame C : Alors, au début c'est que chaque site, enfin il y avait pas vraiment justement de ligne directrice groupe. Et du coup, chaque site faisait un peu comme il pouvait. Donc c'est-à-dire que nous sur l'île de Ré par exemple, on était en avance sur le compost, euh, chose que beaucoup d'autres sites non.

Exploitation Slow Village: Ouais.

Madame C : Euh sur nos achats, enfin voilà. Après, c'est pareil le, nous, on a mis tous les mousseurs en place la deuxième année, mais il y a des sites qui l'avaient pas forcément, mais qui, enfin je me perds un peu dans ce que je suis en train de répondre, mais en gros, c'est euh Ouais, c'est ça, c'est que oui, les difficultés qui, chacun, en fait nous, le compost sur l'île de Ré, le compost, on a essayé trois ou quatre

Exploitation Slow Village: un peu de cadre quoi. En fait, il y a eu l'idée

Madame C : façons différentes pour y arriver. Pour le coup, la seule bonne façon, c'est qu'on doit retrier chaque seau derrière, parce que, on a beau sensibiliser les clients, le compost, il est pas utilisable parce que les clients, ben, ils vont mettre des couches soi-disant biodégradables dans le compost.

Madame C : Donc en fait, on a essayé beaucoup de techniques.

Exploitation Slow Village: M.

Madame C : Donc au début, on avait un horaire de ramassage des seaux, puis après ils pouvaient déposer directement tout seuls, mais c'était n'importe quoi, malgré les tonnes d'affichage. Et puis finalement, euh finalement, on avait mis des bacs de récupération, sauf que les gens, au lieu de poser leurs seaux, ils vidaient leurs seaux. Donc finalement, la 4e solution était la bonne, ça a été de mettre des échelles pour pas qu'il puisse vider le seau, euh des seaux propres à disposition, et euh, d'avoir

deux, trois fois par semaine, euh une matinée dédiée, euh pour, euh pour les espaces verts au retriage du compost, brassage et cetera.

Exploitation Slow Village: Ok. Ouais.

Madame C : Donc c'est quand même, ça prend quand même beaucoup de temps et c'est vrai que ben, en fait, c'est pas mal d'échanger les bonnes pratiques entre sites, ou en tout cas que le siège dise ok, sur site, là ça fonctionne comme ça et ça fonctionne très bien et ça nous fait gagner du temps, donc on le déploie sur les autres, et de ce point de vue-là, oui c'est important que le siège, c'est important pour nous de faire partie du groupe quoi.

Exploitation Slow Village: OK. Et est-ce que tu as rencontré des contraintes financières par rapport à ces pratiques ?

Madame C : Bah la contrainte financière, c'est que souvent euh le lave-vaisselle qui consomme un peu moins d'eau, bah il va être aussi, enfin qui est meilleur en scoring, il va être aussi plus cher, hein.

Exploitation Slow Village: Ouais, ça c'est sûr.

Madame C : Ça c'est de manière générale, hein. Si on veut acheter du bois plutôt que du plastique PVC moche pour nos hébergements, bah forcément, ça coûte plus cher.

Exploitation Slow Village: C'est sûr. Alors du coup, maintenant, on va passer au deuxième maillon. Tu vois, ça, ça va vite, hein. Je t'en prends pas trop, trop longtemps.

Madame C : T'inquiète, je peux juste ajouter quelque chose, c'est queen fait là par exemple, je pense aussi que au début quand je parlais des contraintes

Exploitation Slow Village: Du coup, plutôt donc avec la production, donc un peu plus en lien avec tes équipes, enfin vraiment ce que tu as vécu sur l'équipe. Je vois pas en parlant de recrutement tout ça, mais quand ils sont sur place et quand les, Oui.

Madame C : de mise en place et que je disais que c'est il y avait des écarts entre les sites, par exemple l'île de Ré, on a mis les mousseurs, une autre année, on a mis les écobacs, et cetera.

Madame C : Donc à chaque fois, on repasse dans les hébergements et on refait tout. Et donc ça prend du temps. Par exemple, là, je pense qu'avec le camping de l'océan, maintenant qu'on a 5, 6 ans aussi d'expérience, et ben, quand on va faire des travaux, on va intégrer en fait directement ces bonnes pratiques écologiques en fait dans

Exploitation Slow Village: et bonne

Madame C : dès le départ dans notre concept, dans nos idées de rénovation ou dans tout ça, et ça, ça va faire gagner du temps. Non.

Exploitation Slow Village: Ça c'est sûr. Très bon plan. Euh du coup, euh bah du coup, plutôt je pense sur l'île de Ré que enfin peut-être sur le camping de l'océan, je sais pas. Mais euh, et au niveau du coup des équipes, donc tu en as parlé d'un du coup euh sur l'île de Ré par rapport au compost, mais peut-être que tu as autre chose sur la démarche durable. Donc la question, c'est est-ce que tu pourrais me citer trois ajustements opérationnels majeurs que tu aurais dû mettre en place sur le site en matière de gestion de l'énergie, de l'eau ou des déchets ?

Exploitation Slow Village: Et est-ce que ces ajustements, ils ont été subis ou pleinement compris par

les équipes ?

Madame C : Euh alors ici, sur le camping de l'océan, pour l'instant, on a dit qu'on changeait pas grand-chose. Donc j'ai pas changé grand-chose, mise à part que du coup j'ai arrêté d'acheter de la javel, parce que dans leur pratique voilà, ils avaient un peu une dizaine de produits différents, et en tout cas la partie écologie du produit était pas pour l'équipe, le plus grand intérêt, mais ce qui sentait bon, détachait bien, et notamment, ils utilisaient beaucoup de javel. Donc ça, on a arrêté et là récemment ils m'ont demandé de racheter du détachant et j'avais pas envie.

Exploitation Slow Village: Ouais.

Madame C : Donc ce que j'ai fait, c'est que j'ai contacté du coup Natacha Lé, la gouvernante, et parce que c'est la pro des tâche et donc je lui ai demandé ses recettes avec le moins d'ingrédients possibles, détachantes le plus pour les serviettes de bain qu'on lave nous-mêmes, et au final elle m'a répondu vinaigre et bicarbonate, elle m'a donné le process et donc du coup voilà, on va le tester, donc c'est cool.

Exploitation Slow Village: Ah oui !

Madame C : Après, on l'emmène aussi, enfin moi je l'emmène aussi, voilà, tout le monde est un peu concerné aujourd'hui par le développement durable et je leur dis que pour nous, c'est important de l'intégrer, c'est important que nos coéquipiers, enfin les gens avec qui on travaille aient cette conscience là aussi. Voilà, donc ça c'était un exemple. Après là, par exemple sur l'île de Ré du coup, Natacha donc, elle m'a donné sa petite astuce. Normalement, elle fait depuis 3 ans, elle faisait elle-même sa lessive sur l'île de Ré. Euh voilà, ça je trouvais ça vraiment génial. Elle prenait 2h par semaine pour préparer toute la lessive de la semaine pour le resto, euh et le ménage. Bon, sachant que, elle nettoie pas ses serviettes, mais c'était plus pour nettoyer les torchons, les trucs comme ça. Et ce que je trouve un peu dommage, c'est que là, je, au téléphone, elle m'a dit que clairement, elle avait plus le temps de le faire, donc ils étaient repassés à de la lessive achetée.

Madame C : Et donc je pense que s'il y a une des choses qu'on peut plus peut-être prendre en compte, c'est compter ce temps là qu'on met pour justement être plus écologique dans du temps de travail, et l'intégrer dans bah dans les budgets du dans la calculette RH et les budgets, les budgets RH en fait.

Exploitation Slow Village: carrément.

Madame C : Voilà. Pareil, le temps qu'on prend peut-être un quart d'heure, moi j'ai pas encore vécu la mini-ferme, mais un quart d'heure par jour sur la mini ferme, une demi-heure. Voilà, en fait tout ça, c'est bien, mais tout ça, c'est voilà mis bout à bout, on devrait presque avoir pour moi, on devrait presque avoir un responsable écologiste sur site, genre c'est-à-dire une personne dédiée à ça, qui nettoie les bac poubelles, qui font en sorte que ça sente bon, qui brasse le compost, qui trie, qui sensibilise les clients qui passent dans les allées, qui checkent le soir les lumières allumées, éteintes, enfin voilà, et que, et qu'on est presque qu'il fasse la lessive de la semaine, et cetera, et donc qui presque fasse même une petite animation client par semaine en disant voilà, vous pouvez faire ça maison avec trois fois rien et en fait je pense que ce serait presque, ouais presque un poste à avoir sur chaque site.

Exploitation Slow Village: C'est une très bonne idée.

Madame C : Voilà.

Exploitation Slow Village: Est-ce que tu en auras un petit troisième ou pas ?

Madame C : H J'ai perdu la question encore une fois.

Exploitation Slow Village: C'était les ajustements qui ont dû être faits en exploitation et par rapport aux démarches durables, et est-ce que elles ont été subies ou comprises par les équipes ? Donc, tu m'as parlé du détachant vert, du détachant, du coup en vinaigre et bicarbonate que ton, du coup, était un peu réticente mais qu'on va quand même tester.

Madame C : Ouais ouais ouais.

Exploitation Slow Village: la maison par Natacha du coup, qui est carrément emballée par l'idée et si tu en as pas trois, c'est pas grave. Je sais.

Madame C : Si je vais trouver, et ben sur l'île de Ré, moi j'ai, l'ont mis en place quand je suis partie, donc bon, j'ai un peu les boules, mais par exemple, d'avoir un frigo antigaspi pour le perso euh et qu'on se partage un peu tous les restes plutôt que ça finisse à la poubelle. Et après, on avait réfléchi pour, enfin à un moment donné, on était en réflexion parce qu'on voulait toujours aller plus loin.

Madame C : On avait fait une réunion de fin de saison il y a 2 ans avec nos équipes et donc dans la réunion de fin de saison, on leur demandait leurs idées pour aller encore plus loin dans le concept écologie, et on avait eu l'idée de tester le les paniers antigaspi pour les clients, mais en fait, c'était trop compliqué.

Exploitation Slow Village: Ah ouais !

Madame C : Voilà.

Exploitation Slow Village: que c'est une bonne idée aussi hein parce que souvent ils laissent des choses, les clients, de toute façon.

Madame C : Ouais.

Exploitation Slow Village: Ouais. Toi tu l'as un peu au camping de l'océan avec le local rando ?

Madame C : Oui. Ouais, mais il y a pas beaucoup de frais qui est laissé, mais je pense que ouais, moi j'aimerais bien avoir, qu'on ait sur chaque site une cabane à dons, où les gens laissent les raquettes de

Exploitation Slow Village: Ouais. FR ouais.

Madame C : tennis, les trucs qu'ils ont pas envie de remporter, ou voilà, ou rien, ou leur huile, ou leur, ou le papier aluminium pour emballer le sandwich. Rien, mais je trouve ça cool.

Exploitation Slow Village: Non mais carrément. Ouais, c'est sûr.

Exploitation Slow Village: Non mais c'est une bonne idée. Et du coup, on va plus parler par rapport au camping de l'océan par rapport, par exemple à ce à ce détachant vert. C'est euh, enfin je sais pas vraiment si je peux parler de résistance. Je vais te dire ma question, mais on va pouvoir la changer un petit peu, parce que tu as été sur un site qui était quand même bien vert et les équipes étaient quand même très formées, et du moins avec l'esprit écologique. Donc c'est tout de suite plus simple.

Madame C : Mhm.

Exploitation Slow Village: Mais la question en fait, elle est : quelles ont été les résistances ou les défis les plus significatifs que tu as rencontré auprès du personnel lors de l'adoption des pratiques ?

Madame C : Yeah.

Exploitation Slow Village: Après peut-être que sur l'île, peut-être des gens qui étaient quand même, enfin il y avait Natacha, il y a Gaëtan, et tout, qui sont à fond, mais peut-être que tu, parmi l'équipe, tu avais peut-être du monde qui était carrément réticent à certaines démarches.

Madame C : Bah après, les résistances, ça, ça vient toujours du même problème, c'est-à-dire le temps que ça prend, euh et aussi l'efficacité.

Exploitation Slow Village: Ouais.

Madame C : C'est qu'en fait, on est tellement habitué tous à utiliser euh du la bombe anti-fourmis, c'est facile, ça va vite. Euh voilà.

Exploitation Slow Village: Ouais.

Madame C : Après dire bah non, c'est pour éviter la bombe anti-fourmis, on va prendre de la terre de diatomée là, je peux diatomée. Euh ça marche aussi très bien, mais par contre ouais, ça va peut-être prendre 3 jours à être efficace.

Exploitation Slow Village: Ouais.

Madame C : Et en fait, et en fait, c'est plus ça, c'est genre prouver l'efficacité de l'idée euh, et de prendre et d'avoir le temps en fait de la faire. Pour moi, c'est les deux principaux freins, en tout cas pour les équipes, pour adopter le changement d'attitude quoi.

Exploitation Slow Village: Ouais. Ouais, c'est vrai que c'est deux grands mots qui sont très importants et qui sont souvent lié au débat, temps et l'efficacité. OK. Et est-ce que du coup en mettant en place toutes ces démarches durables, est-ce que tu as vraiment observé des gains en efficacité du coup, c'est le cas de le dire, ou des bénéfices pour le personnel suite à ces changements mis en place, ou pas forcément ?

Madame C : pas forcément Non, à part en fait quelque part la fierté d'être, de prendre plus, enfin voilà d'adhérer plus à l'écologie, et de prendre plus, enfin moi je sais que c'est important que je fasse un travail qui a du sens pour moi, c'est important et ça, c'est quelque chose à prendre en compte, pour moi, qui est important, et que je trouve intéressant dans mon job aussi. Et je suis contente de faire un travail qui répond à cette valeur là, de faire attention à l'environnement. Je pense que c'est la récompense, elle est plus comme ça. Elle est, c'est plus dans cette fierté ou dans cette, euh Ouais. dans ces mœurs, dans cet attachement là euh plus que visible, enfin plus qu'autre chose, qui pourrait être visible quoi.

Exploitation Slow Village: carrément. Et du coup, on va arriver à la dernière partie du questionnaire, et donc c'est plutôt sur l'expérience client et la communication qu'on fait auprès des clients sur site.

Madame C : Hm hm. Yeah.

Exploitation Slow Village: Euh du coup, bah je pense que sur camping de l'océan, tu peux y répondre, mais comment tu communiques auprès des clients sur les démarches, la démarche du Rob qui est mise en place, et est-ce que tu penses que la communication qui est mise en place elle est efficace par rapport aux clients ?

Madame C : Euh alors sur le camping de l'océan, il y a encore moult et moult choses à faire,

notamment sur justement communiquer là-dessus auprès des clients. C'est vrai qu'aujourd'hui c'est pas du tout mis en avant auprès de la clientèle. Donc là, il y a un gros travail de fond à faire. Après euh, après moi, j'adore en discuter avec les clients. Euh j'adore montrer ce qu'on fait, par enfin parler de ce qu'on fait.

Exploitation Slow Village: Ouais.

Madame C : Euh et pour le coup sur l'île de Ré, très souvent les clients venaient nous poser des questions.

Exploitation Slow Village: Ok. Ouais.

Madame C : Euh par exemple, ils venaient nous dire "Oh là là, les enfants, ils ont adoré votre pommeau de douche disco qui change de couleur." Du coup, on leur dit "Oui, mais du coup, est-ce que vous avez compris la signification ?" Et euh, et en fait, euh du coup, ça engage le dialogue, euh et ça permet aussi de parler un peu de tout ce qu'on fait, et tout ce qui est aussi non visible. Par exemple, les écobags dans les toilettes, c'est pas forcément visible.

Exploitation Slow Village: Hm.

Madame C : Euh de choisir un arrosage au compte goutte, c'est pas forcément visible. Euh de pas avoir de de rétro-éclairage sous les arbres, pour pas perturber les chauves-souris et les oiseaux qui y vivent, bah c'est pas forcément visible non plus. Donc c'est important euh de sensibiliser nos clients là-dessus et d'en discuter. Et ce qui est bien, c'est un peu tous les affichages qu'on fait. Alors euh à l'Île de Ré, on a mis plein de choses en place. Donc il y a les affichages qui fonctionnent bien.

Exploitation Slow Village: Ouais.

Madame C : Et puis il y a aussi les visites de site qui sont organisées une fois par semaine avec Gaëtan et Marine, où les enfants font un herbier, on leur présente les plantes, ou même pour les adultes, la visite du potager, leur dire bah voilà, telle plante, c'est une plante endémique, on l'a plantée parce que, et on peut, il y a toujours une fin utile médicinale ou en cuisine, ou autre, et ça je trouve ça hyper bien en général, il trouvent ça vraiment bien et euh et effectivement, ils ont, il y a il y a quand même une bonne partie de choses qu'ils voient.

Exploitation Slow Village: OK. Oh, c'est cool. Et du coup, par rapport à tout ça, c'est quoi les retours des clients concernant cette démarche ?

Madame C : pas euh qui est en sous en pas sur la surface, mais qui est sous la surface, mais une fois qu'on en discuté avec eux, ouais, ils se rendent compte que voilà et puis après

Exploitation Slow Village: Ça.

Madame C : Je pense que le principal aussi, c'est toujours laisser la porte ouverte, c'est-à-dire que leur dire voilà, si vous avez des idées ou autres, n'hésitez pas. Et des fois, on a des bonnes idées aussi avec ça, et c'est chouette.

Exploitation Slow Village: Ouais. Carrément. Et est-ce que tu penses que du coup, toutes ces démarches, elles impactent la fidélité et la satisfaction de nos clients ?

Madame C : la satisfaction, je pense, parce qu'on est toujours plus content de savoir qu'on a enfin, après c'est un peu, c'est moche à dire, mais c'est aussi une mode hein, c'est-à-dire ouais j'ai fait des

vacances je

Exploitation Slow Village: Ouais. Oui, c'est vrai.

Madame C : suis allé dans un lieu écologique c'est un peu hyper-tendance, voilà et quelque part ça permet de déculpabiliser en disant ouais j'ai pris la voiture, j'ai fait ça, mais j'étais dans un truc, donc la satisfaction Oui.

Madame C : de ce point de vue-là, parce qu'en fait on préfère toujours aller dans un truc qui fait des actions que, qu'un endroit qui n'en fait pas du tout, et qui fait juste de la consommation touristique. Donc satisfaction, oui, et après l'autre point, c'était la fidélité.

Exploitation Slow Village: sur la fidélité.

Madame C : La fidélité, je suis pas sûre que ça impacte.

Exploitation Slow Village: OK.

Madame C : En toute honnêteté, je pense pas qu'un client reste fidèle à un lieu parce qu'il y a cette démarche là. Par contre, je pense que oui, psychologiquement dans le process d'achat ou dans euh, ou dans justement le, bah la déculpabilisation du quotidien, ça peut, ça peut jouer sur l'achat de base selon moi.

Exploitation Slow Village: Ouais, carrément.

Madame C : Voilà.

Exploitation Slow Village: OK. Et j'ai ma toute dernière question. Après, je te laisse tranquille. Est-ce que du coup, tu as répondu, mais c'est une autre question. Selon toi, est-ce que cette démarche, elle, c'est vraiment elle, vient d'un concept marketing ou c'est vraiment un véritable moteur d'amélioration continu pour un site ?

Madame C : Alors, la première démarche, on va pas se mentir, elle est complètement marketing. Euh, c'est un positionnement qu'on choisit au niveau de la marque, c'est du marketing, du green washing entre guillemets. Après, le but c'est justement de d'outrepasser ce, juste ce terme marketing, et en fait proposer quelque chose de vrai, une vraie expérience derrière, et pouvoir prouver que, en fait, on dit pas des paroles en l'air, qu'en fait, ce qu'on vend, on le fait et on le met en place, et que les clients qui viennent chez nous nous aident quelque part à pouvoir l'intégrer, enfin voilà, à pouvoir juste nous donner de l'argent en fait pour qu'on puisse faire encore plus d'actions quelque part. Mais pour moi voilà, c'est important. En fait, ce que j'aimais beaucoup avant, c'est que, enfin c'est qu'une fois, on avait une réunion euh il y a 2, 3 ans avec euh nos anciens directeurs Chez Slow, et j'avais beaucoup aimé parce qu'il y avait un temps

Exploitation Slow Village: Ouais.

Madame C : pendant la réunion où en gros on avait dit "OK, voilà, aujourd'hui on en est là, aujourd'hui on est en train d'être copié, euh beaucoup de sites se disent écologiques et cetera et tout. Euh

Madame C : on faut, pas qu'en fait on peut être copié, mais faut pas qu'on se laisse rattraper." Et du coup, la question c'était OK, qu'est-ce qu'on s'était, on était tous autour d'une table ? on était nombreux hein, enfin à l'époque, on était moins nombreux qu'aujourd'hui, mais, et c'était qu'est-ce

qu'on peut faire pour conserver cette avance, où est-ce qu'on peut aller encore chercher, qu'est-ce qu'on peut encore atteindre pour euh pour bah, pour rester les premiers sur ce placement là en fait, et ça, je trouvais ça hyper intéressant, et c'est vrai qu'il faudrait pas trop que, je pense qu'il faut pas trop qu'on s'endorme longtemps sur nos lauriers, c'est toujours

Exploitation Slow Village: Ouais. Non mais ouais, ça c'est

Madame C : comme ça, mais voilà aujourd'hui, on regarde collection rivage ils ont un peu le même type de com que nous, euh c'est nov alors là, ils utilisent nos mots, mais ils sont pas dedans encore, mais ils essayent, enfin tu vois, je pense qu'il faut qu'on reste, faut qu'on soit les premiers et qu'on soit, enfin qu'on reste sur notre positionnement plus parce que justement pour le marketing client c'est important.

Exploitation Slow Village: Ouais. Pour être affilié à ce qu'on dit et ce qu'on fait.

Madame C : Ouais, voilà. Faut pas qu'on fasse du fake comme les 3/4 des entreprises aujourd'hui en France quoi.

Exploitation Slow Village: C'est clair. OK. Bah je te remercie.

Madame C : Avec plaisir. J'espère que j'ai pas dit trop de bêtises.

Exploitation Slow Village: Non justement, t'as donné des super bonnes idées. J'ai noté et j'ai enregistré, donc je vais pouvoir tout remettre en truc. Mais ça, ça m'aide énormément vraiment. Je te remercie 1000 fois. C'est vraiment cool.

Madame C : Pas de soucis.

Exploitation Slow Village: Ça va m'aider. Et j'ai juste besoin, enfin moi je le connais, mais j'ai besoin que tu me le redises. Ton parcours chez Slow. Quand est-ce que tu es arrivée ? Depuis combien de temps, et euh enfin tout ça.

Madame C : Ouais. Euh du coup, moi je suis arrivée l'année en fin de la saison post Covid à Biscarrosse.

Madame C : Donc, ça devait être 2020 je pense juin, juin 2020. Et donc, j'ai fait ma première saison à Biscarrosse et ensuite, ils m'auraient bien gardée mais avec le Covid, il y avait pas assez d'événementiel cette année-là.

Exploitation Slow Village: Ouais.

Madame C : Donc, je suis partie à au château des forges, qui était anciennement slow, et on est parti un peu de zéro, parce qu'on venait d'ouvrir, donc, il y avait plein de choses à faire.

Exploitation Slow Village: Ouais.

Madame C : C'était chouette. J'ai travaillé en binôme avec la directrice des exploitations aujourd'hui. Et puis euh, et puis après un an et demi au château, elle est repartie au siège et du coup moi, on m'a proposé soit la direction du château, soit de passer adjoint de direction sur le site de l'île de Ré qu'on ouvrait à l'époque. Voilà. Donc, je suis partie là-bas pour la grande ouverture, enfin un mois avant et on n'était pas prêt. Et puis, et puis j'ai fait 3 ans sur l'île de Ré, euh trois saisons complètes, et là du coup, je viens de reprendre la direction d'un site sur Belle Ile en Mer, mais qui va être en transformation pour être « slowisé » cet hiver.

ANNEXE J – Retranscription de l'entretien avec Monsieur D

Exploitation Slow Village: Mes questions, elles vont plutôt être ciblées sur la chaîne de production de séjours. En fait, tu vas avoir la partie avant, donc l'avant-saison, c'est-à-dire bon, il y a le siège qui aide beaucoup.

Monsieur D: D'accord.

Exploitation Slow Village: J'ai besoin d'avoir tes réponses à toi. Et donc, je vais avoir trois étapes. Donc, la première étape, c'est l'étape d'amont avec la gestion des fournisseurs et la gestion.

Monsieur D: OK. Très bien, avec plaisir.

Exploitation Slow Village: L'étape numéro 2, c'est l'exploitation en elle-même, lorsqu'elle est en vie, enfin et le recrutement. Et la troisième partie, c'est sur la communication faite aux clients par rapport à notre démarche durable. Ça va parler de la démarche durable et de la mise en place de l'écolabel sur le site.

Monsieur D: Ok. D'accord.

Exploitation Slow Village: Comment tu l'exploites ? En fait, c'est ton ressenti par rapport à ça et la communication et l'expérience client liées à tout ça.

Monsieur D: Ouais. Hm. OK.

Monsieur D: Avec plaisir.

Exploitation Slow Village: Merci. Du coup, pour la première question euh qui est neutre, je vais juste te demander de te présenter toi et ton parcours chez Slow. Enfin, depuis quand tu es là, enfin tout ça, ou même avant si tu veux en parler un petit peu.

Monsieur D: D'accord. OK. Ben très bien, avec plaisir. Donc moi, je suis Monsieur D. Euh j'ai eu la chance de rencontrer, euh, du coup, les associés « entre guillemets un peu », on va les appeler historiques, euh, de Slow, il y a maintenant euh un tout petit peu plus de 3 ans, suite à une annonce qu'ils avaient fait paraître. Euh voilà, moi ça faisait un an que j'étais revenu sur l'île de Ré parce que je suis natif. Enfin voilà, natif, j'ai grandi à l'île de Ré et il se trouve que pour des raisons plutôt personnelles, j'y étais revenu juste un an avant de démarrer, voilà, en tant que directeur du site de Saint-Martin. Euh et voilà, donc moi, j'ai aussi une activité que j'ai conservée, parce qu'avant je travaillais à Paris et que j'ai toujours aussi en parallèle dans la restauration. Euh ça c'est quelque chose que je fais en parallèle.

Exploitation Slow Village: Ok. D'accord.

Monsieur D: Il y avait eu aussi d'ailleurs des liens entre cette activité et le groupe Slow avec justement les associés historiques. Mais ça c'est un autre un autre sujet.

Exploitation Slow Village: Ok.

Monsieur D: Euh donc pour reprendre effectivement le cours des choses, moi je suis arrivé suite à la publication d'une annonce, euh je vais pas dire par hasard, parce que c'était quelque, c'était un domaine qui m'attirait beaucoup, mais pour lequel je, enfin pour lequel j'avais pas eu d'expérience euh réellement. Donc, ce qui a vraiment fait la différence, il y a deux trois points, je pense que c'était le côté

très entrepreneurial. C'est pour ça que je parlais de mon activité avant de restauration à Paris, parce que c'est vrai que voilà, moi ça faisait déjà un peu plus de 10 ans que j'étais déjà à mon compte, que je savais ce que c'était que de monter un projet, que de se retrouver à gérer des exploitations, euh des restaurants, avec une forte contrainte aussi événementielle euh puisque bah voilà, moi j'étais traiteur et on est toujours traiteur à Paris, mais donc je sais ce que c'est que de s'adapter, que de trouver du personnel en dernière minute, que de recruter, que enfin voilà, que de devoir mettre en place des process, que de suivre ces process, enfin tout ça. Donc, c'est vrai que c'est vraiment ça que j'avais mis moi en avant au moment du recrutement, beaucoup plus que l'expérience hôtellerie ou hébergement que j'avais pas.

Exploitation Slow Village: Ouais.

Monsieur D: Euh et donc j'ai eu la chance qu'ils me fassent confiance. On va dire que globalement, ils avaient pas trop le choix parce qu'on s'est rencontré un 10 juin et qu'ils avaient pas beaucoup de solutions pour l'été.

Exploitation Slow Village: Ah oui, d'accord.

Monsieur D: Donc je pense qu'au début on s'est tous un peu dit bah on va voir comment ça se passe sur cette première saison. Euh au début, il était question que ils restent passer l'été, parce que, ils m'avaient dit "Bah écoute, voilà, vu que tu vas être en place, mais c'est pas certain que enfin voilà, il faut qu'on voit

Exploitation Slow Village: Ah.

Monsieur D: un peu comment ça se passe. Il y a beaucoup de choses que tu sais pas et qu'il va falloir que tu apprennes. Euh et puis il se trouve que 3 semaines après, bah un jour, ils sont venus me dire "Bah écoute, ça va bien, bah nous on va partir en vacances du coup et puis s'il y a quoi que ce soit, tu nous appelles quoi." Et puis voilà, on est resté là-dessus et donc l'histoire et l'aventure, elle a démarré un peu comme ça. Donc je dirais que c'est vraiment né d'une rencontre euh d'une démarche entrepreneuriale. Moi, j'ai été séduit par justement tout le projet, le fait d'être parti de zéro quelques années auparavant et d'avoir réussi à monter tout ce qu'il y avait et tout ce qui avait déjà été fait. Et puis la suite, on la connaît, c'est la reprise par Baptiste et David et le groupe Inspire de Slow Village avec, vraiment c'est même pas un deuxième souffle, c'est des process, c'est 1 stratégie, c'est tout ce qui voilà qui était peut-être un peu plus un peu moins mis en avant ou moins structuré en tous les cas.

Monsieur D: Euh mais je pense que voilà, ils sont arrivés à un moment où pour faire grandir le groupe, c'était eux et, ça aurait pas été possible avec probablement le l'ancienne équipe, mais

Exploitation Slow Village: Mais anciens.

Monsieur D: voilà. Donc l'un dans l'autre, je pense que ça a été un super passage de relais et voilà.

Exploitation Slow Village: OK.

Monsieur D: Donc moi, mon histoire, comment elle a démarré ? Donc là, euh ça fait un peu plus de 3 ans du coup et c'est ma 4e saison puisque euh voilà donc 4e saison en tant que directeur du village de Saint-Martin.

Exploitation Slow Village: OK, donc cool.

Monsieur D: Voilà, Saint-Martin de Ré. Voilà.

Exploitation Slow Village: OK, du coup euh j'ai pas l'historique de l'écolabel sur Saint-Martin mais il a été mis en place cette même année l'écolabel.

Monsieur D: Non, il a pas été mis en place la même année, il a été mis en place l'année d'après. Donc il a été mis en place euh alors c'est une bonne question, je pense que c'était avant la 2^e saison.

Exploitation Slow Village: OK.

Monsieur D: Donc c'était il y a 2 ans euh puisque on voilà on le repasse donc l'écolabel voilà donc ça a été un gros travail de fond et puis en parallèle de ça on a aussi demandé un label sur l'île de Ré qu'on a obtenu auprès de l'office de tourisme mais qui était je dirais juste après cet écolabel.

Exploitation Slow Village: OK.

Monsieur D: Donc c'est vrai qu'on avait beaucoup travaillé ce sujet-là à l'époque avec Joséphine dont tu as dû peut-être entendre parler, José Poisac au siège qui nous avait bien accompagné et évidemment voilà c'était un travail collectif

Exploitation Slow Village: Ouais. H OK.

Monsieur D: entre le siège et nous quoi. Voilà.

Exploitation Slow Village: Et c'est quoi l'autre label que tu as que vous avez du coup ?

Monsieur D: Et ben le label qu'on a sur l'île de Ré. Ça y est les acteurs responsables.

Exploitation Slow Village: OK.

Monsieur D: Voilà.

Monsieur D: comme il dit et Ré-sponsable.

Exploitation Slow Village: Ah ouais, OK, d'accord.

Monsieur D: Donc on a les acteurs responsables et dans l'hôtellerie on doit être deux ou trois sur l'île de Ré euh voilà sur la partie hébergement.

Exploitation Slow Village: OK.

Monsieur D: Après, c'est tout type de métier. Donc, il y a aussi bien des sauniers que des restaurateurs que des ostréiculteurs que voilà. Donc, c'est assez intéressant parce que pour le coup, c'est multi-activités.

Exploitation Slow Village: Oh, c'est cool.

Monsieur D: Voilà.

Exploitation Slow Village: OK. OK. Génial. Du coup, je vais parler un peu plus du coup maintenant des étapes dont je te parlais tout à l'heure.

Monsieur D: Oui.

Exploitation Slow Village: Euh, ils sont vraiment fondés sur l'écolabel, ça tombe bien parce que du coup, tu l'as vu être mis en place et enfin, tu vas savoir vraiment de quoi tu vas parler. Du coup, ma première question, ça va être pour l'obtention du label.

Exploitation Slow Village: Est-ce que l'écolabel a modifié tes critères de sélection et tes relations avec tes fournisseurs ?

Monsieur D: OK. Alors, il se trouve que ça c'était un gros travail de fond qui avait encore été fait. Je vais beaucoup la citer parce que je trouve qu'elle avait fait un très très chouette travail, vraiment un bon boulot. Euh c'était beaucoup en relation avec Joséphine. Donc Joséphine effectivement, on avait édité le guide des achats responsables. Tu as peut-être entendu parler d'ailleurs.

Exploitation Slow Village: Ouais.

Monsieur D: Euh et effectivement, on a mis en place énormément de principes fondateurs effectivement pour obtenir cet écolabel. Euh je dirais que ça nous a fait Oui, ça nous a fait modifier. Alors, est-ce que ça a modifié les fournisseurs un peu ? C'est aussi peut-être mieux acheter chez certains d'entre eux. Je pense notamment sur toutes les classes énergétiques, ce genre de choses.

Exploitation Slow Village: Ouais.

Monsieur D: Et puis pour moi, c'est quelque chose qui est très important parce que si des, entre guillemets petites sociétés comme la nôtre, on fait pas ce qu'on dit et on respecte pas nos engagements, on peut se dire que voilà des grandes multinationales dans lesquelles tu as un peu moins de contrôle. Euh voilà, c'est sûrement voilà donc c'est aussi de faire sa part, de faire son travail au quotidien et c'est vrai que moi j'accorde une importance souvent voilà, c'est pas forcément le moins cher, c'est un compromis en tous les cas entre le prix et la qualité et c'est vrai que ça moi j'y accorde de l'importance.

Exploitation Slow Village: Ça c'est sûr.

Monsieur D: Voilà.

Exploitation Slow Village: OK. Et du coup donc c'est en lien toujours dans quel domaine de, en terme d'exploite, dans quel service plutôt, je dis domaine, mais euh tu as adapté le plus cette politique d'achat en lequel ou tu as eu besoin de plus de changement ?

Monsieur D: Alors, je dirais qu'il y en a deux euh enfin il y en a deux, c'est Ouais un peu plus que deux. Euh moi, j'étais déjà sensibilisé sur la restauration euh à beaucoup de sujets parce que l'activité de restauration que j'ai, c'est une petite cantine végétarienne euh voilà sur lesquelles on essaie de travailler aussi sur voilà l'origine et la provenance de nos matières premières. Donc ça c'est vrai que ça c'est un sujet mais ça je l'avais déjà quelque part mois c'était déjà des choses que je pratiquais avant l'écolabel, ça n'a pas forcément changé donc la réponse elle porterait plus sur la partie ménage et entretien du site même si on était déjà plutôt un bon élève parce qu'on utilisait quasi exclusivement du vinaigre pour le nettoyage de nos de nos hébergements et de nos cuisines mais du coup ça

Exploitation Slow Village: Ouais.

Monsieur D: a quand même renforcé je dirais cette toute cette partie là, donc vraiment sur ce métier là qui est très consommateur de produits, voilà, différentes choses. Donc du coup, c'est vrai que ça on a voilà, on a fait un effort supplémentaire et après c'est sur tous les achats plutôt liés à l'hébergement comme je disais, donc voilà les lave-vaisselles, les réfrigérateurs, tous ces sujets là dont on est aussi évidemment consommateur et voilà donc ces classes énergétiques dont je parlais tout à l'heure notamment.

Exploitation Slow Village: Carrément. Et par rapport à tous ces nouveaux achats pour mettre en place l'écolabel et respecter notre démarche durable qu'on a chez SL, quelle a été, quelles ont été plutôt

les principales contraintes que tu as pu rencontrer ?

Monsieur D: Bah les contraintes, on va pas se mentir, c'est souvent économique.

Exploitation Slow Village: Ouais, c'est vrai.

Monsieur D: Euh c'est voilà, je pense que c'est pas très original que de dire ça, mais c'est certain que entre un lave-vaisselle à 300 € qui va être une classe énergétique E, qui va être peut-être à 380, et ben

Exploitation Slow Village: Ok.

Monsieur D: souvent moi je fais le choix d'avoir une ou deux classes supplémentaires et puis de dépenser 80 € de plus parce que je sais que sur du long terme, voilà, c'est la même chose pour les ampoules, c'est la même chose pour beaucoup, beaucoup de choses, mais c'est certain que ces appareils, bah bien souvent, ils ont un coût qui est plus important. Donc après euh voilà, je vais pas non plus doubler le prix parce que je sais que voilà, ce serait économiquement pas une bonne décision, mais en revanche, je suis pas du tout sur la politique toujours du moins disant. Voilà, c'est un compromis. C'est un compromis en permanence. Voilà.

Exploitation Slow Village: Est-ce que tu vois une autre contrainte ou c'est vraiment il y en a une et qui est très grosse

Monsieur D: Après, certains référencements de fournisseurs, évidemment, ils ont pas toujours toutes les gammes. Voilà. Mais c'est non la principale en fait, globalement tu trouves tout ce que tu veux si tu mets le prix quoi.

Exploitation Slow Village: que cherche.

Monsieur D: Voilà si tu mets le prix et puis si voilà.

Monsieur D: Donc non je pas je pense que la vraiment la première des contraintes elle est économique.

Exploitation Slow Village: Ouais.

Monsieur D: Voilà.

Exploitation Slow Village: OK. Et par rapport du coup à ce changement de produit, à tout ce que du coup donc la première année qui était quand même enfin la durabilité était quand même ancrée dans les esprits à Saint-Martin mais avec l'écolabel du coup ça l'a renforcé. Est-ce que enfin comment tu décrirais l'évolution de la qualité des produits ou services suite à ce changement ?

Monsieur D: H bah du coup euh c'est des choses qui sont, qu'on arrive un peu à mesurer parce que on commence à avoir un historique.

Monsieur D: Donc c'est là aussi où c'est intéressant de travailler dans le temps. Je prends des exemples. C'est vrai que nous très vite, on a commencé à installer des compteurs sur bah notamment l'eau. Ici, on a encore un grand chemin à faire sur l'électricité mais déjà en tous les cas sur l'eau, aujourd'hui, c'est des choses qu'on mesure. Donc aujourd'hui, on a des données. On va rentrer dans une deuxième année avec tous ces systèmes mis en place. Donc, on arrive à avoir des indicateurs et de la donnée pour pouvoir piloter ça un peu plus finement.

Monsieur D: Donc après, euh bien souvent, c'est pas forcément le fait de changer un ou deux lave-vaisselles qui fait la différence mais quand on se dit qu'on en change peut-être une dizaine par an que

ça fait 4 ans, on est peut-être à une quarantaine 40 sur 120 hébergements, bah là je pense que pour le coup ça commence à se voir. Donc c'est aussi des efforts qui s'apprécient dans le temps.

Exploitation Slow Village: Ouais.

Monsieur D: Il y a pas forcément, entre guillemets, c'est pas un ROI, mais en tous les cas un bénéfice visible immédiat, mais je pense que à l'échelle de justement des années et du temps qui passe là pour le coup oui forcément on va réussir à gagner sur le volume.

Exploitation Slow Village: OK. Et est-ce que tu as remarqué une différence dans la perception de cette qualité par les clients ou pas ?

Monsieur D: Alors, les clients euh aujourd'hui sur ces appareils-là, je pense pas qu'ils aient forcément en tête d'une année sur l'autre euh quels étaient les modèles, le type et tout ça. Après, le souci de tout ce qu'on est en train de se dire, c'est la cohérence. C'est-à-dire que en fait, euh, il suffit d'un seul client qui s'aperçoit que ton matelas, il est fait en Chine euh pour que finalement ça décrédibilise ta marque et encore plus si il décide de le mettre sur les réseaux sociaux.

Exploitation Slow Village: M.

Monsieur D: Euh donc en fait c'est oui forcément il y a un impact mais je pense qu'il est un peu dilué dans voilà, dans une, dans un tout et forcément euh c'est une cohérence globale qui fait que des clients vont être attachés à la marque, vont se dire que ils vont venir chez ce village plutôt qu'ailleurs parce que justement ils auront vu cette cohérence, ils l'auront perçue et donc voilà. Donc je pense que c'est quelque part dilué dans voilà, dans tout un séjour, dans tout un concept dans les animations.

Exploitation Slow Village: Ouais.

Monsieur D: Mais ça va aussi bien durer. du moment où il passe notre port,. Il faut que tout soit le plus cohérent possible et voilà.

Exploitation Slow Village: H carrément.

Monsieur D: Donc ça c'est ça qui est important.

Exploitation Slow Village: Merci.

Monsieur D: Voilà.

Exploitation Slow Village: Euh je vais passer du coup à la deuxième étape.

Monsieur D: Oui.

Exploitation Slow Village: Ça va pas être très, très long. Je vais pas t'embêter trop longtemps. Euh du coup, ce sera plutôt donc dans la production avec l'exploitation et les procédures qui sont mises en place chez toi et par le siège.

Monsieur D: H ouais.

Exploitation Slow Village: Enfin comment tu gères ça ? Du coup quels sont je vais demander quels sont les trois principaux changements que l'écolabel a entraîné dans les procédures de nettoyage, d'entretien ou de gestion des déchets ?

Monsieur D: OK. Euh je dirais que ça a fédéré euh ça a fédéré toute l'organisation, toute une organisation. C'est-à-dire que même s'il y avait des initiatives qui étaient peut-être un peu plus individuelles, euh le fait de bah voilà de passer qu'on soit audité dans chacun des services euh que tout

le monde soit

Exploitation Slow Village: Hop.

Monsieur D: focalisé à un moment donné, consacre du temps, de l'énergie et comprenne l'enjeu, ça a permis de créer quand même une dynamique et même si l'écolabel on en parle pas tous les jours nous en interne et ben on le sait. Et donc souvent, bien souvent, quand on est dans nos réunions hebdomadaires, euh on se dit "Ah ouais, mais ça, attends, ce truc-là euh c'est pas cohérent par rapport à ce qu'on a fait." Enfin, ça a créé quand même euh et soudé un groupe de salariés et une organisation. Donc ça, je trouve que ça c'est un premier point euh qui est peut-être un peu plus général par rapport à ta question, mais ça c'est voilà, c'est le premier point.

Monsieur D: Le second effectivement c'est toute une démarche qui est encore une fois qu'on avait peut-être, parce que l'île de Ré on a aussi des personnes qui sont un peu référents au niveau national. C'est-à-dire que on a, on avait sur la partie animation euh c'est Marine qui pilote tout ça et son site est entre guillemets clé, et de cœur un peu enfin en tous les cas là où il y a

Exploitation Slow Village: H Oui.

Monsieur D: le plus de choses et tout ce qu'elle met en place elle le met d'abord à l'île de ré elle le teste ici avant de le déployer sur d'autres sites. C'est pareil aussi sur la partie espace vert euh avec Gaetan. Je sais pas si c'est des personnes dont tu as entendu parler ou que tu as rencontré encore, mais du coup euh c'est vrai qu'on avait ça et que du coup ça a aussi permis de renforcer.

Exploitation Slow Village: Ok.

Monsieur D: Euh donc effectivement, c'est euh concrètement, on a mis en place le compost, le premier compost du groupe, on l'a mis ici. Euh et surtout on a testé différents modèles avant de pouvoir voilà les déployer dans d'autres villages et je sais que c'est encore une démarche qui est en cours et que tout n'est sûrement pas parfait dans les 12 villages que nous avons.

Monsieur D: Mais voilà. Donc en fait, il y a, il y avait déjà quelque chose, ça a permis de légitimer des compétences, des équipes et finalement de leur donner un vrai rôle, quoi. Donc du coup, c'est à ce niveau-là, c'était ça, ça a été très important.

Exploitation Slow Village: Ouais.

Monsieur D: Donc après concrètement, qu'est-ce qu'on a fait de plus ? Bah, on a renforcé, on s'est donné les moyens justement de développer le compost, plus c'est mieux. On a planté effectivement voilà dans des endroits où bah pour créer de, voilà, la séparation, du visuel mais aussi de l'ombre et de la fraîcheur. On est sur de l'installation de goutte à goutte ou d'oyas pour, on a un verger avec des fruitiers. Donc aujourd'hui, voilà, on a ces Oyas qui permettent de diffuser de l'eau euh dans ces grandes jarres de manière très, très ciblée.

Exploitation Slow Village: Ouais.

Monsieur D: Euh voilà. Donc en fait c'est des exemples, il y en a plein. Il y en a des centaines.

Monsieur D: Mais voilà c'est concrètement, ça a eu cette démarche là sur les espaces verts. Donc tout ce qu'on faisait déjà mais qu'on a renforcé comme je te le disais aussi sur la partie ménage bah Natacha notre gouvernante elle s'est mise à plus développer ses produits, à faire sa lessive euh et voilà.

Exploitation Slow Village: Ouais. M. Ouais, par exemple.

Monsieur D: Donc ça aussi c'est des choses qu'on a considérablement euh Ouais. renforcé quoi.

Voilà, on a tout à fait. Et c'est pour ça que je trouve que c'est très bien que tous les 2 ans aussi on repasse euh l'écolabel et qu'on voilà, qu'on se remette autour de la table en se disant bah il y avait tel et tel critère là-dessus. Est-ce qu'on est déjà toujours bien dans les clous par rapport à ça ? Puis maintenant on va aller plus loin. Euh et qu'est-ce qu'on fait ? Donc le fait que l'écolabel soit quelque chose qui soit suivi dans le temps, que ce soit pas forcément une barrière à passer mais plus une évolution en se disant "Aujourd'hui vous êtes là et puis demain bah l'objectif c'est d'aller là, là et là.

Monsieur D: et d'avoir quand même ce contrôle et ce suivi et ben c'est très bien, tu vois.

Exploitation Slow Village: Ouais.

Monsieur D: Et là nous on le repasse, tu dois le savoir peut-être là au mois d'octobre. Et ben voilà, justement on va se replonger dans tout ça avec pour le plus voilà pour que ce soit.

Exploitation Slow Village: Ouais. C'est vrai que oui, c'est intéressant même de t'entendre parler avec l'histoire des objectifs et non d'une barrière enfin d'une suite Ouais.

Monsieur D: Oui, faut pas le voir comme Ah bah tu l'as ou tu l'as pas. C'est globalement c'est tu l'obtiens avec une certaine notation. Enfin, tu sais ça mieux que moi et tout ça. Mais après l'idée c'est vraiment c'est quelle est l'évolution et tout ça. Et là c'est intéressant de voir justement quelle est la hauteur de la marche, qu'est-ce qu'on va vraiment pouvoir atteindre ? Qu'est-ce qu'on va nous demander ? Comment ça va se passer ? Et ça pour le coup, tu vois, autant j'ai bien en tête tout ce qu'on avait fait il y a 2 ans, autant là c'est je me suis pas encore remis dedans pour savoir ce qu'on devait faire, mais ça fait partie voilà, on a déjà planifié nous des réunions en interne là sur septembre pour pouvoir préparer tout ça quoi.

Exploitation Slow Village: Ouais, carrément.

Monsieur D: Voilà.

Exploitation Slow Village: OK. Euh OK. Et du coup, est-ce que bah du coup tu m'en as parlé un petit peu là dans une des questions précédentes avec les compteurs, mais est-ce que peut-être que tu peux développer un peu plus la réponse ou pas

Monsieur D: Oui.

Exploitation Slow Village: Donc ma prochaine question c'est est-ce que tu as observé des gains d'efficacité opérationnelle donc la réduction de consommation une meilleure organisation en point de vue des équipes ou juste des services et suite à l'application de ces nouvelles procédures

Monsieur D: Hm. Bah euh c'est certain que oui, encore une fois, c'est un petit peu la même réponse que celle que j'ai faite tout à l'heure. C'est-à-dire que j'ai pas un exemple où je me dis waouh, ça a transformé du jour au lendemain les choses. Je pense que de toute façon, c'est comme tout et tout c'est toute cette démarche et notre raison d'être aujourd'hui.

Monsieur D: C'est un peu la politique des petits pas. C'est voilà, chaque geste compte et voilà. Donc, j'ai pas là aujourd'hui un exemple où je me dis avant l'écolabel c'était comme ça, après ça a été ça et c'était voilà.

Exploitation Slow Village: C'est Ok.

Monsieur D: là-dessus, mais c'est plus euh voilà, c'est plus bah je peux donner Oui, si je peux donner des exemples. Aujourd'hui, grâce à l'installation de ces compteurs connectés, moi je reçois directement un SMS le matin s'il y a une suspicion de fuite dans la nuit. Euh donc c'est typiquement un truc, voilà, je regarde, ah boum, il y a quelque chose qui s'est passé cette nuit. Et ben on va regarder, on essaie de comprendre et ça nous arrive à plusieurs reprises de remonter des filières en se disant "Ah bah OK, c'était une chasse qui était restée, une chasse d'eau qui était restée bloquée toute

Exploitation Slow Village: Ok.

Monsieur D: la nuit. Voilà. et ben plutôt qu'elle reste bloquée pendant 10 jours, elle reste peut-être bloquée que pendant quelques heures.

Monsieur D: Voilà, donc c'est ce genre de chose. Euh voilà, donc encore une fois, on peut aller beaucoup plus loin des compteurs, on peut en installer beaucoup plus, être capable de segmenter tous les réseaux pour savoir entre où et où les choses se passent. Enfin, on a voilà, il y a encore 1000 choses à faire mais voilà, c'est de faire sa part un peu au quotidien. Voilà, ça je pense que c'est fondamental.

Exploitation Slow Village: Voilà. OK. Et quel rôle a joué le personnel dans cette mise en œuvre du coup ?

Monsieur D: Bah, ça c'est fondamental. De toute façon, il y a aucun projet qui se passe ici comme ailleurs si tu arrives pas à obtenir l'adhésion de chacun. Donc euh ce qui est je dirais ce qui est fondamental c'est d'anticiper les choses parce que si là je leur dis parce que je suis le seul courant et que je leur dis "Ah ouais, attendez, samedi euh il y a voilà, on a on a l'écolabel donc merci de voilà de mettre un beau t-shirt et tout le truc." Bah voilà, ils vont pas y consacrer beaucoup de temps et ils vont pas considérer que c'est important.

Monsieur D: En revanche, si dès le début là, on va planifier voilà la réunion, les rendez-vous, rebalayer les critères qui étaient les nôtres, s'assurer qu'on enfin voilà, je pense qu'il y aura peut-être au moins deux réunions avec tout le monde, préparatoire, euh avant de repasser tout ça pour pouvoir s'assurer que tout le monde est à bord, tout le monde est concerné, tout le monde a envie et motivé pour tout ça. Donc il faut déjà partager vraiment largement les objectifs euh avec tous pour pouvoir voilà obtenir des résultats.

Exploitation Slow Village: Ouais. H et est-ce qu'il y a eu des formations spécifiques mises en place pour passer enfin on ferait pour passer l'écolabel ou peut-être que, peut-être qu'il y avait du personnel qui était réticent ou pas mais juste pour

Monsieur D: Alors, je dirais pas qu'il y a eu des formations pour l'écolabel en particulier, mais je sais que Gaetan par exemple, il est parti après faire des formations de maître composteur ou des choses comme ça euh sur voilà dans la région. Donc on a Oui, on a mis des choses en place comme ça.

Exploitation Slow Village: Ouais.

Monsieur D: Euh je pense que c'est à peu près né au même moment et les choses se sont faites Oui. de manière concomitante avec l'écolabel quoi.

Exploitation Slow Village: Ouais. OK. Et après est-ce que tu as bah du coup tu as répondu mais

j'allais demander : est-ce que tu as constaté une plus grande motivation ou un renforcement de la cohésion ? La réponse est oui. Du coup par rapport à ce que tu as dit tout ça, c'est né de tes réunions du coup.

Monsieur D: Oui oui, clairement ça c'est sûr que ça joue quelque chose parce qu'il y a une petite fierté voilà d'avoir obtenu ça. On était un peu dans les premiers ici aussi. Donc euh donc c'est important. Ouais. Euh ça en fait l'écolabel euh c'était, ça avait été impulsé plus par le siège à l'époque.

Exploitation Slow Village: OK.

Monsieur D: Euh c'est comme ça que les choses euh étaient venues parce que l'idée c'était de d'écolabelliser tous les sites. Euh et donc c'était venu Ouais.

Monsieur D: c'était venu comme ça. C'était, ça avait été une demande du siège et puis après ça avait été bien pris ici. Voilà.

Exploitation Slow Village: OK, d'accord.

Monsieur D: Bien. Bien pris en main, en charge. On avait été voilà. Mais on avait vraiment travaillé de concert avec euh avec Joséphine à l'époque.

Exploitation Slow Village: Ouais, c'est Josephine qui était là. qui était référente RSE non Lucie, c'est ça.

Monsieur D: Oui. Tout à fait. Exactement.

Exploitation Slow Village: OK. Et du coup, on va arriver à la troisième partie, donc sur le suivi du coup et la communication faite au client.

Monsieur D: Oui. Ouais.

Exploitation Slow Village: Et euh donc par rapport au suivi de tes consommations, tu as des compteurs d'eau connectés, c'est ça ?

Monsieur D: Tout à fait.

Exploitation Slow Village: Tu as autre chose ou c'est après, c'est plutôt du visuel par exemple au compost, peut-être au nombre de ramassage ou en électricité ?

Monsieur D: ou euh de des choses très mesurables comme ça.

Monsieur D: Les compteurs connectés, c'est vrai que c'est aujourd'hui, c'est ce qu'on fait.

Exploitation Slow Village: Ouais.

Monsieur D: Ça existe aussi sur l'électricité mais c'est vrai qu'on les a pas mis en place euh par rapport à tout ça. Voilà. Et après euh le compost, on sait à peu près combien on brasse parce que on a voilà, c'est des grands bacs puis on a créé une espèce de centrale de compostage où en fait voilà, il y a tout ça, la matière, elle évolue en fonction du stade de décomposition d'un bac à un autre. Donc voilà, j'avoue que j'ai pas le chiffre total en tête mais on est quand même sur plusieurs tonnes par an qu'on réutilise sur le site. Donc oui, c'est conséquent.

Exploitation Slow Village: carrément et réutilisé en plus. Donc ça c'est une vraie économie quand même.

Monsieur D: Oui, tout à fait.

Exploitation Slow Village: Et est-ce que pour toi l'écolabel est devenu un argument de vente fort

pour ton site ?

Monsieur D: Euh bah écoute, ça a été mis en avant en tous les cas dans toutes nos commercialisations, ça c'est sûr.

Monsieur D: Euh donc forcément, je pense que ça contribue aussi au succès commercial. Euh après, c'est pas quelque chose qu'on met forcément en avant parce que quelque part je pense que ça devrait être la norme. Donc euh faut pas voilà, c'est justement faut pas que ça devienne trop non plus un argument marketing brandi à tout va. Voilà.

Exploitation Slow Village: Ouais.

Monsieur D: Après c'est bien d'en être fier de l'afficher, de que ce soit présent et que tout ça mais c'est sûrement voilà c'est ça, ça doit devenir une norme je pense. Voilà. Et encore une fois, après, je suis un peu impatient de voir quelle va être la suite là et justement le renouvellement de ce label, je trouve que ça c'est important. C'est presque plus important que l'obtention en fait parce que c'est comment est-ce qu'on voilà, je sais pas si c'est la même personne qui viendra mais qui était super aussi.

Exploitation Slow Village: Oui, c'est vrai.

Monsieur D: Enfin, je sais pas, on va voir tout ça là.

Exploitation Slow Village: Ouais, tu vois vraiment. Et du coup, tu c'est plutôt sur la commercialisation que du coup on parle de l'écolabel.

Exploitation Slow Village: Est-ce que sur le site tu as de la signalétique qui en parle ou enfin, je veux dire euh quoi.

Monsieur D: Ouais. On avait une plaque, après on a refait des choses, on a refait notre devanture, alors c'est plus affiché, comme ça l'était avant, et tu vois c'est très bien qu'on en reparle justement, parce que du coup c'est présent en réception, mais tout est relativement discret

Exploitation Slow Village: Et quels sont les principaux retours des clients concernant cette démarche durable chez vous à Saint-Martin ?

Monsieur D: Alors après des clients, il y a tous types de clients. C'est vrai que je dirais qu'on va les classer évidemment en deux catégories. Il y a les gens qui sont là sur des cours séjours qui ont souvent réservé sur booking et qui se sont posé la question à 17h. Je suis pas certain que ce soit forcément le critère numéro 1 dans leur sélection.

Exploitation Slow Village: Ouais.

Monsieur D: Je pense que c'est plutôt en tous les cas sur un site comme l'île, de la disponibilité euh qui prime surtout en juillet-août en haute saison. Et puis après, il y a des clients qui pour le coup viennent en famille, réfléchissent vraiment où ils veulent passer leurs vacances. Pas plus tard qu'hier, j'ai discuté avec toute une famille de Belges très sympas qui nous ont dit "Ah bah nous, on a vraiment hésité entre Hutttopia, entre vous, on a regardé tout, on a vraiment éprouvé le site, on est venu chez vous et franchement on est hyper content." **Monsieur D:** donc ça, ça fait plaisir.

Exploitation Slow Village: Oui, mais la démarche était présente.

Monsieur D: Donc ça c'était ça, c'est très chouette et ça typiquement c'est une famille à laquelle on a pas spécifiquement parlé de l'écolabel à ce moment-là mais voilà je sentais que dans l'esprit et dans tout

ça ils cherchaient effectivement des vacances responsables. Voilà.

Exploitation Slow Village: OK.

Monsieur D: Voilà.

Exploitation Slow Village: Et est-ce que tu penses que ça a un impact sur la fidélité des clients ?

Monsieur D: Euh oui, clairement, ça je suis certain que mais encore une fois, c'est des choses qui peuvent être un peu imperceptibles mais que voilà, la végétalisation d'un site, l'entretien, tout ce qu'on met en

Exploitation Slow Village: Ouais.

Monsieur D: place au quotidien. Oui, c'est certain que ça contribue aussi le fait que les équipes soient sensibilisées, ils le transmettent aussi à nos clients et c'est certain que les gens ils viennent pour le concept. Et une partie de la clientèle vient pour le concept et ça c'est indéniable.

Exploitation Slow Village: carrément Et h bah du coup, ça c'est la dernière question mais tu as répondu quand même tout au long de l'entretien.

Monsieur D: Hm.

Exploitation Slow Village: Donc ça veut dire que tu as compris où est-ce que je voulais en venir.

Donc c'est cool.

Monsieur D: Ouais.

Exploitation Slow Village: Euh selon toi, est-ce que le label du coup est une fin ou plutôt le point de départ d'une démarche d'amélioration continue ?

Monsieur D: Ouais. Bah alors oui effectivement j'ai un peu répondu déjà mais non c'est absolument pas une fin en soi. Je pense que il y a rien à enfin c'est vraiment l'objectif c'est que ce soit la validation de d'un existant euh et que ça nous permette de réfléchir service par service et critère par critère parce que il y en a quand même beaucoup, beaucoup à tout ce qu'on peut faire et encore une fois c'est plus que le résultat ou là où on en est aujourd'hui, c'est

Exploitation Slow Village: Ouais.

Monsieur D: vraiment la trajectoire. Et donc ça c'est fondamental et c'est quelle va être la tendance, quel est voilà qu'est-ce qu'on va réussir à faire, combien on va réussir à obtenir cette fois-ci ?

Monsieur D: Qu'est-ce qu'on va mieux faire tout en conservant ce qu'on faisait déjà avant ou peut-être il y a des choses aussi que très honnêtement en 2 ans, on fait peut-être avec un peu moins d'assiduité, faut pas voilà, faut pas

Exploitation Slow Village: Ouais.

Monsieur D: se leurrer aussi et ça va nous remettre un peu tout voilà les points sur les sur les i.

Exploitation Slow Village: X carrément.

Monsieur D: Exactement.

Exploitation Slow Village: Bah écoute, je te remercie, ça m'aide vraiment beaucoup ces retours. Tu es mon deuxième. J'ai eu du coup X juste avant.

Monsieur D: C'est vrai. Tu as eu X avant bah elle a beaucoup participé à l'écolabel de l'île de Ré.

Donc j'imagine qu'elle a dû un peu en parler parce que je crois.

Exploitation Slow Village: Ouais ouais. Elle m'a parlé de certaines choses mais c'est cool parce que même si, enfin du coup je lui ai demandé aussi des questions plutôt sur son site actuel, mais certains trucs, comme elle est arrivée en cours de saison je lui ai demandé par rapport à Saint-Martin, mais du coup ça se complète énormément parce que il y a quelques trucs qui sont, enfin c'est le même discours enfin je veux dire, c'est lié parce que c'est le même état d'esprit, c'est totalement normal, vous avez fait partie de la même équipe pendant 3 ans, mais du coup ça se complète carrément et donc c'est hyper cool.

Monsieur D: Hm hm.

Exploitation Slow Village: Merci d'avoir dégagé du temps pour ça parce que je sais que c'est compliqué mais

Monsieur D: Bon franchement non euh ça me fait vraiment très plaisir et puis c'est surtout à toi qu'il faut dire bravo, et merci parce que faire ce que tu fais là plus tes stages plus tes trucs et tout voilà.

ANNEXE K – Retranscription de l'entretien avec Madame E

Exploitation Slow Village: Du coup, je te je t'explique un peu le sujet de mon mémoire.

Madame E : Ouais.

Exploitation Slow Village: Du coup, moi c'est de la de la stratégie à l'expérience client et en fait je travaille sur l'influence du siège dans un groupe de camping dans l'hôtellerie de Plein air sur l'expérience client.

Madame E : OK.

Exploitation Slow Village: Et du coup donc en quelque sorte mon projet en première partie en fait j'ai envoyé un petit mail à chacun des directeurs pour poser des questions que je vais passer.

Madame E : Ok.

Exploitation Slow Village: Donc j'ai deux questionnaires pour moi en fait avec un pour les sites labellisés donc le tien celui de Biscarrosse celui de l'île de Ré. Voilà et après un autre mais qui va rester en fait sur la démarche durable de Slow, qui est quand même très ancré chez nous pour la démarche durable, sur les autres sites mais qui sont pas forcément écolabellisés.

Exploitation Slow Village: il ont quand même les process mais et du coup donc ça c'est ma première partie.

Madame E : Hm. OK.

Exploitation Slow Village: La deuxième partie, ça va être d'analyser le questionnaire des satisfactions des clients du... Moi, j'ai exporté mes réponses du 1er avril au 31 juillet.

Madame E : OK.

Exploitation Slow Village: Donc les sites et après donc pareil le questionnaire c'est pas le même par contre s'il y a l'écolabel ou pas et du coup après je vais les croiser et donc là je en fait mes entretiens avec vous. C'est plutôt pour avoir votre ressenti et comment vous vous sentez sur place par rapport aux idées du siège ce qui est amené du siège et comment ça vient à pouvoir être exploité et ce que tu penses et ce que tu ressens après c'est plutôt le ressenti des clients par rapport à ça et après ma troisième partie c'est par rapport à ce que j'ai ce que j'ai fait pendant 6 mois je en en

Madame E : Oui. OK.

Exploitation Slow Village: lien avec tout ça.

Madame E : H OK.

Exploitation Slow Village: Voilà, c'est ça exactement.

Madame E : Donc tes derniers mois, c'est parti.

Exploitation Slow Village: Et du coup donc mes questions ça va plutôt être en trois parties en fait un peu l'avant-saison pendant et après. Donc l'avant, ça va être la gestion des fournisseurs, tes achats enfin tout ça.

Madame E : Ouais. OK.

Exploitation Slow Village: La deuxième ça va être l'exploitation avec les procédures internes que tu dois sûrement avoir rencontré et le après saison c'est le suivi de tes consommations mais aussi l'avis

des clients.

Madame E : OK, très bien.

Exploitation Slow Village: Voilà je vais te poser une première question si tu es prête.

Madame E : Oui, je suis prête.

Exploitation Slow Village: Non, avant toute avant toute première question, je vais laisser de te présenter par rapport à ton parcours.

Madame E : OK. Euh bah du coup, je suis **Madame E**. Je suis directrice d'exploitation du Solw Village Les Ponts de Cé depuis euh C'est une bonne question. Je crois que là, ça va faire justement 5 ans que j'ai signé mon CDI là le au mois d'août, fin enfin le 20 août.

Exploitation Slow Village: Ok. OK, trop cool.

Madame E : Euh donc voilà, ça fait depuis l'année du Covid quoi.

Madame E : C'était 2020 où je suis arrivée d'abord en stage puis après j'ai continué en tant que directrice. Euh voilà.

Exploitation Slow Village: Du coup, ma première question c'est pour l'obtention. Du coup, tu étais là quand il y a eu l'obtention du label de l'écolabel ?

Madame E : Ouais, carrément.

Exploitation Slow Village: Ouais. Tu tu l'as suivi.

Madame E : Ouais ouais mais à l'époque tu vois c'était pas Lucy à l'époque qui le faisait passer.

Exploitation Slow Village: Enfin, tu as vu comment ça se passait et tout ? Ouais.

Madame E : C'était Joséphine sa prédécesseuse on va dire. Et à cette époque elle en a fait beaucoup beaucoup toute seule.

Exploitation Slow Village: Ouais.

Madame E : Je pense ça doit être le troisième site qu'elle avait écolabélisé ou voir le deuxième.

Exploitation Slow Village: OK.

Madame E : Ouais je crois que c deuxième avec le château et du coup elle a fait enfin j'étais là le jour J et puis quelques temps avant mais elle t'a fait quand même beaucoup toute seule.

Exploitation Slow Village: Oui. Mais tu vois de quoi on parle quoi.

Madame E : Mais oui tout à fait. Oui.

Exploitation Slow Village: Nickel. Trop bien. Du coup, pour l'obtention du label, est-ce que tu as modifié beaucoup de critères de sélection et ou bien de juste la relation avec tes fournisseurs ? Peut-être que tu as gardé les mêmes ou peut-être pas et peut-être que OK.

Madame E : Et ben en vrai au niveau des fournisseurs, on au début je gardais j'ai pas changé de fournisseur, j'ai juste changé de produit du coup pour la plupart des choses avec eux. Après aussi pour la restauration les premières années en tout cas on avait essayé de faire enfin pour tout ce qui est partie locale bio. Euh on a on avait des nouveaux fournisseurs mais qu'on a complètement changé depuis avec les nouveaux fournisseurs de cette année notamment.

Exploitation Slow Village: OK OK sinon tu as gardé les autres juste à changer la manière d'acheter finalement en fait

Madame E : Euh hm ouais ouais c'est ça. On a enfin tu vois par exemple je vois la blanchisserie on a toujours eu la même mais par contre on a modifié un peu notre façon de travailler avec eux. On leur avait demandé de parce qu'avant ils faisaient tout sous plastique et tout ça par exemple on leur avait demandé d'arrêter de préférer les kits.

Exploitation Slow Village: H ouais.

Exploitation Slow Village: OK. Et dans quel service tu as dû t'adapter le plus à cette nouvelle politique d'achat ? Ouais

Madame E : Enfin, on a fait d'autres petits process euh bah sincèrement, c'est au niveau de la restauration où c'est le plus difficile.

Madame E : Ouais. Le reste très facile de trouver, enfin moi je trouvais ça assez facile de trouver des produits qui conviennent, tout ce qui est ménage enfin blanchisserie tout ça euh c'est plus difficile parce que ben on a toujours

Exploitation Slow Village: Et pourquoi c'est plus difficile pour toi ?

Madame E : le problème des prix d'achat et puis le problème aussi parce qu'à l'époque on essayait de travailler avec du coup des trucs super locaux mais en fait après tu te retrouves avec 36000 fournisseurs qui livrent pas forcément

Exploitation Slow Village: Ouais.

Madame E : parce que c'est des petits trucs. Enfin, ça a pas duré très longtemps quoi. C'est compliqué.

Exploitation Slow Village: Ouais. OK. Ouais. C'est soit trop petit, soit c'est trop cher, quoi.

Madame E : Ouais, c'est ça. Hm.

Exploitation Slow Village: Et pour toi, du coup, bah tu viens d'en parler mais peut-être que tu en as d'autres. C'est ça a été quoi tes principales contraintes ? Est-ce que tu en as eu d'autres que le point économique ou pas avec tous ces achats ?

Madame E : Non, en vrai, c'est ça principalement. Ouais. problème économique.

Exploitation Slow Village: OK. Et comment tu décrirais l'évolution de la qualité des produits ou services suite à ces changements ?

Madame E : Hm. Sincèrement, tu vois, je enfin après, je sais pas, on va parler de je sais pas si les clients ils s'en rendent vraiment compte. Enfin, je sais pas si eux ils ont vu un changement ou pas. Euh et au final, on est resté sur à peu près euh enfin du coup pour nous c'est mieux parce que bon bah c'était écolabellisé, c'est bien et tout mais je sais pas trop si les clients l'ont vu eux.

Exploitation Slow Village: Ouais. Et toi, mais toi tu penses que il y a une meilleure qualité quand même de ou même dans la durabilité des produits où il y a pas eu forcément de changement, c'est juste la manière dont ça a été

Madame E : Hm bah en vraie durabilité enfin tout ce qu'on a récemment.

Exploitation Slow Village: fait mais ça va être la même chose.

Madame E : Après, je sais pas trop parler de quel produit tout ce qui est imaginons un truc bête mais au niveau de la literie et tout, on était passé des alèzes jetables à des alèzes tissus.

Exploitation Slow Village: Ouais.

Madame E : Ça clairement ça apporte aussi du plus parce que c'est quand même quand même plus confortable, ça fait plus clean, plus propre pour le client. Après, tu vois en chose vraiment visibles, je Ouais, je H

Exploitation Slow Village: Non mais c'est un exemple, c'est très bien. Enfin, c'est un très bon exemple. Si tu vois autre chose, tu peux mais il y a pas de mauvaise réponse de toute façon. Et euh du coup et après la perception des clients, ça on n'arrive pas trop à savoir. OK. Du coup, on va passer à la deuxième étape. Donc ça c'est plutôt dans tes procédures internes et quand l'exploitation prend vie. Quels sont tes trois principaux changements que l'écolabel ont entraîné dans les procédures de nettoyage, d'entretien et de gestion des déchets et où ?

Madame E : ouais ben alors nettoyage entretien. Bah si on prend que la partie nettoyage et nettoyage hébergement locatif et tout ça euh en vrai nous ça nous a permis de nous comment dire de nous mettre plus carré parce que avant il y avait pas forcément de process tu vois et là le fait de passer l'écolabel ça nous a fait réfléchir un peu plus à ça et de mettre des choses vraiment enfin tu vois j'ai fait des fiches produit tu mets telle, telle dose de ça pour telle dose de ça, telle dose de ça, enfin vraiment un truc au moins qu'on peut répéter tout le temps, c'est toujours la même chose, c'est simple Ça a vachement simplifié aussi

Exploitation Slow Village: Ouais, c'est aussi bien.

Madame E : parce qu'au ménage bon bah malheureusement de toute façon on peut pas utiliser grand-chose comme c'est que des produits écolabel. Donc voilà, on a trois produits et et basta. Donc c'est chouette.

Exploitation Slow Village: Ouais, carrément.

Madame E : Ouais c'est pratique. Je pense que Ouais du coup au niveau du ménage c'est bien pour tout le monde. Après euh je sais pas si c'est le process mais forcément des fois au ménage il y a des trucs qui coincent parce que un produit écolabel va pas faire de miracle sur certains trucs qui pourraient être attrapé par un produit non écolabellisé.

Madame E : Donc euh des fois faut prendre plus de faut repasser plus, faut laisser agir plus. Enfin, c'est un peu euh Ouais, ça ça Ouais, c'est ça.

Exploitation Slow Village: plus de temps, ça va rester efficace mais moins rapidement quoi.

Madame E : Ça prend un peu plus de temps. Hm. Ouais, c'est ça. Hm. Pour les urgences, c'est pas toujours Ouais, c'est pas toujours le top. Pour tout ce qui est parti, on va dire entretien espace vert, bah de base on utilisait pas vraiment de enfin moi depuis que je suis là, on a jamais utilisé de produits un peu bizarres, enfin un peu ultra chimique ou quoi.

Exploitation Slow Village: Ouais.

Madame E : Euh en soit ça a pas changé grand-chose. Si, il y a juste pour il y a juste pour les mince le gros nettoyage pour les durant l'hiver et tout ça notamment tu vois tout ce qui va être dégriser le bois, tout ce qui va être nettoyage des bâches, des toits, des mobilhomes, des terrasses. Là malheureusement on a on est obligé de prendre des trucs qui sont pas écolabel et c'est des produits qui sont qui sont

conseillés par le siège d'ailleurs.

Exploitation Slow Village: Ouais.

Madame E : Enfin, tu vois, des trucs certains trucs h Ouais, c'est ça.

Exploitation Slow Village: OK. Ouais. Mais des choses qu'on tu où tu as pas d'autres solutions quoi.

Madame E : Mais bon, ouais, dans la vie de tous les jours en soit nous on utilise rien du tout en enfin tout ce qui est entretien espace vert technique, rien de bizarre.

Exploitation Slow Village: OK.

Madame E : Et euh ouais pour la gestion non ouais la gestion des déchets, ça c'est un petit peu c'était un point compliqué ça parce que euh au départ pour l'écolabel, il fallait qu'on sache exactement le nombre de tonnes de

Exploitation Slow Village: H Ah ouais. Ok.

Madame E : déchets de tri de déchets enfin par qu'on faisait quoi. Et en fait, nous chez nous, on travaille avec des gros containers poubelles et c'est hyper compliqué de savoir combien on parce que le container, il va être ramassé, on va dire en haut de saison deux fois par semaine, voire trois s'il y a une urgence et on sait pas combien ça pèse exactement. Parfois, il va être ramassé alors qu'il est plein qu'à la moitié, parfois il est plein au 3/4, parfois il est archi plein.

Madame E : Et le suivi enfin pour calculer les déchets qu'on fait, c'est hyper compliqué. Et sinon, bon bah après le il y a le compost et c'est un euh nous on est aidé par la belle verte là aux ponts de Cé. pour la gestion du compost. Donc heureusement qu'ils sont là pour nous aider parce que c'est vrai que c'est un beaucoup d'entretien, c'est pas facile, faut s'y connaître et puis faut prendre le temps quoi.

Exploitation Slow Village: Ouais, toujours le temps finalement.

Madame E : Faut qu'il y ait quelqu'un qui soit assigné à ça. Donc ouais, ça c'est toujours un petit peu Ouais, c'est ça. Le temps et ouais, parfois pas forcément les moyens techniques de pouvoir peser un container poubelle quoi.

Exploitation Slow Village: Oui, c'est clair. Pardon. Et euh pour toi euh enfin quel rôle a joué le personnel dans la mise en œuvre de ces pratiques ?

Madame E : euh hm hm euh je saurais pas trop dire. Bah je pense que ouais, c'est ça.

Exploitation Slow Village: Il peut ne pas avoir eu de rôle hein parce que en plus changer d'équipe donc bien assimilé.

Madame E : Et puis c'est une petite équipe. Enfin en soi il y a pas eu trop enfin si je vois Sophie qui est là depuis trois saisons au ménage, elle a quand même bien assimilé ancré les infos.

Exploitation Slow Village: Ouais.

Madame E : Comment on fait ? Comment on fait pas ça ? Faut surtout pas utiliser et cetera. Euh après sinon euh sinon en soi moi j'ai essayé de faire des process à tout le monde et de faire en sorte que chacun suive bien.

Exploitation Slow Village: Est-ce que tu as tu as eu de la réticence par rapport à ça ou pas ?

Madame E : Alors ouais la première année c'était surtout bah enfin si même toujours hein Sophie des fois dit "Ah si on avait de la javel ah si tu vois les trucs ça part mieux et je comprends tout à fait mais si

c'était plus la première année avec la cuisine où on s'est pris la tête.

Exploitation Slow Village: OK.

Madame E : Heureusement que il y a il y avait une personne à cette époque-là euh qui était très euh très impliquée dans la démarche écolabel et tout ça que ça intéressait qui faisait ça de base chez elle. Je pense qu' était très voilà mais sinon c'est très c'est compliqué.

Exploitation Slow Village: OK. Et est-ce que tu as tu as observé des gains d'efficacité opérationnelle suite à l'application des nouvelles procédures et de l'écolabel comme la réduction de consommation ou autre chose ? Tu m'as parlé de la meilleure organisation avec un cadre un peu plus cadré et des projets.

Madame E : Ouais, c'est ça. Comme il y a eu des process, du coup, c'était plus cadré. Du coup, forcément bon bah meilleur gain de temps et tout, mais non, je pense pas que non, je crois pas.

Exploitation Slow Village: OK.

Madame E : Moi je le vois pas en tout cas chez moi.

Exploitation Slow Village: Oui, tu l'as pas senti.

Madame E : H ça que c'est pas facile non plus à dire parce que c'est pas les mêmes années, c'est pas les mêmes saisons.

Exploitation Slow Village: OK.

Madame E : Enfin ouais non.

Exploitation Slow Village: Oui, carrément. Non mais carrément, c'est une question t'inquiète hein, il y a pas de mauvaise réponse. C'est vraiment la question justement pour savoir un petit peu plus et surtout comment toi tu le vis sur le terrain surtout.

Exploitation Slow Village: Et donc là, on va on va passer à la troisième partie. On a bientôt fini, c'est euh du coup plutôt sur le suivi des consommations et la communication.

Madame E : OK, c'est raté.

Exploitation Slow Village: Euh est-ce que tu as un moyen de mesurer tes consommations d'énergie et d'eau pour maintenir la certification?

Madame E : Euh et ben du coup à part en fait, on a un tableau où on rentre normalement on fait un relevé compteur de compteur d'élec une fois par mois.

Exploitation Slow Village: OK.

Madame E : Alors là, je t'avoue que les trois derniers mois, ça n'a pas été fait parce qu'on a complètement oublié.

Exploitation Slow Village: Ouais.

Madame E : Après là, du coup, justement depuis peu, on a mis un mince, comment on appelle ça ? Un petit comme un Ouais. un sur compteur pour voir du coup sur un de nos un de nos compteurs d'eau. Mais tu vois, il y en a deux autres qui sont pas équipés et qui devraient être équipés aussi. Après, ça nous a fait voir tout de suite qu'il y avait une fuite du coup. Donc c'est et une fuite enfin, en plus une fuite qui apparemment serait depuis très longtemps mais qu'on se rendait pas compte en fait parce que bah c'est pas une fuite énorme hein mais tu vois à prendre tous les mois tout paraissait plutôt logique et ouais mais ouais non je pense, on manque un peu de d'outils pour enfin faudrait qu'en fait

chaque chaque compteur, chaque souscompteur voir chaque mob, chaque hébergement soit équipé mais c'est un Euh

Exploitation Slow Village: Ouais. OK. Et est-ce que pour toi l'écolabel est devenu un argument de vente fort pour ton site ?

Madame E : en vrai, je pense que pour une pour euh ouais, peut-être pas pour la moitié de la clientèle, mais pour une bonne partie, c'est un point qui est vraiment apprécié, quoi. Apprécié, un petit plus.

Exploitation Slow Village: OK.

Madame E : Hm.

Exploitation Slow Village: Et comment vous communiquez dessus vous ? Pensez Ouais.

Madame E : Euh bah nous, à part tout ce qui est fait par euh du coup euh le siège et tout ça sur les réseaux, euh nous ça va plus être au téléphone où on va le présenter, expliquer un peu à l'arrivée aussi. Tu vois, c'est souvent qu'il y a un petit mot du genre bah du coup voilà, on est écolabellisé. Bah aussi il y a les plans derrière les plans clairement il y a toutes les petites écogestes mais ça va être moi je sais que j'appuie beaucoup quand je fais une arrivée sur là vous avez le conteneur, le ceci le cela dans les hébergements ici il y a tous les petits autocollants ou dans les sanitaires du genre les prestos trois prestos pour la douche ça suffit, éteignez les lumières non les petits trucs comme ça Ouais,

Exploitation Slow Village: dans les locs et dans les sanitaires. Du coup, tu maintiens ? Oui, c'est cool.

Madame E : dans Ouais, dans chaque douche et les sanitaires communs.

Exploitation Slow Village: Et euh c'est quoi les principaux retours des clients du coup par rapport à ça ?

Madame E : H bah en vrai, en général, tu vois, on n'en parle pas beaucoup avec les clients. Enfin, les clients nous en parlent pas énormément mais ça va être « Ah, mais c'est trop bien ce que vous faites, vous êtes écollabisé, d'accord, trop bien et tout ».

Exploitation Slow Village: Ouais.

Madame E : Mais voilà quoi, ça part c'est pas plus c'est ça.

Exploitation Slow Village: Ouais. OK. Il y en a qui sont pas forcément sensibilisés à ça.

Madame E : Et moi je pense en particulier, tu vois, je suis pas sûre d'être un site enfin c'est un site un peu spécial, on va dire comment dire, enfin les gens viennent pas forcément en priorité parce que c'est un slow village, tu vois.

Exploitation Slow Village: Ah oui, tu veux dire par rapport à ta localisation contrairement à autres slow, tu veux dire ?

Madame E : Ouais, j'ai l'impression dans le sens où enfin c'est un site Ouais.

Exploitation Slow Village: Ah ouais, parce que tu es près d'une ville.

Madame E : Et puis tu vois toute la période notamment la basse saison, c'est les campingcaristes, campings des personnes âgées. Enfin les écolabellisés, ils ont pas grand grand chose à ils sont là parce qu'ils voient qu'il y a un camping là, ils sont sur les châteaux de la mais voilà quoi.

Exploitation Slow Village: Oui.

Madame E : C'est pas je pense plus ceux qui viennent du coup bah l'été sur des plus longues périodes

vraiment qui choisissent. Mais on a quand même beaucoup de gens de passage qui se trouvent là un peu h Ouais, c'est ça.

Exploitation Slow Village: Comme ça quoi.

Madame E : H euh je pense que oui, je pense que ça joue quand même enfin l'écolabel et la marque Slow en général quand même pour certains pour certains clients.

Exploitation Slow Village: OK. Est-ce que tu penses que du coup cette démarche, elle a un impact sur la fidélité de tes clients ? Ou pas forcément.

Madame E : Après en quelle quelle mesure ? Je sais pas trop. Je saurais pas dire.

Exploitation Slow Village: Ouais. Bon ou ils vont pas t'en parler mais peut-être que c'est dans leur bout de leur tête.

Madame E : Après, ouais, c'est vrai que ceux qui reviennent les habitués, est-ce qu'il me parle de ça en particulier ? Pas forcément.

Exploitation Slow Village: C'est peut-être quand même. Bah il y a ça en plus ça peut aider quoi.

Madame E : Ouais, mais je pense que tu vois un truc qui ferait qui porterait enfin, on va dire qui serait qui pourrait vraiment faire de l'effet aux clients, ça serait au niveau de la restauration.

Exploitation Slow Village: Ouais.

Madame E : Mais je pense que là nous cette année notamment à la restauration, on fait pas assez de pub de trucs du genre. Tu vois sur le menu, on devrait avoir écrit "J'en sais rien, tel légume qui vient de tel endroit." Enfin, je suis sûre que si on appuyait le fait de où proviennent nos produits et tout ça, là les gens sauraient avoir plus un impact et ils se disent "Ah mais c'est trop bien en plus là ça c'est local, **Exploitation Slow Village:** H ok ouais manque de com un peu qui pourrait permettre un peu de conscience de la part des clients.

Madame E : ça c'est ceci, ça c'est cela." Enfin ouais je Ouais. H ou qui ouais qui le verrait encore plus quoi, qui verrait plus le l'implication et tout.

Exploitation Slow Village: OK. Et j'ai une dernière question après c'est fini. Euh selon toi, est-ce que le label c'est une fin ou c'est plutôt un point de départ d'une démarche d'amélioration continue ?

Madame E : Ah bah c'est un point de départ d'une démarche d'amélioration quand ça c'est sûr.

Exploitation Slow Village: Oui. Oui.

Madame E : Et tu vois, c'est ce que c'est ce que j'ai enfin je sais plus avec qui je en parlais la dernière fois, mais c'est en fait l'écolabel en soi euh enfin je sais pas, c'était stressant à faire, c'était un peu galère et tout et tu vois en fait tous les défauts de ton site, tu te dis p***** ça ça va pas, ça ça va pas, ça ça va pas, ça c'est horrible, ça c'est horrible.

Madame E : Mais du coup ça cadre les choses, au moins tu sais vers quelle voix aller. Et c'est pour ça que c'est trop bien parce que nous on a l'écolabel mais sincèrement on est vraiment pas parfait. Mais au moins, on sait que bah on est dans la bonne voie, qu'on fera jamais pire, qu'on pourra faire que mieux que s'améliorer. C'est ça qui est cool.

Exploitation Slow Village: OK, nickel. Est-ce que tu as un exemple d'une action mise en place depuis la labellisation, enfin pour l'école label tuas mis en place aux Ponts de Cé ou peut-être qu'il y

avait déjà

Madame E : Hm. Bah en qu'est-ce qu'on a mis ? Quand même tout bah tout ce comme je dis tout ce qui est affichage et tout ça ça a été mis en place à partir de de ça le compost qui était pas qui était pas là avant euh h

Exploitation Slow Village: Ouais.

Madame E : ouais je sais plus trop ce qu'on Ouais OK bah parfait très bien de rien.

Exploitation Slow Village: OK. Non mais c'est très bien. C'est très bien. Bah nickel. Bah tu as répondu à toutes mes questions. Merci

ANNEXE L – Retranscription de l'entretien avec Madame F

Exploitation Slow Village: Du coup voilà. Du coup je vais juste laisser te juste te présenter toi par rapport à ton parcours dans l'HPA ou juste chez Slow et après je te poserai mes questions par rapport à ce que je t'ai dit.

Madame K: Ouais, d'accord. Euh donc moi, j'ai fait un DESS en tourisme, loisirs et sport et après j'ai fait une enfin du coup j'ai travaillé en village vacance essentiellement.

Exploitation Slow Village: Ouais. Ok.

Madame K: Ensuite, j'ai fait une formation en en de responsable de d'établissement de structure d'accueil touristique euh à Toulouse, et j'ai commencé à gérer des sites, soit des sites avec euh village vacances avec camping, soit des centres d'accueil essentiellement des enfants, euh et des résidences de tourisme jusqu'en 2018, donc ça de 2003 à 2010, en 2010 j'étais sur le terrain, puis en 2010 j'ai fait la dernière formation de résat

Exploitation Slow Village: OK. OK. Ouais.

Madame K: de résat et donc jusqu'en 2018. En 2018, j'ai envie d'avoir une vie à l'endroit.

Exploitation Slow Village: OK.

Madame K: Alors, j'ai je suis basculé j'ai basculé ailleurs, j'étais sur une résidence senior jusqu' 2024 donc jusque l'année dernière.

Exploitation Slow Village: OK. D'accord.

Madame K: En avril 2024, je suis arrivée chez Inspire Village euh et euh et donc bah il y a eu le rachat en donc moi je suis arrivé le 4 avril et le rachat a eu lieu le 16 avril euh

Exploitation Slow Village: Ouais.

Madame K: et du coup bah voilà, j'ai pas trop connu Inspire, donc j'avais pas de code inspire et j'avais pas de code slow.

Exploitation Slow Village: Ou tu es arrivé dedans ?

Madame K: Voilà, je suis arrivée sans voilà.

Exploitation Slow Village: Ouais. OK.

Madame K: Non, mais ça je pense que c'est important parce que, parce que du coup en fait euh il y a des choses qui se sont fait sans, voilà sans savoir comment ça fonctionnait en fait.

Exploitation Slow Village: Oui, c'est sûr parce que entre les résidents avec les enfants, un village vacances, les trucs plus le rachat ici, c'est il y a des choses différentes quand même.

Madame K: Voilà. Ouais. Ouais. Puis du coup si tu veux tuas enfin moi je suis arrivée à Séveille dans des conditions un petit peu particulières puisque le directeur était parti, il y a pas eu de directeur pendant un petit moment et pleine transformation et en fait on savait pas trop où enfin où on mettait enfin moi je savais pas trop où je mettais les pieds ce qui et comment ça fonctionnait. Qu'est-ce qui, qu'est-ce que je devais faire moi et qu'est-ce qui ne m'incombait pas.

Exploitation Slow Village: Ouais, d'accord.

Madame K: Enfin en fait je l'ai pas su trop l'année dernière.

Exploitation Slow Village: OK.

Madame K: Voilà. Donc euh donc ça a été une année un peu compliquée. C'est compliqué, on va dire. Et voilà. Donc C'est

Exploitation Slow Village: OK. Cool, merci déjà. Et du coup pour mes donc mes questions comme je te disais tout à l'heure sur la démarche du rap de slow et par rapport à toi, comment tu le ressens sur ton site et comment tu la mets en place. Et donc je vais avoir trois étapes dans ce questionnaire. Ça va, en fait c'est par rapport au moment du séjour du client surtout. Ça va être le avant-saison, donc la gestion des fournisseurs, de tes achats et cetera. Après la deuxième étape l'exploitation quand elle est en pleine vie et que et aussi avec les ressources humaines, avec le recrutement de saisonniers.

Madame K: H ouais, ça marche.

Exploitation Slow Village: Et la troisième partie, ça va être sur le l'expérience client et euh l'expérience et le suivi de tout ça. OK ? Du coup, pour la, alors pour te dire, il y a des questions, je vais je suis obligée de te les poser. Je pense connaître les réponses. Donc, tu vas peut-être te dire "Oui, bon voilà, mais j'ai besoin d'entendre tes réponses." OK, tu il y a des questions, c'est mais je suis obligé.

Madame K: Ouais.

Exploitation Slow Village: Euh, du coup, comment tu décrirais les principaux apports de la démarche durable chez Slow pour la stratégie de Séveille ?

Madame K: Euh alors moi je enfin pour l'instant chez Séveille, c'est pas tellement développé et déployé, euh parce que parce que l'année dernière a été assez complexe et cette année, et ça je pense que c'est une question après, on

Exploitation Slow Village: Oui, hi.

Madame K: on a essayé de mettre en avant des choses puisque Saint-Cibranet se faisait de nouveau écolabelliser. Donc comme on s'entend bien avec Priscilla euh là-bas, elle voilà, elle voulait nous aider.

Madame K: Bon après, il y a eu des inondations et caetera donc ça a reculé. Donc en septembre normalement on avait demandé à Priscilla qu'elle vient nous aider pour voir ce qu'il fallait qu'on mette en place. Nous, on a mis les produits écolabellisés de chez PLG en place parce que jusqu'à maintenant, on n'avait pas du tout de produit de produits écolabellisés. Euh sauf que a priori, c'est pas par ce fournisseur là finalement qu'il faut passer. Donc en fait, je pense que moi je voulais anticiper certaines choses mais il faut pas anticiper. Mais si on n'anticipe pas, ça va pas non plus. Donc je jsais pas, je suis un peu partagée entre ce qu'il faut faire.

Exploitation Slow Village: et je vois mais par rapport à cette démarche du coup sur site, tu as quand même la gestion des déchets. Vous avez le compost quand même non ?

Madame K: On a le compost. Alors en fait nous le site il est assez vertical.

Exploitation Slow Village: Ah oui, mais oui.

Madame K: Donc les sites enfin non mais du coup les clients ils remontent les poubelles mais ils le trient tout ça ils le font ils le font pas parce qu'en fait ils mettent la poubelle sur le capot de

Exploitation Slow Village: H d'accord.

Madame K: la voiture ils remontent avant en voiture avant de partir et ils balancent dans les ordures

ménagères et il y a pas enfin nous on n'a pas assez mis en place de choses et je

Exploitation Slow Village: Ouais. Donc euh dans le cœur de vie plutôt parce que là il est aux poubelles

Madame K: sais pas s'il faut pas qu'on mette des composts plus dans l'établissement en fait. Ouais. Pour que Ouais, il est aux poubelles.

Exploitation Slow Village: votre compost. Ouais. OK.

Madame K: Et puis il est pas du tout bien placé, il est pas du tout utilisé et il est pas du tout travaillé.

Exploitation Slow Village: Ouais. OK. OK. Ouais. C'est c'est le début quoi. C'est le début avec la reprise de site que tu as eu l'année dernière, le temps de remettre en place et après on parlera de tout ça. OK. Et par rapport donc tu donc bon tu connais le concept book, tu connais Lucy tu as vu tout ça par dans la mise en œuvre des pratiques durables. Du coup j'imagine que vous avez quand même les écobags enfin je veux dire les 1 bio seaux plutôt quand même ou pas ?

Madame K: Oui.

Exploitation Slow Village: Ouais enfin dans toutes ces petites pratiques. Comment tu perçois le rôle du siège ?

Madame K: Alors là euh non mais euh euh bah je enfin je pense que euh Lucy elle son job c'est d'orienter euh d'orienter euh sur au-delà de

Exploitation Slow Village: Il y a pas de réponse, hein.

Madame K: l'écolabellisation siplement enfin J'ai déjà la les bonnes pratiques et en fait les bonnes pratiques pour l'instant je pense que nous on les a pas, on n'est pas allé les chercher et que il y a pas eu il

Exploitation Slow Village: Ouais. OK.

Madame K: y a pas cet élan de nous dire attention les bonnes pratiques, il faut faire ça, faut faire ça, parce que il y a pas le temps de le faire parce qu'il y a l'écolabellisation des sites qui prennent vraiment beaucoup de temps en fait.

Exploitation Slow Village: Hm. Ouais.

Madame K: Et euh et après il y a je veux dire entre guillemets l'absence de connaissance des sites qui fait que enfin nous Lucy elle est venue au mois de juin je crois c'était euh pour la première fois sur site

Exploitation Slow Village: H ok.

Madame K: donc euh euh on n'en a pas parlé parce que c'était le début de l'exploitation parce qu'elle a été là pour l'écolabellisation de Saint-Cibranet et du coup je pense que ben ça enfin il manque de temps peut-être au siège ou pour pouvoir voir, nous orienter ou après peut-être que il faut organiser des systèmes plus collectifs de réunion mais à quel moment ?

Madame K: parce qu'au moment où nous on est disponible, le siège l'est pas forcément et donc c'est là où ça va être un peu complexe.

Exploitation Slow Village: H c'est sûr qu'en pleine saison, c'est un peu compliqué déjà.

Madame K: C'est ça pour l'instant.

Exploitation Slow Village: Et du coup, tu penses qu'il est plutôt moteur le siège dans tout ça ? Plutôt

prescripteur ou simplement un soutien ?

Madame K: Je pense qu'il enfin chez nous plus un soutien.

Exploitation Slow Village: OK, super. Et troisième question, bah du coup tu m'en as parlé au tout début mais cette démarche, comment elle a influencé les critères de sélection de et les relation des fournisseurs ? Parce que peut-être que du coup le fournisseur dont tu me parles tout à l'heure, c'est le même mais juste tu achètes autrement ou tu as dû changer de fournisseur quand tu as voulu prendre.

Madame K: Non, moi je suis restée avec le même fournisseur en fait. Euh j'ai en allant à Saint-Cibranet, j'ai vu leur centrale de distribution qui était donc écolabélisée. Et donc moi j'ai dit comme c'est le même fournisseur, j'ai dis au fournisseur, moi je veux la même chose avec les mêmes produits puisqu'il ils correspondent à l'écolabellisation et que ça nous permettait d'avancer un petit peu les

Exploitation Slow Village: Oui.

Madame K: choses. La seule chose c'est que réellement on les a mis en place là les produits parce que j'avais des produits à finir de l'an dernier et qu'il y en avait un peu un peu partout sur le site et du

Exploitation Slow Village: Ok. Oui, parce qu'il y avait un grand stock.

Madame K: coup de finir tous les produits, on les a mis en place que maintenant. Ouais.

Exploitation Slow Village: OK. OK. Et euh par rapport à ça, est-ce que tu as rencontré des contraintes quand tu as du quand tu as ajusté tes achats par rapport à cette démarche pour t'aligner aux pratiques durables ou pas ?

Madame K: Pour l'instant, j'en ai pas j'en ai pas rencontré parce qu'on on s'est juste lancé dans l'histoire. Mais après, je vais en rencontrer je vais je vais rencontrer des problématiques euh liées notamment aux draps parce que nous nous aujourd'hui on pose des draps qui sont plastifiés.

Exploitation Slow Village: Ouais. Ah d'accord. OK.

Madame K: Pourquoi ? Parce qu'on est dans un dans un environnement euh très argileux. Donc en fait la moindre chose qui touche le sol est dégueulasse.

Exploitation Slow Village: Ouais.

Madame K: Et la deuxième chose, c'est qu'on n'a pas de véhicule, enfin suffisamment de véhicules pour transporter les draps euh chez les clients, enfin dans les logements qui vont être occupés par les clients.

Exploitation Slow Village: Ok.

Madame K: Donc ça veut dire que les gros jours d'arrivée, on est obligé de le faire au camion Benne. On a que ce véhicule là et que le camion benne c'est un camion euh qui sert pour la technique. Donc en fait, on est obligé de mettre un drap, enfin et de protéger les draps individuellement. Un contre la pluie quand malheureusement il pleut, et deux contre la poussière.

Exploitation Slow Village: Ouais. Ouais.

Madame K: Donc les top les tote bag pour l'instant c'est pas ça sera ça serait compliqué à mettre en place parce qu'en fait il sur un camion ouvert ils prennent ils prennent la poussière quoi.

Exploitation Slow Village: OK, je vois très bien. Donc ça c'était la première étape. Là, je vais passer à la deuxième avec plutôt quand tu as l'exploitation qui l'exploitation qui est en vie et quand tu

exploites ton site et les ressources humaines.

Madame K: Ouais.

Exploitation Slow Village: Est-ce que tu pourrais me Bah du coup pareil, on va rester sur le fait que c'est le début tout ça, mais ou alors si tu peux t'imaginer que tu avais déjà des pratiques en place et comment ça pourrait se passer.

Exploitation Slow Village: Mais est-ce que tu pourrais me citer trois ajustements opérationnels que tu as, que tu dois mettre en place pour en matière de gestion de l'énergie de l'eau ou des déchets, en parlant de fuite d'eau.

Madame K: On y va. Bah moi, j'ai aucune j'ai aucun suivi euh de l'eau sur le site.

Exploitation Slow Village: OK. Ouais. Ok. Ouis,

Madame K: Donc ça c'est à mettre en place. Pour ça euh je pense qu'il faut au niveau management avoir une personne qui soit sensibilisée euh et euh et qu'on puisse euh ouais enfin la sensibilisation de la personne fera que, qu'on pourra arrêter certaines choses euh qui sont qui sont mangeurs de d'eau quoi. Enfin non.

Exploitation Slow Village: carrément. Et par rapport à l'électricité aux déchets, tu as peut-être déjà quelque chose qui est en place ou ou pas ?

Madame K: Alors, par rapport aux déchets, on a changé de fournisseur cette année puisqu'on avait mis en place l'année dernière un fournisseur qui a changé ses prix en cours de route. Donc du coup, on a on a changé de collecteur et je pense qu'avec ce collecteur en plus ça va être plus facile de communiquer sur la quantité de déchets que l'on produit en ordures ménagères et en et en en déchets enfin triés.

Exploitation Slow Village: OK.

Madame K: Euh mais et après on avait commencé mais on n'a pas fini à mettre en place un jeu de piste. C'est qui a été euh qui avait été décidé au séminaire l'an dernier.

Exploitation Slow Village: OK. Hm.

Madame K: On n pas enfin on n pas réussi à aller jusqu'au bout du truc euh pour justement montrer aux clients, enfin faire comprendre aux clients ben l'importance du tri déchets notamment.

Exploitation Slow Village: Ok. Ça c'est cool parce que St Cibranet là l'a fait ça je crois. Non, il y avait pas une histoire de parce que je savais pas si c'était vous deux ou si c'était enfin j'entendu parler que vers chez vous, il y avait une histoire de jeu de piste C'est

Madame K: En fait, on l' fait on l'a fait ensemble et je pense qu'on l'a pas fini ensemble. C'est c'est Ouais, c'est c'est Lara et enfin Lara et Priscilla en fait, on avait commencé ça au séminaire et l'année dernière au séminaire pour enfin on a eu de la chance, on s'est retrouvé Lara, Martin et moi dans la dans la même équipe. Donc si tu veux, on avait déjà dégrossi pas mal les choses et donc il fallait les continuer et les mettre en place sur les deux sites.

Exploitation Slow Village: d'accord.

Madame K: Euh euh moi je je dirais que l'absence de technique cette année à Séveille

Exploitation Slow Village: Hop.

Madame K: Enfin en fait, j'avais un technique l'hiver mais qui était sur les sur les CAPEX, enfin sur les investissements. Et donc du coup du coup je pense qu'il a manqué quelqu'un cet hiver pour pouvoir mettre tout ça en place.

Exploitation Slow Village: OK. Et est-ce que tu as rencontré de la résistance ou des défis plutôt significatifs avec ton personnel par rapport à ces nouvelles pratiques ?

Madame K: Euh bah comme on a enfin comme on n'a pas vraiment mis de nouvelles pratiques en place euh non non et on en a peut-être pas assez enfin moi j'ai pas assez diffusé dessus quoi.

Exploitation Slow Village: ou même quand tu parles, est-ce que tu tu en ressens ou enfin ils en sont ils ont la conscience ou non ? OK. Oui. Bah, il y a peut-être autre chose aussi. OK. Et euh OK. Est-ce que il y a du coup pour l'instant vous vous avez quoi comme initiative sur Séveille par rapport à tout ça vous à votre enfin tu as le compost quoi et

Madame K: On a non, on a le compost qui survit, enfin qui vit mais qui survit et on a juste voilà mis en place euh les les m**** les produits et en fait et après on a

Exploitation Slow Village: bien oui. M. Ok.

Madame K: enfin en septembre le soutien de Priscilla pour amorcer justement euh amorcer l'écolabellisation. Ti je reviens sur en fait tu m'as demandé si le perso mais tu vois à l'accueil on a mis les cabas jaunes qui permettent de trier les poubelles d'ordure ménagère on n'a pas mis de compost parce que l'accueil en général il y en a pas mais on l'a mis quand même dans la salle du perso. En fait il y a aucun aucun suivi quand tu regardes les poubelles de l'accueil, il savent pas trier déjà et mais j'avoue que j'ai pas travaillé dessus.

Exploitation Slow Village: OK. sont pas très impliqués par rapport à ça. Enfin, ils se sentent pas forcément concernés.

Madame K: C'est ça.

Exploitation Slow Village: C'est pas forcément l'implication mais euh Ouais.

Madame K: Ouais, je pense qu'ils ne se sentent pas concernés. Bon, si on met là ou là, bon qu'est-ce que ça fait ?

Madame K: Euh, il y a pas eu il y a pas eu voilà de si tu veux quand nous les camions ils viennent, alors je pense que c'est un peu partout pareil, mais c'est les mêmes camions qui viennent.

Exploitation Slow Village: OK.

Madame K: Donc, en fait, je pense que certains se disent "Mais c'est, pourtant ils sont triés hein, ils viennent pas le même jour."

Exploitation Slow Village: Tac.

Madame K: Voilà. Mais en fait, il dit "Bah, le camion il vient, c'est le même euh c'est du coup euh ça sert à rien ce qu'on fait quoi. Je pense qu'il faudrait qu'on sensibilise en allant, en demandant une visite peut-être d'un de, d'un centre de déchets, tu vois, comme ils le font avec les scolaires par exemple.

Exploitation Slow Village: Oui, carrément.

Madame K: Je pense que de faire une sortie euh comprendre ce qu' ce qu'ils font avec les déchets.

Alors ça, ça serait plutôt avec les, une équipe restreinte au mois de, enfin hors saison parce que là c'est pas possible quoi.

Exploitation Slow Village: Oui, mais après déjà si tu as ton équipe hors saison qui est sensibilisée, elle aidera à sensibiliser la nouvelle équipe qui arrive pour la saison.

Madame K: Oui.

Madame K: Alors mon équipe hors saison, elle est quand même de deux, c'est-à-dire moi et Lara pour l'instant.

Exploitation Slow Village: Oui, compliqué.

Madame K: Donc si tu veux, on a on a Anthony qui va nous rejoindre donc on sera trois.

Exploitation Slow Village: Je l'entends, je l'entends complètement.

Madame K: Mais c'est vrai que pour l'instant l'équipe hors saison, elle est quand même assez assez restreinte.

Exploitation Slow Village: Ouais. Ouais. OK. OK. Et du coup là, on passe à la troisième étape qu'on arrive sur la fin par rapport du coup à l'expérience client et à la communication peut-être parce que du coup vous vous êtes au début mais peut-être que vous communiquez quand même avec les pratiques qu'il faudrait avoir pour les clients. Je sais pas, tu vas m'en dire plus. Pour ma première question du coup, c'est comment est-ce que vous communiquez auprès des clients par rapport à cette démarche si vous communiquez ?

Madame K: On communique pas sur la démarche parce qu'on l'a pas mise en place.

Exploitation Slow Village: Ouis.

Madame K: Après, on a quand même gardé euh notre ancien collecteur d'ordure ménagère nous avait mis euh des petits euh enfin c'est pas des autocollants, des petits magnets h qu'on avait mis sur les frigos avec euh comment

Exploitation Slow Village: M. D'accord.

Madame K: se passe le tri, ce qui est pas trié. Donc ça, on les a laissé, on a gardé dans les logements euh les trois euh les trois trois bacs hein, bac d'ordure ménagère, le jaune et puis euh le bio, le biodéchet. Euh mais après, on fait pas de communication particulière et même on est mauvais à la guinguette là-dessus puisqu'on trip pas.

Exploitation Slow Village: OK OK et par rapport à est-ce que tu as des retours des clients par rapport à ça ou pas ?

Madame K: Non non, ils ne m'en parlent pas.

Exploitation Slow Village: Non, ils t'en parlent pas. Et est-ce que tu penses que à l'avenir du coup une fois que vous aurez réussi, vous aurez eu le temps de tout mettre en place, ça ça aura un impact sur la fidélité et la satisfaction des clients ?

Madame K: Je suis pas enfin pour moi les clients qui reviennent chez nous ou qui enfin chez nous slow euh pas chez nous Séveil enfin euh c'est c'est des personnes qui adhèrent au concept euh mais pas euh pas forcément

Exploitation Slow Village: Hm. Oui. Oui.

Madame K: que que lié à l'aspect euh euh éco Ils adorent, ils adhèrent à l'animation, ils adhèrent à la tranquillité, ils adhèrent aux logements qui sont assez enfin qui sont de haut

Exploitation Slow Village: Hm.

Madame K: de gamme et qui sont assez espacés mais pas j'ai pas de retour sur nous, c'est vraiment la partie éco parce que déjà chez nous, on l' pas Donc euh ouais mais c'est

Exploitation Slow Village: Oui, c'est sûr. Non, mais il y en a qui pourraient dire "Vous pour faire ça" ou tu vois donner des idées ou des fois il y a des clients qui se permettent.

Madame K: vrai mais pas sur ce sujet.

Exploitation Slow Village: OK.

Madame K: On a des clients qui nous donnent leurs avis, qui ont des envies et ça mais pas sur le sujet. Euh non, mais peut-être parce qu'on n'est pas abouti, peut-être qu'on n'est pas assez abouti sur le reste pour qu' ça soit le sujet qui les intéresse.

Exploitation Slow Village: Ouais, c'est pas demandeur quoi. Enfin, je dire de votre côté. OK. Et est-ce que tu Oui, c'est c'est complet, hein. Enfin, ça se complète hein. C'est c'est sûr que c'est complémentaire.

Madame K: Hm.

Exploitation Slow Village: Et est-ce que tu penses que malgré que même si c'est les clients qui viennent par rapport au concept, est-ce que tu penses que le fait que slow ait des pratiques durables quand même en général euh ce soit un argument fort pour la vente de nos séjours ?

Madame K: Oui, moi je pense oui parce que parce que c'est quand même ce que viennent chercher les clients quoi quand ils disent slow, c'est l'ensemble du concept auquel ils adhèrent.

Exploitation Slow Village: Ouais. Totalement. OK. Et dernière question, après je t'embête plus.

Madame K: pas

Exploitation Slow Village: Selon toi, cette démarche, est-ce qu'elle est c'est plutôt un concept marketing ou un véritable moteur d'amélioration continue ?

Madame K: Moi, je peux il y a il y a il y a 20 ans, je travaillais sur un autre groupe qui s'appelait CVO et c'était un peu les pionniers de l'écolabellisation parce que c'était les premiers à se faire

Exploitation Slow Village: H ok

Madame K: labelliser Green Globe 21 à l'époque et euh et euh et pour l'avoir suivi de A à Z en fait parce que si tu veux il nous avait vraiment impliqué alors c'est hors slow mais du coup ça va avoir un effet sur slow. Euh du coup, moi je l'avais vécu comme ça, comme un concept marketing en se disant ils vont sur un truc qui euh qui plaît aujourd'hui au client.

Exploitation Slow Village: Ouais ouais.

Madame K: Et en fait euh pour l'avoir suivi de vraiment de A à Z, je me suis, je j'ai évolué en fait. Je me suis dit "Non, c'est vraiment c'est vraiment un beau un beau projet, un beau, un beau nouveau fonctionnement. Euh et euh et là avec vas-y et là euh et là alors je dirais qu'on enfin pour moi on est au début parce qu'en venant d'inspire et sans avoir les codes inspire on était on était pas vraiment sur

l'écolabellisation

Exploitation Slow Village: Ah.

Madame K: Donc pour moi pour moi c'est quelque chose qui est important parce que ça rentre dans un territoire complet. Ça c'est pas que justement, c'est pas que marketing, c'est euh c'est euh ça fait partie aussi du territoire et de pouvoir dire à la mairie, on fait attention à ça, on fait attention à l'eau, ce qu'on

Exploitation Slow Village: Ouais.

Madame K: fait pas aujourd'hui et et ça aide tout le monde en fait.

Exploitation Slow Village: M. Ouais, ça c'est sûr.

Madame K: Donc je pense que c'est vraiment un concept un concept, non pas marketing mais plutôt euh humain et entrepreneurial important.

Exploitation Slow Village: OK. Bah parfait. Merci à toi.

Madame K: Ben je t'en prie si tu as des bah tant mieux puis si tu as besoin s'il faut relire ton mémoire

Exploitation Slow Village: Ça va bien m'aider en tout cas. Non mais franchement, je suis hyper contente parce que je me dis on est un 14 août, je sais pas si j'allais avoir le temps même moi de mon côté de faire tout ça et vous de vous libérer et vous êtes plusieurs à répondre présents et ça me fait énormément plaisir.

Madame K: s'il faut enfin pas bah ouais enfin voilà si si tu as besoin de quelque chose on peut peut essayer de t'aider

Exploitation Slow Village: Je sais pas s'il y a besoin de toute façon je vous le partagerai je pense hein. Il y a pas de souci.

Madame K: Ouais ça marche. Bon courage soit fort. C'est ça. Je vais aller voir là.

ANNEXE M – Entretien avec Monsieur G

Exploitation Slow Village : Comment décririez-vous les principaux apports de la démarche durable chez Slow Village pour la stratégie de votre site ?

Monsieur G : Pour moi, c'est surtout de l'attractivité commerciale. Ça joue aussi sur la différenciation concurrentielle, et puis ça renforce la sympathie et la satisfaction client.

Exploitation Slow Village : Et dans la mise en œuvre de ces pratiques durables, comment percevez-vous le rôle du siège ? Est-il plutôt moteur, prescripteur ou soutien ?

Monsieur G : Alors, au départ c'était clairement prescripteur. Mais ensuite, une fois la démarche lancée, c'est devenu plus un soutien, mais pas au quotidien.

Exploitation Slow Village : Est-ce que cette démarche a influencé vos critères de sélection ou vos relations avec vos fournisseurs ?

Monsieur G : Non, pas vraiment. En fait ça n'a rien changé, parce qu'on était déjà convaincus à titre personnel.

Exploitation Slow Village : Quelles ont été les principales contraintes que vous avez rencontrées dans l'ajustement de vos achats ? Logistiques, financières...

Monsieur G : Je dirais surtout l'efficacité des produits d'entretien écolabellisés, les quantités à gérer, et puis aussi la livraison des petits producteurs pour la restauration.

Exploitation Slow Village : Pouvez-vous citer trois ajustements opérationnels que vous avez dû mettre en place sur votre site, par exemple en matière de gestion de l'énergie, de l'eau ou des déchets ?

Monsieur G : Alors, pour nous, le tri est vraiment compliqué à mettre en place avec certains membres de l'équipe. Si ça demande un effort supplémentaire, ils ne le font pas. Et si ça ne fait pas partie de leur habitude ou de leur éducation, ils ne le font pas non plus.

Exploitation Slow Village : Et du côté des équipes, quelles ont été les résistances ou les défis que vous avez rencontrés ?

Monsieur G : C'est exactement ça : si ça sort de leurs habitudes, ça bloque.

Exploitation Slow Village : Quelles initiatives personnelles vous avez prises pour impliquer et motiver vos équipes dans cette démarche ?

Monsieur G : On a fait des recherches et des dégustations de produits locaux pour la restauration. Ça a permis d'impliquer tout le monde autrement.

Exploitation Slow Village : Est-ce que vous avez observé des gains d'efficacité ou des bénéfices pour vos équipes suite à ces changements ?

Monsieur G : Opérationnellement, pas du tout. Mais par contre, les employés sont fiers de notre démarche et ça les valorise au quotidien.

Exploitation Slow Village : Et auprès des clients, comment vous communiquez sur cette démarche ?

Monsieur G : On fait beaucoup d'affichage, et puis surtout beaucoup de discussions directes avec les clients intéressés. C'est très efficace pour ceux qui sont réceptifs, mais certains ne sont clairement pas intéressés.

Exploitation Slow Village : Justement, quels sont les retours des clients ? Est-ce que ça joue sur leur fidélité ou leur satisfaction ?

Monsieur G : C'est très tendance, et quand on prend le temps d'en discuter avec eux, ce sont des clients fidèles à coup sûr.

Exploitation Slow Village : Est-ce que vous pensez que les pratiques durables sont un argument de vente fort pour votre site ?

Monsieur G : Je dirais que oui, c'est un avantage concurrentiel... mais pas un argument très fort. En gros, si c'est au même prix, pourquoi pas. Mais les clients ne viendront pas s'ils doivent payer plus cher uniquement pour ça. Ils viennent avant tout pour le concept : la nature, la ferme, le calme.

Exploitation Slow Village : Enfin, selon vous, cette démarche est-ce plutôt un concept marketing ou un moteur d'amélioration continue pour le site ?

Monsieur G : Pour moi c'est un peu les deux. C'est équitable. Moi je trouve que c'est obligatoire d'avoir un travail qui a du sens et qui correspond à mes valeurs. Ça nous motive à faire mieux. Mais il ne faut pas se voiler la face : on le fait aussi parce qu'il y a un créneau, et que ça produit de la valeur.

ANNEXE N – Entretien avec Monsieur H

Exploitation Slow Village : Comment décririez-vous les principaux apports de la démarche durable chez Slow Village pour la stratégie de votre site ?

Monsieur H : Pour moi, c'est surtout un renforcement de l'image de marque. Ça joue aussi sur la fidélisation et l'attractivité client, et bien sûr sur la différenciation concurrentielle.

Exploitation Slow Village : Et dans la mise en œuvre de ces pratiques durables, comment percevez-vous le rôle du siège ? Est-il plutôt moteur, prescripteur ou soutien ?

Monsieur H : Je dirais que c'est un soutien. Le siège accompagne les équipes locales en offrant des ressources, de la formation et du suivi. Ça permet aux sites de s'approprier les bonnes pratiques et de les adapter à leur contexte, sans que ce soit imposé de manière rigide.

Exploitation Slow Village : Est-ce que cette démarche a influencé vos critères de sélection ou vos relations avec vos fournisseurs ?

Monsieur H : Oui, clairement. On a donné la priorité aux fournisseurs écoresponsables, avec une préférence pour les produits de qualité fabriqués en France et issus de partenaires de proximité.

Exploitation Slow Village : Et quelles ont été les principales contraintes dans l'ajustement de vos achats pour vous aligner à ces pratiques ?

Monsieur H : On a dû changer de fournisseurs, et les coûts sont plus élevés avec la qualité des produits. Et puis nos relations traditionnelles avec certains fournisseurs ont aussi été impactées par le passage aux commandes numériques.

Exploitation Slow Village : Pouvez-vous citer trois ajustements opérationnels que vous avez dû mettre en place sur votre site, par exemple pour l'énergie, l'eau ou les déchets ?

Monsieur H : Oui. On a remplacé les mitigeurs, installé des bacs de compostage et mis en place des bioseaux. Mais ça exige davantage de travail et d'organisation, sans marge d'erreur, surtout de la part des clients.

Exploitation Slow Village : Quelles ont été les résistances ou les défis que vous avez rencontrés auprès de vos équipes ?

Monsieur H : Honnêtement, ça demande beaucoup d'efforts supplémentaires. Donc forcément, ça peut créer des tensions, parce qu'il n'y a pas droit à l'erreur derrière les clients.

Exploitation Slow Village : Et au-delà des directives, quelles initiatives personnelles avez-vous prises pour impliquer et motiver vos équipes ?

Monsieur H : On a mis en place une mini-formation et un livret d'accueil pour les saisonniers, pour qu'ils intègrent ces pratiques dès le départ.

Exploitation Slow Village : Est-ce que vous avez observé des gains d'efficacité opérationnelle ou des bénéfices pour vos équipes ?

Monsieur H : Pour l'instant, il est encore trop tôt pour se prononcer.

Exploitation Slow Village : Comment communiquez-vous auprès de vos clients sur votre démarche durable ?

Monsieur H : On communique directement avec eux, aussi via le digital et avec de l'affichage.

Exploitation Slow Village : Et quels sont les retours des clients ? Est-ce que vous sentez un impact sur leur satisfaction et leur fidélité ?

Monsieur H : Aujourd'hui, ce sont surtout les clients fidèles de Slow Village qui sont satisfaits et qui appliquent la démarche. Les nouveaux clients sont encore en phase de découverte, donc leur satisfaction reste assez incertaine.

Exploitation Slow Village : Est-ce que vous diriez que c'est un argument de vente fort pour votre site ?

Monsieur H : Non, pas pour le moment.

Exploitation Slow Village : Et pour finir, selon vous, cette démarche est-elle plutôt un concept marketing ou un véritable moteur d'amélioration continue ? Pouvez-vous donner un exemple ?

Monsieur H : Pour moi, c'est un véritable moteur d'amélioration continue. Ça se voit par exemple dans la réduction de la consommation d'eau, d'électricité, ou encore des polluants.

ANNEXE O – Les guides d’entretiens

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeZujSLqV1D-UexHBZC2zP1oW2FAbQgMzGj-xryL8i87vV_Bg/viewform?usp=header

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfyXaEVCFMsUYaBIW0RIKA_aymFk5Adx5Y7IpGKMJh9DoOTdg/viewform?usp=header

ANNEXE P – Le code python utilisé pour l’analyse du questionnaire

```
#!/usr/bin/env python3
# -*- coding: utf-8 -*-

import os, re, unicodedata, math, json
import numpy as np
import pandas as pd
import matplotlib.pyplot as plt
from sklearn.decomposition import PCA
from sklearn.preprocessing import StandardScaler
!pip install xlsxwriter

# ---- options "ancien script" (facultatif : le code tourne sans) ---
-

try:
    from wordcloud import WordCloud
    HAS_WORDCLOUD = True
except Exception:
    HAS_WORDCLOUD = False

try:
    from textblob import TextBlob
    HAS_TEXTBLOB = True
except Exception:
    HAS_TEXTBLOB = False

plt.switch_backend("Agg") # pour enregistrer les PNG sans interface

# ===== PARAMÈTRES =====
INPUT_PATH = "réponses aux questionnaires SLOW.xlsx" # <- ton
fichier
SHEET_NAME = 0 # 1re feuille
OUTPUT_DIR = "resultats_slow"
CHARTS_DIR = os.path.join(OUTPUT_DIR, "charts")
WORDCLOUD_DIR = os.path.join(OUTPUT_DIR, "wordclouds")
RADAR_DIR = os.path.join(OUTPUT_DIR, "radars")
os.makedirs(OUTPUT_DIR, exist_ok=True)
os.makedirs(CHARTS_DIR, exist_ok=True)
os.makedirs(WORDCLOUD_DIR, exist_ok=True)
os.makedirs(RADAR_DIR, exist_ok=True)

# Sites écolabellisés (les colonnes O→V ne concernent que ces sites)
ECO_SITES = {
    "slow village biscarrosse lac",
    "les ponts de ce",
    "saint martin de re",
    "breizh legendes",
```

```

}

# ===== OUTILS =====
def strip_accents(s: str) -> str:
    s = "" if s is None else str(s)
    return ''.join(c for c in unicodedata.normalize('NFKD', s) if not
unicodedata.combining(c))

def normalize_text(s: str) -> str:
    s = strip_accents(s).lower()
    s = re.sub(r"[^a-z0-9\s\-\_]", " ", s)
    s = re.sub(r"\s+", " ", s).strip()
    return s

def normalize_site(name: str) -> str:
    s = normalize_text(name)
    s = s.replace("ponts-de-ce", "les ponts de ce").replace("ponts de
ce", "les ponts de ce")
    s = s.replace("saint-martin-de-re", "saint martin de re")
    s = s.replace("biscarrosse", "slow village biscarrosse
lac").replace("biscarrosse", "slow village biscarrosse lac")
    return s

def find_col(df_cols, patterns):
    norm = {c: normalize_text(c) for c in df_cols}
    for c, nc in norm.items():
        for p in patterns:
            tokens = normalize_text(p).split()
            if all(tok in nc for tok in tokens):
                return c
    return None

def cronbach_alpha(df_items: pd.DataFrame) -> float:
    X = df_items.dropna(how="any", axis=0)
    X = X.loc[:, X.unique(dropna=True) > 1]
    k = X.shape[1]
    if k < 2 or X.shape[0] < 2:
        return float("nan")
    vars_items = X.var(axis=0, ddof=1)
    var_total = X.sum(axis=1).var(ddof=1)
    if var_total == 0:
        return float("nan")
    return (k / (k - 1.0)) * (1 - vars_items.sum() / var_total)

def compute_nps(series: pd.Series) -> float:
    s = pd.to_numeric(series, errors="coerce").dropna()
    if s.empty: return float("nan")
    detr = (s <= 6).sum()
    prom = (s >= 9).sum()

```

```

    return (prom - detr) / len(s) * 100

# stopwords FR mini (pour le codage simple)
STOPWORDS = set("""
au aux avec ce ces dans de des du elle en et eux il je la le leur lui
ma mais me meme mes
moi mon ne nos notre nous on ou par pas pour qu que qui sa se ses son
sur ta te tes toi ton
tu un une vos votre vous c d j l a m n s t y ete etaient etaies
etais etions etiez etant
suis est sommes etes sont serai seras sera serions seriez seraient
avais avait avons avez ont
peux peut tres plus moins
""".split())

def tokenize(txt: str):
    txt = normalize_text(txt or "")
    return [t for t in txt.split() if t not in STOPWORDS and len(t) > 2]

def code_text(series: pd.Series, lexicon: dict) -> pd.DataFrame:
    keys = list(lexicon.keys())
    compiled = {k: [normalize_text(w) for w in v] for k, v in lexicon.items()}
    rows = []
    for txt in series.fillna("").astype(str):
        toks = set(tokenize(txt))
        rows.append({k: int(any(w in toks for w in compiled[k])) for k in keys})
    return pd.DataFrame(rows, columns=keys)

def radar_plot(values, labels, title, outpath):
    import numpy as np
    vals = list(values)
    if not vals: return
    N = len(vals)
    angles = np.linspace(0, 2*np.pi, N, endpoint=False).tolist()
    vals = vals + vals[:1]
    angles += angles[:1]
    fig = plt.figure(figsize=(6,6))
    ax = plt.subplot(111, polar=True)
    ax.plot(angles, vals)
    ax.fill(angles, vals, alpha=0.15)
    ax.set_xticks(angles[:-1])
    ax.set_xticklabels(labels)
    ax.set_yticklabels([])
    ax.set_title(title)
    plt.tight_layout()
    plt.savefig(outpath, dpi=150)

```

```

plt.close()

# ===== CHARGEMENT =====
df = pd.read_excel(INPUT_PATH, sheet_name=SHEET_NAME)

# ===== MAPPING (basé sur les intitulés) =====
MAPPING = {
    "site": ["location"],
    "date": ["experience_date"],
    "nationality": ["customernationalitycode"],
    "room": ["roomcategory"],

    "overall": ["notez votre séjour", "notez votre séjour"], # E
    "review_text": ["donnez votre avis"], # F
    (texte)

    "reception": ["accueil"], # H
    "accommodation": ["hébergement", "hébergement"], # I
    "setting": ["cadre"], # J

    "return_intent": ["pensez vous revenir", "pensez-vous
    revenir"], # K (oui/non)
    "return_reason_text": ["pour quelle(s) raison", "pour quelle(s)
    raison"], # L (texte)

    # M : Recommanderiez-vous (1-10)
    "recommend_score": ["recommanderiez vous", "recommanderiez-vous"],

    "suggestions_text": ["avez vous des suggestions", "avez-vous des
    suggestions"], # N (texte)

    # O-V (sites écolabel)
    "env_overall": ["démarche environnementale", "démarche
    environnementale"], # O
    "eco_comms":
    ["communication", "ecogeste", "écogeste"], # P
    "energy_water": ["réduire la consommation d'énergie et d'eau",
    "réduire la consommation d'énergie et d'eau"], # Q
    "recycling_options": ["options de
    recyclage"], # R
    "sorting_spaces": ["espaces de
    tri"], # S
    "local_products": ["produits
    locaux"], # T
    "ecolabel_importance": ["obtention de l'ecolabel
    européen", "écolabel européen constitue"], # U
    "recommend_env": ["recommander", "engagement
    environnemental"], # V
}

```

```

        "eco_ideas_text": ["idees", "remarques", "aller plus
loin"],                                # W (texte)
    }

def map_columns(df, mapping):
    return {k: find_col(df.columns.tolist(), pats) for k, pats in
mapping.items()}

colmap = map_columns(df, MAPPING)
if not colmap.get("site"):
    raise ValueError("Colonne 'location' introuvable-vérifie l'en-
tête exact.")

df["_site_norm"] =
df[colmap["site"]].astype(str).apply(normalize_site)
eco_mask = df["_site_norm"].isin(ECO_SITES)

# ===== PRÉPA NUMÉRIQUE =====
num_keys = [
    "overall", "reception", "accommodation", "setting", "recommend_score"
    ,
    "env_overall", "eco_comms", "energy_water", "recycling_options",
    "sorting_spaces", "local_products", "ecolabel_importance", "recom-
    mend_env"
]
num_cols = [colmap[k] for k in num_keys if colmap.get(k)]
for c in num_cols:
    df[c] = pd.to_numeric(df[c], errors="coerce").clip(0, 10)

# Intention de retour (K) Oui/Non -> 1/0
if colmap.get("return_intent"):
    def yn(x):
        s = normalize_text(str(x))
        if s in ("oui", "y", "yes", "ouais"):
            return 1
        if s in ("non", "n", "no"):
            return 0
        return np.nan
    df["_return_intent_bin"] = df[colmap["return_intent"]].apply(yn)

# ===== 1) DESCRIPTIFS =====
desc_global = df[num_cols].describe().T
desc_by_site =
df.groupby("_site_norm")[num_cols].agg(["count", "mean", "std", "min", "m-
ax"])

# ===== 2) INDICATEURS =====

```

```

sat_global = df[colmap["overall"]].mean() if colmap.get("overall")
else np.nan
nps_by_site = (df.groupby("_site_norm")[colmap["recommend_score"]]
               .apply(compute_nps)
               .to_frame("NPS"))

# ===== 3) SERVQUAL & DURABILITÉ =====
# Regroupements adaptés à tes colonnes (E,H,I,J + O→V)
DIMENSIONS = {
    "Tangibles": ["accommodation", "setting"], # I, J
    "Reactivite_Assurance": ["reception", "eco_comms"], # H + P
    (comms = info/réassurance)
    "Fiabilite":
    ["env_overall", "energy_water", "recycling_options", "sorting_spaces"],
    # O,Q,R,S
    "Empathie": ["overall"], # proxy avec la perception globale (E)
    "Durabilite":
    ["env_overall", "eco_comms", "energy_water", "recycling_options", "sortin
g_spaces",
     "local_products", "ecolabel_importance", "recommend_
env"], # O→V
}
for dim, items in DIMENSIONS.items():
    cols = [colmap.get(k) for k in items if colmap.get(k)]
    if cols:
        df[f"_DIM_{dim}"] = df[cols].mean(axis=1, skipna=True)

serv_cols = [c for c in df.columns if c.startswith("_DIM")]
servqual_by_site = df.groupby("_site_norm")[serv_cols].mean()

# ===== 4) CRONBACH ALPHA =====
alpha_rows = []
for dim, items in DIMENSIONS.items():
    cols = [colmap.get(k) for k in items if colmap.get(k)]
    if len(cols) >= 2:
        alpha_rows.append({
            "dimension": dim,
            "k_items": len(cols),
            "alpha": cronbach_alpha(df[cols])
        })
cronbach_df = pd.DataFrame(alpha_rows)

# ===== 5) PCA (ACP) =====
items_for_pca = [c for c in num_cols if c is not None]
var_exp = pd.DataFrame()
loadings = pd.DataFrame()
if len(items_for_pca) >= 2:
    X = df[items_for_pca].dropna(how="any", axis=0)
    if X.shape[0] >= 2:

```

```

Xs = StandardScaler().fit_transform(X.values)
pca = PCA()
comps = pca.fit_transform(Xs)
var_exp = pd.DataFrame({
    "axe": np.arange(1,
len(pca.explained_variance_ratio_)+1),
    "variance_expliquee": pca.explained_variance_ratio_,
    "variance_cumulee": np.cumsum(pca.explained_variance_ratio_),
})
loadings = pd.DataFrame(pca.components_.T, index=X.columns,
columns=[f"PC{i+1}" for i in
range(pca.n_components_)])

# ===== 6) CORRÉLATIONS =====
corr_rows = []
targets = {}
if colmap.get("overall"): targets["Satisfaction_globale"] =
df[colmap["overall"]]
if colmap.get("recommend_score"): targets["Recommandation_score"] =
df[colmap["recommend_score"]]
if "_return_intent_bin" in df: targets["Intention_retour"] =
df["_return_intent_bin"]

for dim in DIMENSIONS.keys():
    col = f"_DIM_{dim}"
    if col in df.columns:
        for tname, tser in targets.items():
            r = pd.to_numeric(df[col],
errors="coerce").corr(pd.to_numeric(tser, errors="coerce"))
            corr_rows.append({"dimension": dim, "cible": tname,
"correlation_Pearson": r})
corr_df = pd.DataFrame(corr_rows)

# ===== 7) VERBATIMS (F, L, N, W) =====
# Colonnes textuelles : F, L, N, W (selon tes intitulés)
TEXT_COL_KEYS = ["review_text", "return_reason_text",
"suggestions_text", "eco_ideas_text"]
LEXICON = {
    "accueil": ["accueil", "personnel", "equipe", "sympa", "gentillesse", "amabilite"],
    "proprete": ["proprete", "propre", "sale", "nettoyage", "hygiene"],
    "hebergement": ["hebergement", "mobilhome", "bungalow", "chalet", "lit", "chambre"],
    "cadre": ["cadre", "paysage", "vue", "mer", "plage", "nature", "calme"],
    "bruit": ["bruit", "bruyant", "nuit", "musique", "sons"],
    "prix": ["prix", "tarif", "cher", "cout"],
}

```

```

    "restauration": ["restaurant", "resto", "snack", "bar", "petitdej", "petit-dejeuner"],
    "activites": ["activite", "animation", "club", "piscine", "jeux"],
    "ecologie": ["ecologie", "ecogeste", "tri", "dechets", "recyclage", "environnement", "ecolabel", "energie", "eau", "local", "bio"],
    "attente": ["attente", "long", "delai", "retard"],
    "securite": ["securite", "danger", "incident", "accident"],
    "info": ["information", "explication", "panneau", "affichage", "communication", "com"]
}

text_freq = pd.DataFrame()
lex_frames = []
for key in TEXT_COL_KEYS:
    real = colmap.get(key)
    if real:
        coded = code_text(df[real], LEXICON)
        coded["_source_col"] = key
        lex_frames.append(coded)
    # Wordcloud (optionnel)
    if HAS_WORDCLOUD:
        words = [w for txt in
df[real].dropna().astype(str).tolist() for w in tokenize(txt)]
        if words:
            wc = WordCloud(width=1000, height=500,
background_color="white")
            wc.generate(" ".join(words))
            wc.to_file(os.path.join(WORDCLOUD_DIR,
f"wc_{key}.png"))

    if lex_frames:
        coded_all = pd.concat(lex_frames, axis=0, ignore_index=True)
        text_freq = coded_all.groupby("_source_col").mean().T  # fréquence % présence par thème

# ===== 8) GRAPHIQUES =====
# Boxplots des notes 1-10
if num_cols:
    plt.figure(figsize=(9, max(4, len(num_cols)*0.35)))
    df.boxplot(column=num_cols, vert=False)
    plt.title("Distribution des notes (1-10)")
    plt.tight_layout()
    plt.savefig(os.path.join(CHARTS_DIR, "boxplots_notes.png"),
dpi=150)
    plt.close()

# Radars SERVQUAL par site

```

```

labels = [c.replace("_DIM_", "") for c in serv_cols]
for site in servqual_by_site.index:
    vals = servqual_by_site.loc[site].tolist()
    outpath = os.path.join(RADAR_DIR, f"radar_{site.replace(' ', '_')}.png")
    radar_plot(vals, labels, f"Profils dimensions - {site}", outpath)

# Scree plot PCA
if not var_exp.empty:
    plt.figure()
    plt.plot(var_exp["axe"], var_exp["variance_expliquee"],
    marker="o")
    plt.title("PCA - Variance expliquée")
    plt.xlabel("Composante")
    plt.ylabel("Part de variance")
    plt.tight_layout()
    plt.savefig(os.path.join(CHARTS_DIR, "pca_scree.png"), dpi=150)
    plt.close()

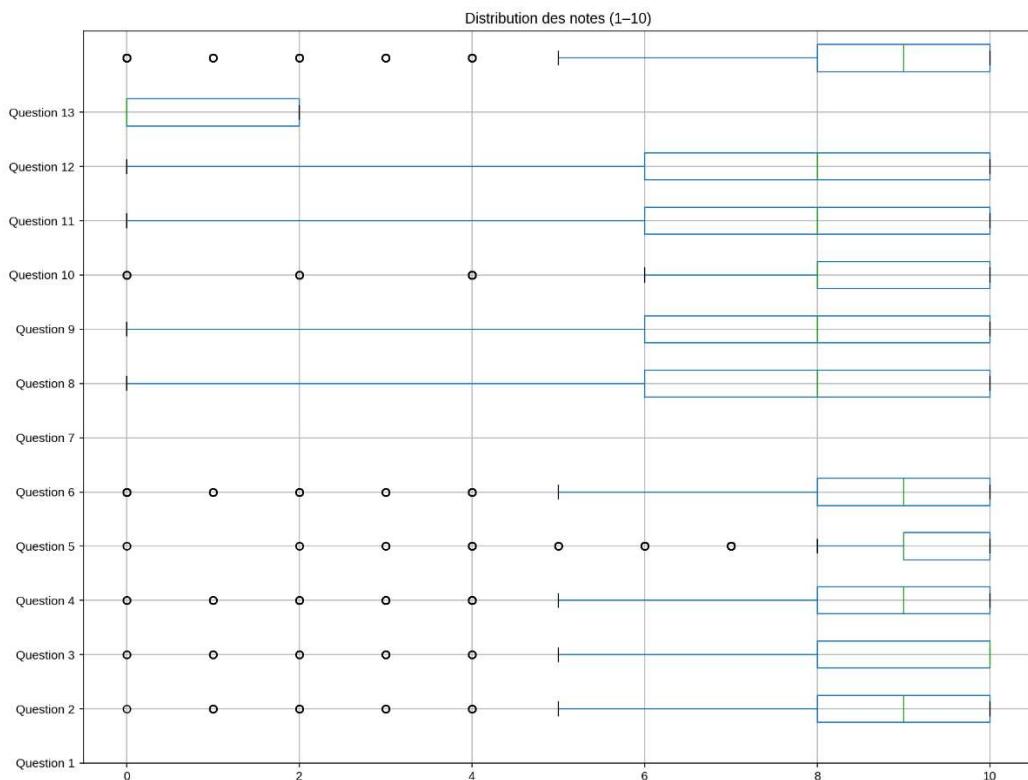
# ===== 9) EXPORT EXCEL =====
out_xlsx = os.path.join(OUTPUT_DIR, "00_export_global.xlsx")
with pd.ExcelWriter(out_xlsx, engine="openpyxl") as xw:
    desc_global.to_excel(xw, sheet_name="01_Descriptifs_globaux")
    desc_by_site.to_excel(xw, sheet_name="02_Descriptifs_par_site")
    pd.DataFrame([{"Satisfaction_globale": sat_global}]).to_excel(xw,
sheet_name="03_Satisfaction", index=False)
    nps_by_site.to_excel(xw, sheet_name="04_NPS_par_site")
    servqual_by_site.to_excel(xw, sheet_name="05_SERVQUAL_par_site")
    if not cronbach_df.empty:
        cronbach_df.to_excel(xw, sheet_name="06_Cronbach",
index=False)
    if not var_exp.empty:
        var_exp.to_excel(xw, sheet_name="07_PCA_Variance",
index=False)
    if not loadings.empty:
        loadings.to_excel(xw, sheet_name="08_PCA_Loadings")
    if not corr_df.empty:
        corr_df.to_excel(xw, sheet_name="09_Correlations",
index=False)
    if not text_freq.empty:
        text_freq.to_excel(xw, sheet_name="10_Verbatims_lexique")

print("✓ Terminé. Résultats dans : ", OUTPUT_DIR)
print("• Export Excel : ", out_xlsx)
print("• Graphiques : ", CHARTS_DIR)
print("• Radars : ", RADAR_DIR)
print("• Wordclouds (si activés) : ", WORDCLOUD_DIR)

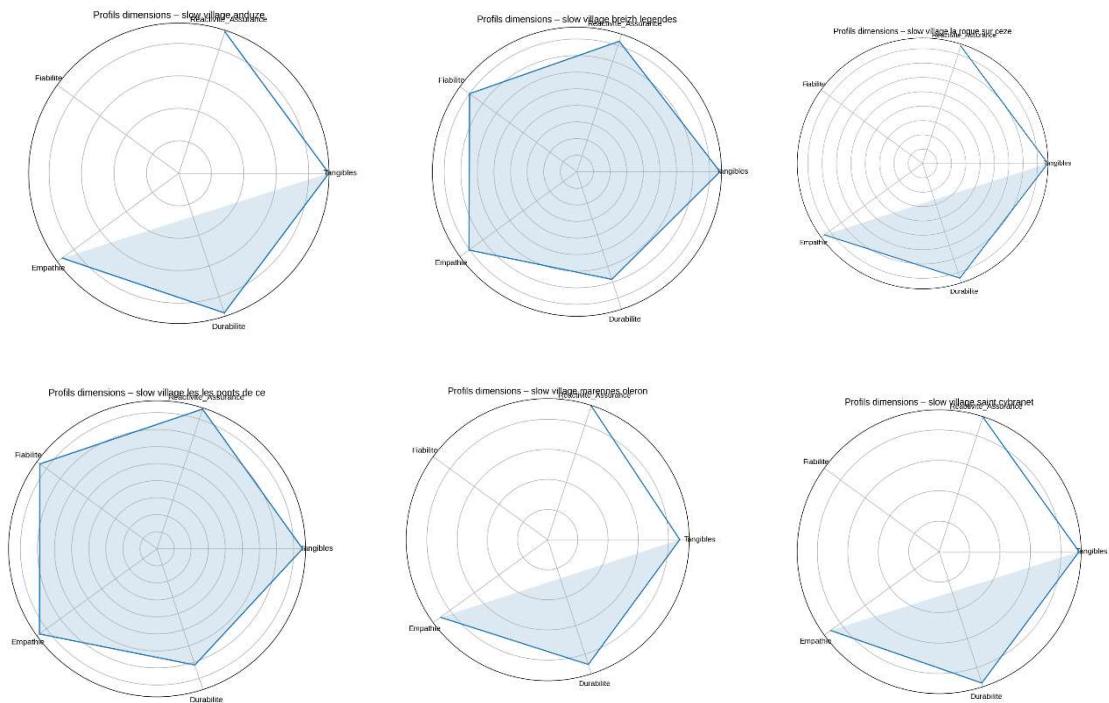
```

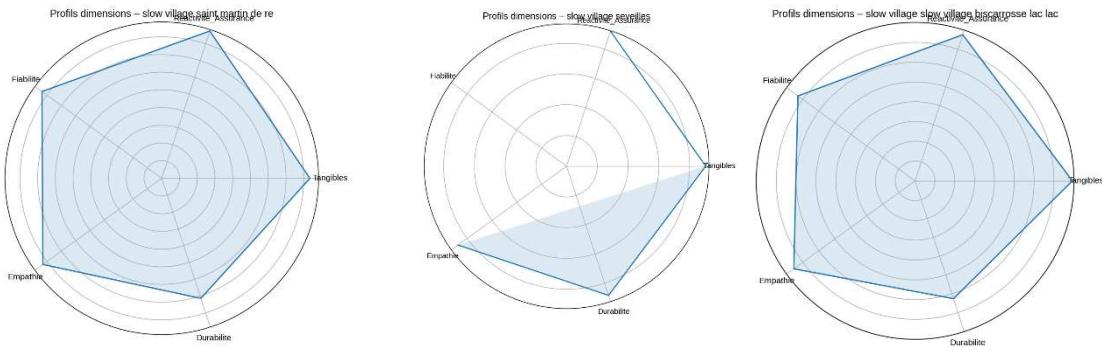
ANNEXE Q – Résultats de l'analyse du questionnaire

Le graphique en boîte



Les graphiques radars de chaque site





Statistiques descriptives des réponses au questionnaire de satisfaction

	count	mean	std	min	25%	50%	75%	max
Notez votre séjour	1520	8,410526	1,647275	0	8	9	10	10
Quelle note donnez-vous à l'accueil qui vous a été réservé ? 🌟	1510	8,982119	1,56344	0	8	10	10	10
Quelle note donnez-vous à votre hébergement ? 🌟	1497	8,291917	1,876079	0	8	9	10	10
Quelle note donnez-vous au cadre de notre hôtel de plein air ? 🌟	1466	9,087312	1,28175	0	9	9	10	10
Recommanderiez-vous notre établissement à vos proches ? ❤️	1520	8,423026	2,157857	0	8	9	10	10
Et notre démarche environnementale ?	0							
Comment évaluez-vous notre campagne de communication liée aux écogestes à adopter pendant votre séjour ? 🌟	757	7,891678	2,36014	0	6	8	10	10
Comment évaluez-vous nos efforts pour réduire la consommation d'énergie et d'eau dans votre hébergement et au sein des espaces communs ? 🌟	757	7,796565	2,331255	0	6	8	10	10
Êtes-vous satisfait(e) des options de recyclage et de gestion des déchets disponibles dans votre hébergement ? 🌟	757	8,203435	2,236266	0	8	8	10	10
Qu'avez-vous pensé des espaces de tri collectif au sein de notre établissement ? 🌟	757	8,071334	2,258478	0	6	8	10	10
Comment évaluez-vous notre utilisation de produits locaux et/ou biologiques dans notre restaurant ? 🌟	353	7,643059	2,807774	0	6	8	10	10
Pensez-vous que l'obtention de l'Ecolabel Européen constitue un élément déterminant dans le choix de votre séjour ? 🌟	757	0,782034	0,976602	0	0	0	2	2
Recommanderiez-vous notre établissement à vos proches ? ❤️	1520	8,423026	2,157857	0	8	9	10	10

Comparatif des résultats du questionnaire client entre sites

	Question 1				Question 2				Question 3				Question 4							
	count	mean	std	min	max	count	mean	std	min	max	count	mean	std	min	max					
SLOW VILLAGE ANDUZE	184	8,88587	1,260157	3	10	184	9,168478	1,354566	2	10	184	8,945652	1,417025	2	10	184	9,532609	0,809116	5	10
SLOW VILLAGE BREIZH LEGENDES	228	8,035088	1,923331	1	10	226	8,681416	1,760129	0	10	222	8,369369	1,916482	1	10	214	8,957944	1,451277	2	10
SLOW VILLAGE LA ROQUE SUR CEZE	153	8,464052	1,282607	3	10	153	8,607843	1,623168	1	10	151	8,496689	1,535683	2	10	152	8,980263	1,17067	5	10
SLOW VILLAGE LES PONTS DE CE	141	8,510638	1,619599	1	10	141	9,120567	1,284385	2	10	138	8,231884	1,735376	1	10	129	8,899925	1,407818	0	10
SLOW VILLAGE MARENNES OLERON	169	8,775148	1,095053	5	10	168	9,345528	1,247695	0	10	167	8,520958	1,699888	0	10	167	8,976048	1,303157	0	10
SLOW VILLAGE SAINT CYBRANET	132	8,80303	1,298498	1	10	132	9,295455	1,016945	5	10	132	9,037879	1,458878	1	10	119	9,378151	1,096926	2	10
SLOW VILLAGE SAINT MARTIN DE RE	211	8,28436	1,556765	2	10	210	9,209524	1,331943	1	10	202	7,529703	1,86126	1	10	207	9,10628	1,287848	2	10
SLOW VILLAGE SEVILLEES	125	8,728	1,422039	1	10	125	9,24	1,494074	1	10	125	8,808	1,517085	0	10	120	9,283333	1,014047	4	10
SLOW VILLAGE BISCARROSSE LAC	177	7,559322	2,298254	0	10	171	8,333333	2,174721	0	10	176	7,113636	2,409182	0	10	174	8,758621	1,535443	3	10

	Question 5				Question 7				Question 8				Question 9				Question 10					
	count	mean	std	min	max	count	mean	std	min	max	count	mean	std	min	max	count	mean	std	min	max		
184	9,043478	1,652374	0	10	0	0			0		0				0							
228	8,096491	2,320069	0	10	228	7,851	2	0	10	228	7,859649	2,294898	0	10	228	8,166667	2,266075	0	10	228	7,973684	2,264301
153	8,405229	1,868851	0	10	0	0			0		0				0							
141	8,390071	2,160599	0	10	141	8,128	2	0	10	141	7,971631	2,1379	0	10	141	8,737589	1,645971	4	10	141	8,723404	1,694977
169	8,721893	1,565873	0	10	0	0			0		0				0							
132	9,068182	1,568746	1	10	0	0			0		0				0							
211	8,345972	2,133345	0	10	211	8,313	2	0	10	211	8,085308	2,176131	0	10	211	8,597156	1,893294	2	10	211	8,369668	2,110254
125	8,84	1,893963	0	10	0	0			0		0				0							
177	7,271186	3,023566	0	10	177	7,254	3	0	10	177	7,231638	2,610624	0	10	177	7,355932	2,699512	0	10	177	7,322034	2,583431

	Question 11				Question 12				Question 13						
	count	mean	std	min	max	count	mean	std	min	max	count	mean	std	min	max
0					0				184	9,043478	1,652374	0	10		
82	7,414634	3,181549	0	10	228	0,850877	0,990994	0	2	228	8,096491	2,320069	0	10	
0					0				153	8,405229	1,868851	0	10		
74	8,108108	2,2669	0	10	141	0,751773	0,972155	0	2	141	8,390071	2,160599	0	10	
0					0				169	8,721893	1,565873	0	10		
0					0				132	9,068182	1,568746	1	10		
113	7,80531	2,645273	0	10	211	0,729858	0,96511	0	2	211	8,345972	2,133345	0	10	
0					0				125	8,84	1,893963	0	10		
84	7,238095	3,024475	0	10	177	0,779661	0,978191	0	2	177	7,271186	3,023566	0	10	

Note moyenne de satisfaction globale

Satisfaction_globale
8,410526316

Net promoter score par destination

_site_norm	NPS
SLOW VILLAGE ANDUZE	66,84783
SLOW VILLAGE BREIZH LEGENDES	35,08772
SLOW VILLAGE LA ROQUE SUR CEZE	41,83007
SLOW VILLAGE LES PONTS DE CE	49,64539
SLOW VILLAGE MARENNE OLERON	59,76331
SLOW VILLAGE SAINT CYBRANET	70,45455
SLOW VILLAGE SAINT MARTIN DE RE	45,49763
SLOW VILLAGE SEVEILLES	68
SLOW VILLAGE BISCARROSSE LAC	16,94915

Analyse SERVQUAL par site

m	_DIM_Tangibles	_DIM_Reactivite_Assurance	_DIM_Fiabilite	_DIM_Empathie	_DIM_Durabilite
SLOW VILLAGE ANDUZE	9,239130435	9,168478261		8,885869565	9,043478261
SLOW VILLAGE BREIZH LEGENDES	8,625550661	8,26754386	8	8,035087719	6,822472849
SLOW VILLAGE LA ROQUE SUR CEZE	8,725490196	8,607843137		8,464052288	8,405228758
SLOW VILLAGE LES PONTS DE CE	8,521276596	8,624113475	8,477541371	8,510638298	7,178318136
SLOW VILLAGE MARENNE OLERON	8,75147929	9,345238095		8,775147929	8,721893491
SLOW VILLAGE SAINT CYBRANET	9,185606061	9,295454545		8,803030303	9,068181818
SLOW VILLAGE SAINT MARTIN DE RE	8,3507109	8,758293839	8,3507109	8,28436019	7,132701422
SLOW VILLAGE SEVEILLES	9,052	9,24		8,728	8,84
SLOW VILLAGE BISCARROSSE LAC	7,93220339	7,771186441	7,303201507	7,559322034	6,262173796

Alpha de Cronbach

dimension	k_items	alpha
Tangibles	2	0,714987
Reactivite_Assurance	2	0,62334
Fiabilite	4	
Durabilite	8	

Les corrélations de Pearson

dimension	cible	correlation_Pearson
Tangibles	Satisfaction_globale	0,766990812
Tangibles	Recommandation_score	0,79182811
Tangibles	Intention_retour	0,546419931
Reactivite_Assurance	Satisfaction_globale	0,66261327
Reactivite_Assurance	Recommandation_score	0,663529087
Reactivite_Assurance	Intention_retour	0,432256527
Fiabilite	Satisfaction_globale	0,585709719
Fiabilite	Recommandation_score	0,580895367
Fiabilite	Intention_retour	0,432243583
Empathie	Satisfaction_globale	1
Empathie	Recommandation_score	0,843430437
Empathie	Intention_retour	0,604328483
Durabilite	Satisfaction_globale	0,705137828
Durabilite	Recommandation_score	0,801563836
Durabilite	Intention_retour	0,547157515

Analyse des thématiques clés issues des commentaires

	eco_ideas_text	return_reason_text	review_text	suggestions_text
accueil	0,002629849	0,001972387	0,306377383	0,034845496
proprete	0,001314924	0,006574622	0,111111111	0,015779093
ebergemei	0,001314924	0,003287311	0,075608153	0,028270874
cadre	0,003287311	0,001972387	0,280078895	0,016436555
bruit	0,001314924	0,003944773	0,040105194	0,015779093
prix	0,000657462	0,007232084	0,026298488	0,011176857
estauratio	0,007889546	0,003287311	0,076265615	0,055884287
activites	0,002629849	0,003287311	0,101249178	0,046679816
ecologie	0,030900723	0,003287311	0,055226824	0,030900723
attente	0	0	0,007889546	0,004602235
securite	0	0,000657462	0,002629849	0,001972387
info	0,00591716	0,000657462	0,003944773	0,003944773

Fiche pratique – Sécurité incendie

Objectifs

Prévenir tout risque d'incendie.

Protéger les clients, le personnel et les biens.

Répondre aux obligations réglementaires (ERP, code du travail, Écolabel).

Garantir la crédibilité et la confiance du site.

Consignes concrètes

1 Vérifier la présence et la conformité des extincteurs (date de validité, emplacement signalé, accessibilité).

2 Contrôler les RIA (robinets incendie armés) et autres équipements selon réglementation.

3 Assurer la mise à jour et l'accessibilité du registre de sécurité (rapports, vérifications, interventions).

4 Réaliser les exercices d'évacuation obligatoires avec traçabilité.

5 Former le personnel aux consignes incendie et afficher les plans d'évacuation à jour.

6 Veiller à la conformité électrique et à l'entretien des installations de gaz et de cuisine.

À éviter

Bloquer les accès pompiers ou les issues de secours.

Entreposer du matériel devant les extincteurs ou sorties.

Oublier les dates de vérification réglementaire.

Négliger la sensibilisation et la formation du personnel.

Liste de vérifs

Extincteurs contrôlés et accessibles.

RIA vérifiés.

Registre de sécurité à jour.

Exercice d'évacuation réalisé et consigné.

Plans d'évacuation affichés.

Personnel formé aux consignes incendie.

Installations électriques/gaz entretenues.

Fréquence de suivi

Annuel : vérification réglementaire par prestataire agréé + mise à jour registre.

Trimestriel : contrôle interne visuel des équipements et issues.

Semestriel : exercice d'évacuation.

Continu : affichage et formation du personnel.

Responsable

Responsable technique du site.

Directeur de site (validation).

Suivi consolidé par le siège (conformité multisite).

ANNEXE S – Tableau sur les retours d’expériences non concluantes

Thème	Problème rencontré	Solution envisagée	Site	Date
Compostage	Composteur trop éloigné → faible utilisation	Le placer en zone visible et accessible	Breizh Légendes	15/03/2025
Réducteurs de débits	Pression trop faible → clients insatisfaits	Tester à petite échelle avant généralisation	Biscarrosse	02/06/2025

Tables des figures

FIGURE 1 : « LE PROCESSUS DE FORMULATION DE LA STRATEGIE D'APRES LE MODELE LGAC » P125	12
FIGURE 2 : « TABLEAU 8.1 - STRATEGIE LES STRATEGIES GENERIQUES SELON M. PORTER »	13
FIGURE 3 : « OPERATIONNALISATION DES STRATEGIES DE COUT ET DES STRATEGIES DE SOPHISTICATION »(CLERGEAU ET AL. 2014, P. 188)	16
FIGURE 4 : LES CRITERES DE NICHE INSPIRE DE (IBID.).....	16
FIGURE 5 : « FAIRE OU FAIRE FAIRE SELON LA THEORIE DES COUTS DE TRANSACTION » (IBID. P213).....	20
FIGURE 6 : LES ENTREPRISES A MISSIONS, INSPIRE DE (IBID.)	26
FIGURE 7 : UNE ORGANISATION PAR DIVISIONS (GIBOIN 2019).....	27
FIGURE 8 : LES INFLUENCES DE LA SATISFACTION CLIENT.....	33
FIGURE 9 : LA PYRAMIDE DE MASLOW.....	34
FIGURE 10: LES DISTINCTIONS ECONOMIQUES.....	35
FIGURE 11 : ANALYSE GENERATIONNELLE DES VOYAGEURS (IBID. P150)	39
FIGURE 12 : LA DISTINCTION ENTRE LES PERCEPTIONS DE FIABILITE, LA CONFIANCE ET LE COMPORTEMENT CONFIANT (ADAPTEE DE USUNIER, 2000)	44
FIGURE 13 : NATURE ET ANTECEDENTS DES PERCEPTIONS DE FIABILITE DANS LA RELATION CLIENT/FOURNISSEUR (IBID.)	45
FIGURE 14 : LISTE DES LABELS PAR (ADN 2023).....	51
FIGURE 15 : PERCEPTION DE L'ECOTOURISME : DEFINITION, ATTENTES ET LIMITES	54
FIGURE 16 : LE MODELE INTEGRATEUR DE LA VALEUR DE AURIER ET AL. (2004)	55
FIGURE 17(DEBRUYNE 2011)	57
FIGURE 18INCIDENCE DES DEMARCHEES ENVIRONNEMENTALES SUR LA SATISFACTION A L'EGARD DU SEJOUR HOTELIER(ÉLISABETH ROBINOT, TRESPEUCH ET VACHON 2019)	58
FIGURE 19 : LE MODELE RELATIONNEL DE LA FIDELITE.(IBID.)	60
FIGURE 20: CREATION DE LA VALEUR SELON MONTBELLIO (IBID.).....	60
FIGURE 21LE MODELE RELATIONNEL DE LA FIDELITE (BOYER ET NEFZI 2008)	61
FIGURE 22 : CARTOGRAPHIE DES FOURNISSEURS SELON LEUR EXPERTISE ET LEUR COMPETITIVITE.(IBID.)	69
FIGURE 23 LES DIMENSIONS DE LA CAPACITE DE CHANGEMENT (SOPARNOT 2008)	72
FIGURE 24METHODES D'ECOUTE CLIENT.	75
FIGURE 25 : LA CAPACITE D'ACCUEIL DES CAMPINGS EN EUROPE.....	78
FIGURE 26 : LA ROUE DES CONCEPTS DE SLOW VILLAGE	80
FIGURE 27: LA CHAINE DE VALEUR SELON PORTER (IBID.).....	90
FIGURE 28 : CHAINE DE PORTER DD GENERALE (IBID.).....	91
FIGURE 29: LE MODELE DE LA CHAINE DES VALEURS DES ACTIVITES TOURISTIQUES SELON (IBID.)	92
FIGURE 30 : LES CRITERES DE QUALITE SELON SASSER OLSON ET WYCKOFF (IBID.)	108
FIGURE 31 LE MODELE SERVQUAL DE PARASURAMAN, ZEITHMAL ET BERRY (IBID.)	108
FIGURE 32ANALYSE SERVQUAL ZEITHMAL, PARASURAMAN ET BERRY.....	109

Table des tableaux

TABLEAU 1 : BILAN SLOW VILLAGE	85
TABLEAU 2 : PRECONISATIONS POUR AMELIORER L'EFFICACITE OPERATIONNELLE DURABLE.....	106
TABLEAU 3: ANALYSE DU NET PROMOTER SCORE	113
TABLEAU 4 : ANALYSE DES DIMENSIONS SERVQUAL PAR SITE.....	114

Annexes

ANNEXE A – MESURER ET ANALYSER L’EXPERIENCE CLIENT ET LES RESENTIS	150
ANNEXE B – SYNTHESE DES PROFILS DE CLIENTELES ECO-CONSCIENTES	151
ANNEXE C – CRITERES OBLIGATOIRES DE L’ECOLABEL EUROPEEN	152
ANNEXE D – QUELQUES CRITERES OPTIONNELS DE L’ECOLABEL EUROPEEN	153
ANNEXE E – SYNTHESE DES TROIS LABELS ENVIRONNEMENTAUX.....	154
ANNEXE F – PERCEPTION DES LABELS ENVIRONNEMENTAUX	155
ANNEXE G – RETRANSCRIPTION DE L’ENTRETIEN AVEC MADAME A	156
ANNEXE H – RETRANSCRIPTION DE L’ENTRETIEN AVEC MADAME B.....	166
ANNEXE I– RETRANSCRIPTION DE L’ENTRETIEN AVEC MADAME C	184
ANNEXE J – RETRANSCRIPTION DE L’ENTRETIEN AVEC MONSIEUR D	194
ANNEXE K – RETRANSCRIPTION DE L’ENTRETIEN AVEC MADAME E	207
ANNEXE L – RETRANSCRIPTION DE L’ENTRETIEN AVEC MADAME F	216
ANNEXE M – ENTRETIEN AVEC MONSIEUR G	225
ANNEXE N – ENTRETIEN AVEC MONSIEUR H	227
ANNEXE O – LES GUIDES D’ENTRETIENS	229
ANNEXE P – LE CODE PYTHON UTILISE POUR L’ANALYSE DU QUESTIONNAIRE.....	230
ANNEXE Q – RESULTATS DE L’ANALYSE DU QUESTIONNAIRE	239
ANNEXE R – FICHE PRATIQUE	243
ANNEXE S – TABLEAU SUR LES RETOURS D’EXPERIENCES NON CONCLUANTES	244

Tables des matières

Remerciements.....	5
Sommaire.....	6
INTRODUCTION GENERALE	8
PARTIE 1 – STRUCTURATION D'UNE STRATEGIE DURABLE DANS UN GROUPE TOURISTIQUE	9
Introduction de la première partie	10
CHAPITRE 1 : LE SIEGE, MOTEUR STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL.....	11
1. <i>Déployer une stratégie multi-sites cohérente.....</i>	11
1.1. <i>La stratégie d'entreprise</i>	11
1.2. <i>Les types de stratégies.....</i>	13
1.2.1. <i>Les stratégies business.....</i>	13
1.2.1.1. <i>L'avantage par le coût</i>	13
1.2.1.2. <i>L'avantage par la différenciation</i>	14
1.2.1.3. <i>L'avantage par la focalisation</i>	16
1.2.1.4. <i>L'avantage par la flexibilité dynamique</i>	17
1.2.2. <i>Les stratégies corporate.....</i>	18
1.2.2.1. <i>La spécialisation.....</i>	18
1.2.2.2. <i>La diversification.....</i>	19
1.2.2.3. <i>Stratégies de filière.....</i>	20
1.3. <i>Les politiques d'entreprises</i>	21
1.3.1. <i>Les relations et partenariats dans le monde des entreprises</i>	21
1.3.1.1. <i>Les fusions et acquisitions d'entreprises</i>	21
1.3.1.2. <i>Les partenariats financiers.....</i>	22
1.3.1.3. <i>Les partenaires stratégiques et leurs alliances</i>	22
1.3.2. <i>La politique d'innovation</i>	23
1.4. <i>La gouvernance des entreprises touristiques</i>	23
1.4.1. <i>Propriétaire et gouvernant de l'entreprise</i>	24
1.4.2. <i>De la gouvernance à la structuration de l'organisation</i>	25
1.4.3. <i>Stratégie multi-sites</i>	25
1.4.3.1. <i>La stratégie missionnaire</i>	26
1.4.3.2. <i>La stratégie divisionnelle</i>	27
1.4.3.3. <i>La stratégie de coordination en unités</i>	27
2. <i>Organisation en réseau.....</i>	28
2.1. <i>L'organisation des entreprises à stratégie multi-sites</i>	28
2.2. <i>Les organisations réorganisées</i>	29
CHAPITRE 2 : MIEUX COMPRENDRE ET SATISFAIRE LES ATTENTES DES CLIENTELES	31
1. <i>Ce qui fait l'expérience client en hôtellerie de plein air.....</i>	31
1.1. <i>Composantes et facteurs clés</i>	31
1.2. <i>Personnalisation et authenticité</i>	33
1.2.1. <i>L'offre personnalisée et authentique</i>	33
1.2.2. <i>Les besoins des clientèles</i>	34
1.2.3. <i>Les outils de mesure</i>	36
2. <i>Des clientèles de plus en plus sensibles à l'écologie.....</i>	37
2.1. <i>Profils des clientèles éco-conscientes et leurs attentes.....</i>	37

2.1.1.	La théorie des générations.....	38
2.1.2.	L'expérience.....	40
2.1.3.	Les convictions personnelles de chacun	41
2.2.	Risques liés au greenwashing et gestion de la confiance.....	42
3.	<i>L'écolabel européen : un repère pour les clients, un cadre pour les équipes</i>	46
3.1.	Définitions.....	46
3.1.1.	Certification / label.....	46
3.1.2.	Les normes	47
3.2.	L'écolabel européen.....	48
3.2.1.	Historique, critères et fonctionnement	48
3.2.2.	Les autres labels.....	50
3.2.3.	Comparaison entre Ecolabel européen, Green Globe et Clé Verte.....	51
4.	<i>Perception et valeur ajoutée de l'écolabel pour le client</i>	52
4.1.	Les impacts de l'écolabel pour le client	52
4.2.	La perception de l'écotourisme et de la labellisation par le client.....	53
4.3.	La confiance et la satisfaction du client	56
4.4.	La fidélité client.....	59
4.5.	Expériences labellisées réussies / hôtels, campings, destinations.....	62
CHAPITRE 3 : LE ROLE DU SIEGE DANS L'HARMONISATION DE LA STRATEGIE DURABLE		63
1.	<i>Construire une dynamique d'amélioration continue.....</i>	63
1.1.	Outils d'évaluation et logique qualité	63
1.2.	Aide à la structuration de la stratégie durable.....	64
1.2.1.	Processus de labellisation et son intégration sur site	64
1.3.	Implication des équipes, outils et formation	67
1.3.1.	Normes et accompagnement.....	67
2.	<i>Accompagner le changement depuis le siège / intégrer la durabilité dans la gestion opérationnelle</i>	68
2.1.	Politique d'achat / gestion des approvisionnements.....	69
2.1.1.	Les outils de supervision et de suivi	69
2.2.	Les stratégies de supervision des équipes locales / animation réseau	70
2.3.	Adaptation interne et locale / procédures normalisées	71
3.	<i>S'appuyer sur les retours clients pour progresser</i>	73
3.1.	Exploitation des avis client.....	73
3.2.	Systématiser l'écoute et l'analyse.....	74
3.3.	Visibilité des ajustements et engagement	75
CHAPITRE 4 - LE GROUPE SLOW VILLAGE ET MES MISSIONS		77
1.	<i>Présentation du groupe et de son positionnement</i>	77
1.1.	En immersion dans le tourisme durable	77
1.2.	L'hôtellerie de plein air	78
1.3.	Le groupe Slow Village	79
2.	<i>Le pôle exploitation : organisation et priorités</i>	81

2.1.	Mes missions au siège.....	82
2.1.1.	Structuration des opérations	82
2.1.2.	L'expérience client Slow Village	82
2.1.3.	L'Ecolabel européen.....	83
2.2.	Une évolution vers le management opérationnel	83
	Conclusion de la première partie.....	85

PARTIE 2 – METTRE EN ŒUVRE ET EVALUER UNE STRATEGIE DURABLE A L'ECHELLE D'UN GROUPE 87

	Introduction de la deuxième partie	88
	CHAPITRE 1 : TRANSFORMER LES PRATIQUES OPERATIONNELLES AVEC LE RETOUR DES DIRECTEURS DE SITE.....	89
1.	<i>Comprendre les effets de l'écolabel via la chaîne de valeur</i>	89
1.1.	La chaîne de valeur de Porter	89
1.1.1.	Adaptation au cadre du tourisme	91
1.	<i>La rencontre des directeurs de sites.....</i>	93
1.2.	Méthodologie utilisée	93
1.2.1.	L'échantillonnage	93
1.2.2.	Les guides d'entretiens utilisés	94
2.	<i>Synthèse des résultats.....</i>	95
2.1.	L'amont : approvisionnement et rôle du siège	95
2.1.1.	Le rôle du siège : moteur, prescripteur ou soutien ?	95
2.1.2.	Transformation du comportement d'achat : vers des achats responsables	96
2.1.3.	Différences entre sites labellisés et non labellisés	97
2.2.	La production : procédures internes, efficacité et personnel	98
2.2.1.	Changements opérationnels induits par l'écolabel.....	99
2.2.2.	Résistances et freins rencontrés	100
2.2.3.	Initiatives locales et management du changement	100
2.2.4.	Bénéfices humains et cohésion d'équipe.....	100
2.3.	L'aval : communication et expérience client.....	101
2.3.1.	Des pratiques de communication très contrastées.....	101
2.3.2.	Perceptions clients : une segmentation nette.....	101
2.3.3.	L'écolabel comme facteur de satisfaction, mais pas de fidélité	102
2.3.4.	Entre marketing et authenticité	102
2.3.5.	Comparatif labellisés vs non labellisés	103
3.	<i>Sites labellisés vs non labellisés.....</i>	104
4.	<i>Bilan croisé : bénéfices, contraintes, confirmation de l'hypothèse</i>	104
4.1.	Les bénéfices.....	105
4.2.	Les contraintes.....	105
	CHAPITRE 2 : L'ECOLABEL INFLUENCE-T-IL VRAIMENT LA SATISFACTION CLIENT ?	107
1.	<i>Evaluer la qualité perçue avec SERVQUAL : cadre d'analyse</i>	107
1.1.	Le cadre d'analyse avec SERVQUAL	107
2.	<i>Connaître les retours des clients</i>	110
2.1.	Méthodologie quantitative	110

3. <i>Construction du questionnaire et méthodologie d'enquête</i>	110
3.1. Présentation du questionnaire	110
3.2. La méthodologie d'analyse	111
4. <i>Analyse des résultats : attentes, satisfaction, fidélisation (annexe résultat)</i>	112
4.1. Le niveau global de satisfaction des clients	112
4.2. Le Net Promoter Score.....	113
4.3. Les profils SERVQUAL par site : l'écolabel comme facteur de fiabilité mais un impact limité sur la relation client	113
4.4. La fiabilité interne avec l'alpha de Cronbach	115
4.5. Les corrélations : leviers majeurs et facteur secondaire.....	116
5. <i>Discussion : quel poids réel de la durabilité dans la satisfaction ?</i>	117
CHAPITRE 3 : LE ROLE DU SIEGE DANS L'HARMONISATION DE LA STRATEGIE DURABLE	118
1. <i>Gouvernance en réseau : cadre d'analyse appliquée à Slow Village</i>	118
2. <i>Observation participante chez Slow Village</i>	119
2.1. Les réunions	119
2.2. Les outils partagés	120
2.3. Le catalogue des fournisseurs.....	121
3. <i>L'analyse du rôle du siège</i>	121
3.1. Le siège accompagnateur	121
3.2. Le siège ordonnant	122
3.3. Le siège contrôleur.....	122
4. <i>Vers une uniformisation de l'offre durable maîtrisée ?</i>	122
4.1. Les forces	122
4.2. Les risques.....	122
4.3. Les ajustements possibles.....	123
Conclusion de la deuxième partie.....	124
PARTIE 3 – RECOMMANDATIONS POUR UNE STRATEGIE DURABLE OPERATIONNELLE ET COHERENTE CHEZ SLOW VILLAGE	125
Introduction de la troisième partie.....	126
CHAPITRE 1 : RENFORCER L'EFFICACITE OPERATIONNELLE DURABLE DES SITES	127
1. <i>Structurer un cadre opérationnel clair par site</i>	127
1.1. Amélioration d'un outil	127
1.2. Une adaptation pour chaque site	127
1.3. Le baromètre durable interne.....	128
2. <i>Les achats durables</i>	128
2.1. La conformité des produits	129
2.2. Le suivi de l'empreinte carbone des achats	129
3. <i>Formation des équipes à l'exploitation responsable</i>	130
3.1. Intégration du Slow impact dans l'onboarding des nouveaux collaborateurs	130
3.2. Les formations internes	131
3.3. Mémos responsables par poste de travail	131

CHAPITRE 2 : VALORISER LA DEMARCHE DURABLE DANS L'EXPERIENCE CLIENT.....	132
1. <i>Renforcer la visibilité de l'engagement de Slow Village.....</i>	132
1.1. Mise en place d'un bilan saisonnier par site	132
1.2. Communication durable dans le parcours client	133
1.3. Raconter l'engagement à travers des histoires incarnées	133
2. <i>L'implication des clients</i>	133
2.1. Un outil participatif et ludique : la boîte verte.....	134
2.2. Immersion sur les sites	134
3. <i>Adaptation de l'offre aux attentes.....</i>	134
3.1. Le passeport Slow : fidélité	134
3.2. Le laboratoire Slow	135
CHAPITRE 3 : STRUCTURER LE PILOTAGE DURABLE AU NIVEAU DU SIEGE.....	137
1. <i>Développer ne gouvernance RSE inter-sites.....</i>	137
1.1. Un référent RSE par site.....	137
1.2. Un comité RSE inter-sites.....	137
2. <i>Mémoire des expériences</i>	138
2.1. Centraliser les expériences non concluantes	138
2.2. Ressource collective.....	138
3. <i>Le parrainage durable entre sites</i>	138
3.1. Transmission des sites pionniers dans la labellisation	139
3.2. Alléger et renforcer le rôle du siège.....	139
3.3. Renforcement de la culture collective	139
Conclusion de la troisième partie	141
CONCLUSION GENERALE	142
BIBLIOGRAPHIE.....	143
Annexes	150
TABLES DES FIGURES.....	245
TABLE DES TABLEAUX.....	247
ANNEXES	248
TABLES DES MATIERES	249

De la stratégie à l'expérience : L'influence du siège sur l'expérience client dans un groupe d'hôtellerie de plein air.

Ce mémoire s'inscrit dans la problématique de l'influence de la stratégie globale d'une entreprise dans le secteur du tourisme de plein air sur l'expérience client, avec pour socle le développement durable, en particulier au sein d'un groupe multi-sites. Il explore comment la stratégie durable, impulsée par le siège d'un groupe, influence l'expérience client, et dans quelle mesure la labellisation (ici l'Ecolabel européen) constitue un levier de structuration et de différenciation stratégique. Du point de vue des clients, la satisfaction repose d'abord sur des éléments concrets tels que l'accueil, le cadre naturel et les relations humaines, tandis que la durabilité reste un facteur secondaire de crédibilité et de confiance. Le label apparaît comme un outil de professionnalisation et de coordination inter-sites. Toutefois, son impact dépend de sa traduction en outils simples et opérationnels, et de son appropriation par les équipes. En définitive, la valeur de l'Ecolabel européen réside moins dans son image que dans sa capacité à s'incarner dans les pratiques quotidiennes, au service de la performance globale et de l'expérience client.

Stratégie - Durabilité - Labellisation - Cohérence - Satisfaction – Expérience

From strategy to experience: The influence of headquarters on customer experience in an outdoor hospitality group.

This thesis addresses the issue of how a company's overall strategy in the outdoor tourism sector influences the customer experience, with a focus on sustainable development, particularly within a multi-site group. It explores how the sustainable strategy, driven by the group's head office, influences the customer experience, and to what extent labelling (in this case the European Ecolabel) is a lever for strategic structuring and differentiation. From the customers' point of view, satisfaction is based primarily on concrete elements such as the welcome, the natural setting and human relations, while sustainability remains a secondary factor in credibility and trust. The label appears to be a tool for professionalisation and inter-site coordination. However, its impact depends on its translation into simple and operational tools and its adoption by teams. Ultimately, the value of the European Ecolabel lies less in its image than in its ability to be embodied in everyday practices, serving overall performance and customer experience.

Strategy - Sustainability - Certification - Consistency - Satisfaction - Experience