



HAL
open science

La place du personnel dans les opérations hôtelières milieu de gamme en France : les effets de l'engagement des collaborateurs au travail sur la qualité perçue par les clients

Gaétan Talens

► To cite this version:

Gaétan Talens. La place du personnel dans les opérations hôtelières milieu de gamme en France : les effets de l'engagement des collaborateurs au travail sur la qualité perçue par les clients. Economies et finances. Université Grenoble Alpes, 2018. Français. NNT : 2018GREAE001 . tel-01926533

HAL Id: tel-01926533

<https://theses.hal.science/tel-01926533>

Submitted on 19 Nov 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

THÈSE

Pour obtenir le grade de

DOCTEUR DE LA COMMUNAUTE UNIVERSITE GRENOBLE ALPES

Spécialité : **Economie**

Arrêté ministériel : 25 mai 2016

Présentée par

Gaétan Talens

Thèse dirigée par Monsieur Bernard Ruffieux, Professeur à
Grenoble INP – Génie Industriel

préparée au sein du Laboratoire d'Economie Appliqué de
Grenoble (GAEL)
dans l'école doctorale n°300 de Sciences Economiques

« La place du personnel dans les opérations hôtelières milieu de gamme en France : les effets de l'engagement des collaborateurs au travail sur la qualité perçue par les clients »

Thèse soutenue publiquement le **7 juin 2018**
devant le jury composé de :

Monsieur Alexis Garapin,

Professeur des Universités, Université Grenoble-Alpes (Président)

Madame Dominique Peyrat-Guillard,

Professeur des Universités, Angers, HDR (Rapporteur)

Monsieur Eric Giraud-Héraud,

Directeur de Recherche, INRA, Bordeaux (Rapporteur)

Monsieur Bernard Ruffieux,

Professeur à Grenoble INP – Génie Industriel (Directeur de Thèse)

Madame Philomène Bayet-Robert,

Responsable des 4^{ème} année et Master spé. à l'Institut Paul Bocuse (Membre)

Monsieur Jens Friis Jensen,

Associate Professor, Roskilde University, Danemark (Membre)

Madame Charlotte Semay,

Directrice Régionale des Opérations AccorHotels durant la thèse (Membre)

Résumé

Dans un environnement concurrentiel et des modes de vie et de consommation en évolution permanente, l'offre hôtelière et les services développés autour de l'hébergement et de la restauration tels qu'offerts aujourd'hui ne garantissent plus toujours ni l'attractivité ni la rentabilité nécessaire à la pérennité du modèle économique de ce secteur. La modélisation d'une "nouvelle" hôtellerie est nécessaire afin de répondre aux attentes de la clientèle tout en tenant compte des coûts et des contraintes d'exploitation, notamment le « service hôtelier » jouant un rôle déterminant dans les processus de production et de distribution du service ainsi que dans la qualité perçue par le client. Les déterminants de la performance opérationnelle hôtelière ont évolué au cours de différents cycles transformant le « moderne » en « traditionnel ».

Cette thèse débute par l'exploration de ces évolutions dans les hôtels milieu de gamme en France au travers d'une étude de terrain menée dans douze hôtels ainsi qu'au siège du groupe AccorHotels en France. Cette étape, interrogeant sur l'avenir de l'hôtellerie milieu de gamme en France, a soulevé des questions de recherche interrogeant l'importance du personnel dans la production de produits et services hôteliers milieu de gamme dans notre société, et plus largement du capital humain (au sens microéconomique) dans l'hôtellerie. Nous avons ainsi décidé d'explorer les liens entre le personnel et la performance opérationnelle hôtelière. Celle-ci est composée des résultats économiques, de la qualité perçue par les clients ainsi que des paramètres liés au contexte des hôtels. A partir d'une étude approfondie portant sur l'ensemble des méthodologies et mesures du capital humain, nous avons choisi de le mesurer via l'engagement des collaborateurs au travail en nous appuyant sur un échantillon de 146 hôtels milieu de gamme (représentant 3740 collaborateurs) du groupe AccorHotels en France. Nous avons également mesuré, pour chacun de ces hôtels, un ensemble de données de contexte (taille, localisation, mix client, niveau de digitalisation, rénovations, ...), le résultat d'exploitation (Earnings Before Interest Taxes), le chiffre d'affaires par chambre disponible (RevPar) et une mesure de la qualité perçue par les clients (Reputation Performance Score).

Cette thèse montre les liens existants entre le résultat d'exploitation par chambre, la qualité perçue par les clients et l'engagement des collaborateurs au travail. Nous développerons leurs antécédents respectifs ainsi que la nature de leurs relations statistiques croisées.

Cette thèse montre qu'en tant qu'antécédent significatif de la qualité perçue par les clients (lui-même antécédent du résultat d'exploitation), l'engagement des collaborateurs au

travail est déterminant dans l'obtention d'une meilleure performance pour les hôtels milieu de gamme en France. Pour aller plus loin, l'identification d'une typologie d'hôtels basée sur ces liens permet d'obtenir simultanément une vision globale et segmentée de l'hôtellerie milieu de gamme en France et du rôle par type d'hôtels du personnel pour l'acquisition d'une performance élevée.

Summary

“Staff role in midscale hospitality operations in France: effects of employees’ commitment at work on quality perceived by customers”

In a competitive environment and with constantly changing lifestyle and consumption habits, the hotel industry offer, and the services built around accommodation and catering as we know its today, do not guaranty the attractiveness, or the profitability, that is needed for this sector to remain sustainable. The modeling of a "new" hotel industry is necessary to meet customer expectations while taking into account the costs and operating constraints, particularly the "hotel industry service" playing a key role in the production and distribution processes of the service as well as in the quality perceived by the customer. The determinants of the hotel operational performance have evolved in different cycles turning the "modern" into "traditional".

This thesis begins with the exploration of these developments in mid-ranged hotels in France through a field study conducted in twelve hotels and the headquarters of the AccorHotels group in France. This step, questioning the future of mid-ranged hotels in France, raised research questions wondering about the importance of the staff in the production of mid-ranged hotels products and services in our society, and more broadly, the importance of the human capital (in the microeconomic meaning) in the hotel industry.

We decided to explore the links between staff and the hotel operational performance. This performance is composed of economic results, the quality perceived by the customers as well as parameters related to the context of the hotels. Based on an in-depth study of all the methodologies and measures of human capital, we chose to measure it through employee engagement at work, using a sample of 146 mid-range hotels (representing 3740 employees) of the AccorHotels group in France. We also measured, for each hotel, a set of context data (size, location, customer mix, level of digitization, renovations...), the operating result

(Earnings Before Interest Taxes), the number of business per room available (RevPar) and a measure of the quality perceived by customers (Reputation Performance Score).

This thesis shows the links between the operating result per room, the quality perceived by customers and the commitment of employees to work. We will develop their respective antecedents as well as the nature of their cross-statistical relationships.

This thesis proves that as a significant precedent of the quality perceived by the customers (itself an antecedent of the operating result), the commitment of the collaborators into their work is instrumental in order to obtain a better performance for the mid-ranged hotels in France. To go further, the identification of a typology of hotels based on these links makes us able to obtain simultaneously a global and a segmented view of the mid-range hotel business in France and the role by type of hotels of staff in order to reach a higher performance.

Mots Clefs : hôtellerie, qualité, personnel, engagement,

Keywords : hospitality, quality, staff, commitment

Valorisation de la thèse

Article dans journal à comité de lecture

Talens G., Bayet-Robert P., Ruffieux B. Dynamic capabilities for hotel service innovation: a human asset perspective, Menu : Journal of Food and Hospitality Research, mars 2015.

Talens G., Bayet-Robert P., Ruffieux B. Importance of human capital in midscales hotels: a scientific review, under review process

Communications orales avec actes dans un congrès international

Talens G., Bayet-Robert P., Ruffieux B. Studying human capital parameters to propose new hospitality managerial models: a midscale focus, CHME conference 2016, may 2016, Ulster University, Belfast, UK.

Talens G., Bayet-Robert P., Ruffieux B. From product line manufacturing to services conception: How service design thinking may improve customer experience in the hospitality industry?, EuroCHRIE 2015, October 2015, Manchester, UK.

Talens G., Bayet-Robert P., Ruffieux B. Dynamic capabilities for hotel service innovation: a human asset perspective, Food & Research Center of Institut Paul Bocuse, September 2015, Ecully, France.

Communications orales sans actes dans un congrès international

Talens G., Bayet-Robert P., Ruffieux B. Exploring the future of midscale hotels : scenario for organizations creating value, Food & Research Center of Institut Paul Bocuse, June 2015, Ecully, France.

Communications par affiche dans un congrès national

Talens G., Bayet-Robert P., Ruffieux B. Exploring the future of midscale hotels : scenario for organizations creating value, Food & Research Center of Institut Paul Bocuse, April 2015, Ecully, France.

Autres

Invité comme intervenant à la table ronde aux 3ème Rencontres d’Affaires autour de la connectivité des services dans la région Auvergne Rhône Alpes.

Correcteurs et Membres des Jurys de Mémoire des Bachelors Hospitality de l’Institut Paul Bocuse (2015, 2016, 2017) et des Masters Hospitality IAE Lyon (2014, 2015)

Tutorat des groupes d’étudiants en Bachelor Hospitality à l’Institut Paul Bocuse : suivi sur 6 mois de l’avancé des sujets choisis, accompagnement des choix de problématiques, validation des terrains et aide à la rédaction du mémoire.

Remerciements

L'écriture de ce manuscrit s'est échelonnée sur trois ans. Volontairement ou non, les différentes parties se sont construites, assemblées, dispersées, rassemblées, etc. Elles ont vécu sur l'ensemble de cette période. Une rencontre fait naître une idée. Une discussion ouvre de nouvelles portes. De nouvelles rencontres consolident des opportunités ou fragilisent des certitudes.

Autrement, la solitude pose sur le papier des pensées, permet d'entrevoir des solutions et de prendre du recul sur l'objet final qu'est ce manuscrit. Produit pour moitié hors d'un contexte professionnel, à la maison ou ailleurs, ce travail d'écriture et de recherche possède un certain charme. Lors de ces instants de vie, l'écriture ne revêt pas toujours l'apparence de l'écriture. Elle se développe parfois *a posteriori*. De nombreuses personnes doivent ainsi être remerciées pour m'avoir, volontairement ou non, apporté leur aide.

Merci aux équipes *midscale* France du groupe AccorHotels. Merci à Philippe T. de m'avoir fait confiance dès notre première entrevue. Merci à Julien M., Frédéric J., Laurence C., Charlotte S. et Pierre L. pour leur professionnalisme, leur spontanéité et leur modernité. Un grand merci à Pierre S. pour ta générosité et les moments passés ensemble à travers la région Rhône-Alpes. Je remercie également l'ensemble des personnels des hôtels qui m'ont accueilli pour mes terrains et qui ont su me transmettre leur passion pour leur métier. Merci aux équipes à Paris, Grenoble, Mâcon, Dinard, Toulouse, Montpellier, Ferney-Voltaire, et bien sûr Lyon avec un remerciement tout particulier pour les équipes des Lumières et de Saxe-Gambetta.

Je remercie particulièrement Bernard R. de m'avoir accompagné pendant ces trois années mais également bien en amont, dans mon stage et tout au long de ma formation passée. Votre expertise, vos conseils mais surtout le choix de vos exemples m'ont marqué et permis d'exprimer correctement ce que j'avais en tête. Merci de m'avoir aidé à construire cette cathédrale.

Je remercie également particulièrement Philomène Bayet-Robert pour son implication. Malgré deux disciplines relativement différentes et ta première expérience dans ce rôle, tu as su me rassurer lorsqu'il le fallait et me secouer lorsque c'était nécessaire. Merci pour nos échanges sur la Recherche et sur tout le reste.

Merci aux équipes de l'Institut Paul Bocuse qui m'ont accompagnées au quotidien. Merci à Hervé F., Agnès G., Maxime M., Anestis D. et Laure S. pour leurs contributions dans ce travail de recherche. Merci à Jérémie L. pour nos discussions passionnées concernant à peu près tout ce qui touche à la vigne et au lapin à la royale. Merci à Estelle P. de m'avoir apporté sa bonne humeur depuis le premier jour et contribué à ma bonne intégration dans

le Centre ; en résonance merci à Cyril B. pour ta contribution. Merci à Anne-Cécile d'avoir partagé un bureau et un appartement à Copenhague où une partie non négligeable de ce manuscrit a été rédigée. Sans ta participation, je n'aurais pas pu mener à bien aussi rapidement l'écriture de ce manuscrit, merci notamment pour tes compétences en statistiques. Merci à Bénédicte S. pour ton bonjour quotidien et ta bonne humeur communicative. Merci à Laura G., Adrien B., Julie B. et Carole J. de m'avoir accueilli et aidé spontanément dans la découverte du contexte qui entoure la recherche scientifique. Merci à Sabine R. pour ta fraîcheur sans faille et nos discussions sans queue ni tête. Merci à Virginie P. pour ta franchise, ton aide dans le travail, dans le privé, pour les nombreux cocktails et la moitié d'un match de l'OL. Merci pour tout. Merci à Anastasia E. pour ces moments de partage autour d'une IPA, notre amour de la science fiction et ta bonne humeur inébranlable. Merci à Kenza D. pour ta pertinence, ta joie de vivre et tes questionnements essentiels. Merci à Sonia B. pour ta disponibilité lorsque certaines discussions s'imposaient. Merci à Jeremy R. pour ton accent du nord-Isère quand même ! Merci d'avoir à tort ou à raison su tempérer mes ardeurs et ainsi être toujours disponible pour des échanges privés ou professionnels. Merci à Olga M. pour tes remarques et la découverte d'une partie des trésors russes. Merci à Camille M. pour ta simplicité, tes cartons et ta franchise pour ces quelques derniers instants. Merci à Adriana G. pour ton accent, tes expressions et ton amitié tardive mais au final bien réelle. Enfin merci à Camille R. d'avoir été un binôme exceptionnel. Merci pour ta soif de connaissance contagieuse, ton franc-parler, ta bonne humeur, ton envie communicative d'être heureuse et tes encouragements à manger plus de fruits, surtout le matin. Sans toi, cela aurait été plus compliqué, tu m'as énormément aidé même quand tu n'en avais pas conscience.

Merci à mes amis lyonnais de m'avoir aiguillé tous les mercredis et accompagné tout au long de cette thèse, toi le premier Nicolas I. puis toi le deuxième Alex C., puis vous Marie-Sidonie L., Augustin R., Anne-Laure G., Benjamin T., Catherine C., Yoann G., Anne G., Floriane V., Eloïse B., Florian R., Guillaume F., Marlène L., Maitena L., Nicolas G., Quentin L., Séléne C. et Florian B.

Merci à la famille Tristan F., Théotime V., Alexandre C., Théo S., Théo C., Guillaume A. et au petit dernier.

Merci aux amis du secteur hôtelier Benjamin C., Edouard M., Laura B. et Cédric H. pour votre aide à Pully Plage et alentours.

Merci à Pépé et Mémé des Laps'. Merci à Pépé et Mémé de Saint Igest. Merci à Maman et Papa.

Merci à toi Mélanie

A Jacques

Mon identité tenait en quelques dossiers, aisément contenus dans une chemise cartonnée de format usuel [...] En somme l'idée d'unicité de la personne humaine n'est qu'une pompeuse absurdité. On se souvient de sa propre vie, écrit quelque part Schopenhauer, un peu plus que d'un roman qu'on aurait lu dans le passé. Oui, c'est cela, un peu plus seulement.

M. Houellebecq

Table des matières

Introduction Générale.....	17
Définition et rappels : le produit hôtelier du depuis le génie industriel	23
Apogée et crise des modèles dominants dues aux modifications profondes de l'environnement au-delà du secteur de l'hôtellerie.....	32
1. Questions de recherche et principaux résultats.....	36
2. Méthodologies	39
3. Plan de la thèse	41
Partie I – Diagnostic des évolutions de l'hôtellerie en France depuis le XX ^{ème} siècle : régression du « moderne » en « traditionnel » et perte de performance des produits milieu de gamme	43
Introduction - De l'hospitalité à l'industrie hôtelière : ancrage historique dans les déplacements des Hommes	43
Chapitre 1 - L'après-guerre et la troisième révolution industrielle : remise en cause de l'hôtellerie « traditionnelle », âge d'or de la standardisation « moderne » en France et du tourisme dans le monde.....	53
1. Entre tradition et standardisation : la transformation (1960-1984)	53
1.1. Secteur hôtelier en France	57
1.1.1. Une hôtellerie familiale majoritaire	58
1.1.2. La standardisation hôtelière en France	59
1.2. Le groupe Accor en France	60
1.2.1. Une version française d'un produit américain alors en plein essor	61
1.2.2. Un hôtel vitrine différent pour mieux développer les hôtels uniques	62
1.2.3. La clientèle, en vieillissant, monte souvent en gamme.....	63
1.2.4. Diversification et internationalisation du groupe.....	64

2. Essor international du tourisme et pleine croissance pour la standardisation et l'industrie hôtelière « moderne » (1984 – 1996)	65
2.1. Secteur hôtelier en France	65
2.1.1. Les chaînes hôtelières standardisées : désormais moteurs du secteur	66
2.1.2. Explosion du tourisme, explosion de l'offre hôtelière.....	67
2.2. Le groupe Accor en France	67
2.2.1. L'aventure humaine d'Accor	67
2.2.2. Premiers doutes, changement de gouvernance et diversification à tout-va	69
3. Conclusion du chapitre 1	69
 Chapitre 2 - De nombreux exploitants, peu d'explorateurs et de nouveaux rapports de forces (1996 – 2017) : le moderne devient traditionnel à la suite de la troisième révolution industrielle	71
1. L'exploitation pure du modèle dominant en bout de course : croissance molle pour le secteur hôtelier	71
1.1. Les cinq forces de l'activité hôtelière en France	73
1.1.1. L'aval : nouvelles forces et nouvelles prises de pouvoir.....	74
1.1.1.1. La mise sur le marché : plus d'intermédiaires pour une dispersion de la valeur créée	74
1.1.1.2. Besoins et prix : un client irrationnel.....	75
1.1.2. L'amont : loin d'être des fournisseurs de commodités sans intérêt	78
1.1.2.1. Les rentes hôtelières : un placement comme un autre	78
1.1.2.2. L'humain : une ressource décisive de l'hôtellerie	79
1.1.3. Les compétiteurs : être unique dans sa zone de chalandise	81
1.1.4. Nouveaux entrants : rentabilité rime avec modernité	82
1.1.5. Les substituts : substituer tout sauf l'essentiel	84

2. Et pour le groupe Accor en France	87
3. Conclusion du chapitre 2	88
Chapitre 3 – Etude de terrain pour comprendre les évolutions en cours : les enjeux opérationnels vus par les professionnels du secteur et du groupe Accor	89
1. Entretiens, observations et observations participantes au service du génie industriel : une étude de terrain au cœur des préoccupations des professionnels de l’hôtellerie... 89	
1.1. Phase siège	89
1.2. Phase hôtels	90
2. Résultats	91
2.1. Phase siège	92
2.2. Phase hôtels	93
Conclusion de la partie I	97
Partie II – Le capital humain du point de vue du personnel dans l’hôtellerie : définitions, mesures, impacts et focus sur une mesure de l’engagement des collaborateurs au travail .. 98	
Chapitre 4 – Le capital humain dans l’hôtellerie : revue de la littérature	98
1. L’intégration de l’humain dans l’organisation opérationnelle des hôtels : Fitness entre environnement, stratégie et organisation	98
2. Revue de la littérature (version longue de l’article présenté le 17 octobre 2015 à EUROCHRIE Manchester, UK).....	102
2.1. Introduction & Context	102
2.2. Methodology	103
2.3. Design overview	104
2.4. Human capital: from general to hospitality literature.....	104
2.5. Findings	105
3. Conclusion du chapitre 4.....	132

Chapitre 5 - Opportunité de recherche : collecte internationale de données d'engagement des collaborateurs au travail du groupe AccorHotels	134
1. L'engagement des collaborateurs au travail : nouvelle mesure du personnel.....	135
2. Conclusion du chapitre 5	138
Conclusion de la partie II	138
PARTIE III – Différences de performances individuelles entre hôtels milieu de gamme en France : modèles statistiques et identification de complémentarités structurelles.....	140
Introduction - Etude des déterminants autres que l'engagement des collaborateurs au travail : choix des mesures de contexte et de la performance opérationnelle hôtelière .	140
Chapitre 6 – Autour du résultat d'exploitation par chambre : objectif économique de l'hôtel moderne.....	144
1. Les antécédents du résultat d'exploitation des hôtels milieu de gamme du groupe AccorHotels en France	145
2. Lien avec le chiffre d'affaires de chaque hôtel : quels sont les catalyseurs de cette relation ?	146
2.1. Méthodologie	146
2.2. Comportement général	147
2.2.1. Résultats	147
2.2.2. Analyse	147
2.3. Comportement par groupe	148
2.3.1. Résultats	149
2.3.2. Analyse	150
2.3.2.1. Taille et équipements	150
2.3.2.2. Mix client	150
2.3.2.3. Localisation	151

2.3.2.4. Qualité	151
2.3.2.5. Digitalisation	151
2.3.2.6. Engagement et rénovation	152
2.3.3. Conclusion	153
2.4. Cas d'études	153
2.4.1. Cas 1 (Hotel 11 vs Hotel 12)	153
2.4.2. Cas 2 (Hotel 21 vs Hotel 22)	154
2.4.3. Cas 3 (Hotel 31 vs Hotel 32)	155
2.5. Conclusion Générale.....	156
2.5.1. Cas Bleu	156
2.5.2. Cas Vert	157
3. Conclusion du chapitre 6	159
Chapitre 7 - La qualité perçue par les clients : garant d'un modèle pérenne	160
1. Les antécédents de la qualité perçue par les clients des hôtels milieu de gamme du groupe AccorHotels en France	160
2. Faire de la qualité ou du résultat : un arbitrage complexe pour un choix délicat.....	162
2.1. Contexte et hypothèses de recherche	162
2.2. Méthodologie	162
2.3. Comportement général	163
2.3.1. Résultats	163
2.3.2. Analyse	163
2.4. Comportement par groupes.....	164
2.4.1. Résultats	165

2.4.2. Analyse	166
2.4.2.1. Taille et équipements	166
2.4.2.2. Activité hôtelière	166
2.4.2.3. Engagement et rénovation	166
2.4.2.4. Localisation	167
2.4.2.5. Mix client	167
2.4.2.6. Digitalisation	167
2.4.3. Conclusion	168
2.5. Cas d'études	168
2.5.1. Cas 1 (Hotel 11 vs Hotel 12)	168
2.5.2. Cas 2 (Hotel 21 vs Hotel 22)	169
2.5.3. Cas 3 (Hotel 31 vs Hotel 32)	170
2.6. Conclusion	171
2.6.1. Cas Bleu	172
2.6.2. Cas Vert	174
3. Conclusion du chapitre 7	174
 Chapitre 8 – Autour de l'engagement des collaborateurs au travail : un avantage concurrentiel futur de l'organisation hôtelière milieu de gamme en France	176
1. Les antécédents de l'engagement au travail des collaborateurs des hôtels milieu de gamme du groupe AccorHotels en France	176
2. Prendre soin des clients et des collaborateurs : recherche d'équilibre entre parties prenantes	177
2.1. Contexte et hypothèses de recherche	177
2.2. Méthodologie	177

2.3. Comportement général	178
2.3.1. Résultats	178
2.3.2. Analyse	178
2.4. Comportement par groupe	179
2.4.1. Résultats	180
2.4.2. Analyse	182
2.4.2.1. Groupe B (bleu)	183
2.4.2.2. Groupe A (orange)	183
2.4.2.3. Groupe D (jaune)	184
2.4.2.4. Groupe C (vert)	184
2.5. Conclusion	185
3. Conclusion du chapitre 8	185
Conclusion de la partie III	186
Conclusion générale	186
Bibliographie	194

Introduction Générale

Un bâtiment, du personnel souriant et des chambres à coucher. Ces mots représentent la majorité des images renvoyées par Google face au mot-clef « hôtel ». Plusieurs collaborateurs accueillants dans un bâtiment proposant un hébergement pour la nuit : c'est donc une conception contemporaine majoritaire de l'hôtel.

Historiquement, le lieu d'hébergement n'a pas toujours été un hôtel, la personne à l'accueil un hôtelier et le service rendu de nature marchande. Mais l'hospitalité demeure depuis toujours un point de départ de cette industrie. Poussé par la liberté individuelle, l'homme a façonné le monde, maintenant qu'il a assuré sa survie, pour son bien-être. Mais comment pensait-on l'hospitalité il y a deux mille ans ? Comment son évolution, ancienne et plus récente, nous permet-elle de prévoir, d'anticiper, et surtout de construire l'avenir ? Que sera l'hôtel de demain ?

Prévoir l'avenir est une entreprise complexe et dangereuse. Elle est risquée, mais nécessaire à ceux qui entendent bâtir cet avenir. Il est crucial de faire face à cette activité projective, difficile à entreprendre et réaliser, mais nécessaire, même si certains préfèrent l'ignorer. La trajectoire de notre avenir est modulable par nos actions malgré le rôle non négligeable du hasard (Lewis, 2009). Prévoir permet de rendre possible et permet donc de se rapprocher d'une trajectoire préférable à d'autres. En 2017, plusieurs scénarios s'offrent à nous pour la conception de l'hôtel de demain. L'un de ces scénarios est « artefactuel » (Attali, 2006), optimiste pour les uns, repoussoir pour les autres. Il anticipe qu'avec le développement de l'Internet des objets et de la gratuité, l'hôtel de demain pourra être produit en grande partie par soi-même à l'endroit où nous le souhaitons, soit dans un logement existant et voué à des usages multiples, soit à partir d'éléments mobiles, soit, pourquoi pas produit sur place. Nous ne serons alors plus dépendants de l'emplacement choisi par l'hôtelier. A l'heure d'une société où la foule, le bruit et la précarité sont omniprésents, l'hôtel représentera un lieu bienvenu d'isolement, d'intimité et de bien-être. L'hôtellerie sera peut-être fortement impactée par la présence d'objets nomades intelligents et truffés de capteurs, interconnectés et reliés entre eux par le cloud numérique et embarqués comme aujourd'hui dans nos véhicules ou nos maisons, et demain dans nos vêtements, voire sur nos corps, sous notre peau. L'hôtel sera une oasis branchée immergée dans une urbanisation dense, plus ou moins maîtrisée. Le touriste ou le voyageur sera en situation d'affiner ses choix, de chercher un optimal idiosyncratique et personnalisé, tout en préservant la plus importante de ses ressources : le temps.

Un autre scénario, peut-être plus pessimiste, s'inscrit dans un monde à l'environnement incertain, en proie aux changements climatiques, aux replis politiques locaux, aux pénuries de matières premières, d'énergie, d'eau et de nourriture. Un tel environnement pourrait transformer l'hôtel en un lieu banal et de peu d'intérêt, voire remis en cause. Sans

déplacements, sans échanges et découverte du monde, l'hôtellerie n'aura peut-être plus lieu d'être. De tels méta-scénarios, ici seulement esquissés, dictent des chemins alternatifs, souvent radicaux, pour l'avenir. Sans en traiter explicitement, nous nous placerons dans le méta scénario « artefactuel » et optimiste, soutenu par les avancées technologiques actuellement disponibles et qui, mises en cohérence, forment ce qu'il est convenu d'appeler l'industrie du futur ou industrie 4.0 (Hermann et al., 2016).

Utilisons l'histoire pour explorer et tenter de prévoir l'avenir. Il y a plusieurs millénaires, et encore aujourd'hui dans les sociétés traditionnelles, l'hôtellerie qui puise une partie de ses racines dans l'hospitalité et la rencontre entre les hommes, était délivrée sur le mode de la gratuité (Lefevre, 2011). Mais l'hospitalité s'est ensuite transformée en un produit devenu marchandise. Il s'est ensuite mue en un produit industriel standardisé et banalisé, proche d'une commodité.

L'arrivée de nouvelles technologies du numérique et de la production de masse permet d'envisager des scénarios de nature nouvelle, et notamment, du fait de coûts marginaux réduits, voire nuls, à un retour à la quasi-gratuité (Rifkin, 2014).

L'accueil *noble*, inscrit dans une profonde culture au fort ancrage religieux (voir par exemple la tradition monacale et la règle de Saint Benoît) qui fonde les gènes de l'hospitalité, pourrait-il renaître ? A la manière d'Uber, Tripndrive, Blablacar ou Airbnb qui permettent le partage d'un véhicule ou d'un appartement, de futures applications permettront à n'en pas douter le partage d'un diner, d'une soirée, d'une nuit, d'amis ou de ressources.

La majeure partie des entreprises qui dominent aujourd'hui l'industrie et à la plus forte capitalisation (dont les « big players GAFA » Google, Apple, Facebook, Amazon) ont fondé leur modèle économique sur l'économie relationnelle, la mise en contact des humains. Leurs produits, développés sur des plateformes multi-faces, se déploient en termes que la littérature économique qualifie aujourd'hui de *matching* (ref. Mortensen, 1999 ; Rochet & Tirole, 2003 ; Roth, 2015 ; Evans & Schmalensee, 2016). De telles entreprises créent de la valeur en proposant des produits industriels basés sur la mise en relation d'humains aux aspirations et aux ressources très diverses mais aux fortes complémentarités.

A terme, il y a toutes les chances pour que la rentabilité reste l'objectif central des entreprises hôtelières, mais celle-ci pourra passer par des modèles économiques de nature nouvelle.

Au Moyen-Age, les moines hospitaliers ont mis en place un modèle économique qui préfigure et annonce la première révolution industrielle (Musso, 2017). Dans un contexte multi-activités, la forte productivité agricole et artisanale que les moines déployaient (pour l'époque) permettait de dégager le temps et les ressources pour dialoguer, découvrir et s'inspirer de l'autre pour innover, créer et améliorer l'existant.

De nos jours l'hospitalité, que nous définirons comme « action de recevoir chez soi gracieusement l'étranger qui se présente »¹, n'est plus ni aisée, ni spontanée, même si des phénomènes nouveaux, certes immergés dans un contexte marchand, mais fortement renouvelé comme Airbnb, en sont des signes de résurgence.

Dans la Grèce antique, l'hôte qui refusait ou accueillait mal un étranger pouvait être puni par sa société (Schmidt, 2017), le contrôle de l'accueil à domicile par Airbnb est lui aussi très contraignant aujourd'hui (Evans & Schmalensee, 2016). Au-delà du principe d'accueil de l'hospitalité, la qualité de cette dernière est primordiale. Si le besoin de dormir est reconnu depuis toujours comme un besoin fondamental, le besoin et le désir d'accueil est lui aussi fortement valorisé. Bien accueillir, chez soi ou ailleurs, ne consiste pas seulement à respecter une check liste. L'accueil implique une part d'intangible, liée à des qualités humaines profondes, faites de don d'une partie de soi, de partage et d'amour de l'autre. Nous appellerons cette qualité humaine « service hôtelier ». Nous la différencierons de la qualité requise dans d'autres industries de service, même si cette qualité humaine peut être requise également en restauration voire en bien d'autres services, y compris ceux qui se développent aujourd'hui dans le contexte de la tendance à la « servicisation » des produits (Mont, 2004) ou économie de la fonctionnalité (Niel & Van, 2014 ; Buclet, 2014) dans le contexte de l'industrie du futur.

Faire dormir un « étranger » hors domicile comme à domicile implique par ailleurs pour l'hôte la mise en place d'une logistique destinée à fournir des services liés au fait de dormir loin de chez soi – comme la restauration – ou simplement liés à l'environnement nécessaire pour développer le sentiment de se sentir « comme chez soi ».

Les informations, avec à l'amont les données (ce qu'on appelle aujourd'hui data et dont le volume explose dans le contexte de ce qu'on nomme « big data », Walker, 2015), les connaissances fondées sur ces données et ces informations traitées (Esposito et al., 2015), puis les compétences (know how) et les comportements (wisdom) des hôtes nécessaires pour déployer un « bon accueil » fondent l'importance actuelle mise sur les interfaces, directes ou médiatisées par les technologies de l'information et de la communication, avec le client. Les interfaces mènent au succès du produit hôtelier (Wright et al., 1994).

L'hôtel de qualité, chacun a pu en faire l'expérience, déploie cette faculté à forte valeur-client consistant à savoir brouiller les signes distinctifs entre l'accueillant et le visiteur, entre soi et l'autre. Ce mélange désiré entre la posture consistant à accueillir et celle consistant à être accueilli est si fort qu'en français le mot 'hôte', ambigu, semble porter ce désir de brouillage. Dans tout hôtel, certains espaces sont communs et d'autres sont privés. Mais ces

¹ Définition du Larousse 2016

derniers ne le sont qu'à des moments précis et déterminés, reposant sur des conventions sociales bien établies (les panonceaux « do not disturb » ou « tidy my room » en attestent). L'hôtel est un endroit d'inclusion et d'exclusion qui jongle finement et avec adresse entre liberté et strict respect des règles. L'hôtel est ainsi un laboratoire de challenges liés à la définition, au déploiement et à la mise en œuvre d'une « modernité » qu'il convient aujourd'hui de renouveler : la forme que prend le point de contact, culturel mais fait de pratiques très précises, entre l'accueillant et l'accueilli.

En tant qu'activité établie et concrète, l'hospitalité, comme la cuisine, tant dans ses formes marchandes que dans ses formes plus « nobles » d'hospitalité gratuite, est présente dans les arts, comme instrument et signe des modernités successives.

Pensons à la **peinture** bien sûr (où l'art de la table l'emporte sur l'hôtellerie proprement dite) mais pensons à la peinture hollandaise au XVIIème, aux représentations des bordels jusqu'au XXème, mais pensons à Toulouse-Lautrec, à la représentation des hôtels qui font encore l'imaginaire d'aujourd'hui par Edward Hopper ou David Hockney.

Pensons à la **littérature**, aux hôtels littéraires portant en eux l'image stéréotypée de l'écrivain résident puisant une partie de son inspiration dans ce séjour hôtelier. Hemingway au Ritz à Paris, Lord Byron à l'Hotel d'Angleterre à Lausanne ou d'une façon plus contemporaine J.K. Rowling à l'hôtel Balmoral d'Edimbourg. Mais pensons également à la représentation des hôtels dans les romans : Hotel du Lac d'Anita Brookner, At Bertram's Hotel d'Agatha Christie, Jamaica Inn de Daphne du Maurier, The Hotel New Hampshire de John Irving et des centaines d'autres.

Au **théâtre**, où de nombreuses pièces bourgeoises de Vaudeville se passent dans des hôtels, pensons au Bourgeois infidèle de Feydeau, à l'Hôtel du libre-échange, etc. Aussi, « c'est complet », Bienvenue au grand Majestic, L'auberge du lion d'or et des centaines d'autres.

Il en est de même au **cinéma** où de nombreuses situations sont portées par l'hôtel qui joue d'une façon imagée un rôle dans chaque scénario. *Hôtel du Nord* de Marcel Carné en 1938, de Hitchcock dans *Psychose* en 1960, de *Mort à Venise* de Visconti en 1971, *Lawrence d'Arabie* de David Lean en 1962, la plupart des James Bond ont au moins une scène se jouant dans un hôtel dont le meilleur exemple sera *Casino Royale*, *Shining* de Stanley Kubrick en 1980, *Pretty Woman* de Garry Marshall en 1990, *Casino* de Martin Scorsese de 1995, *Wall Street*, *l'argent ne dort jamais* de Oliver Stone, 2010, *The Grand Budapest Hotel* de Wes Anderson, *Lost in Translation* de Sofia Coppola et bien d'autres...

A la **bande dessinée**, où les difficultés de l'hospitalité à domicile, au Château de Moulinsart font le délice de Hergé dans Tintin (notamment dans *Les Bijoux de la Castafiore*).

A la **musique**, notamment avec la chanson *Chelsea Hotel* de Leonard Cohen, *Hotel California* de The Eagle, *Blue Hotel* de Chris Isaak, *rue de la Paix* de Zazie, etc.

Dans la culture artistique, certains hôtels ont joué un rôle fameux comme le Chelsea Hotel de New-York par exemple.

Dans ces multiples représentations artistiques, l'hôtel distingué et grandiose apprécié de la majorité, le luxueux jugé inutile par certains, le repère de criminels, le bordel, le lieu des joies les plus profondes ou des peines insondables, de mariage, de pauvreté, d'appoint, de nécessité, de travail, de loisirs, de bien-être, d'intrigues et de rencontres de repos...

Ces représentations suivent les transformations des sociétés et donne un aperçu des changements économiques, combinant service et produit, privé et public, urbain et rural. Pluridisciplinaire par nature, il a toujours dû se réinventer pour coller aux exigences de l'Homme, suivant les pratiques, les religions, et les besoins d'autres secteurs. Toutes les cultures sur terre ont eu à réfléchir à un mode d'accueil des populations étrangères.

*

* *

Ingénieur en génie industriel, je suis spécialisé dans l'optimisation de la chaîne logistique des deux points de vue que sont la stratégique (positionnement face à la concurrence, sources d'avantage concurrentiel et de sa soutenabilité, définition des frontières d'activité des entreprises, etc.) et l'opérationnel (gestion des approvisionnements, gestion de la qualité, des processus de production, de distribution, etc.).

En démarrant cette thèse, j'étais disposé à travailler sur l'ensemble du processus de réalisation de l'offre, avec des points de vue *techniques* (recherche opérationnelle, informatique... ref.), *économiques* (économie industrielle, gestion de l'offre et la demande...ref.), et *organisationnels* (sociologie industrielle, ergonomie, ressources humaines, organisation...ref.).

En 2014, j'ai postulé à une thèse CIFRE (Conventions Industrielles de Formation par la Recherche) financée par le groupe AccorHotels. Le sujet proposé était « l'évolution et l'avenir de ses hôtels milieu de gamme en France d'un point de vue organisationnel ». Sujet vaste, suggérant implicitement qu'une évolution était en cours, s'imposant au groupe hôtelier au gré des transformations successives de l'environnement, bouleversant leur modèle d'exploitation et leur business model vieux d'un demi-siècle. Lors de mon premier entretien de recrutement, le jury a évoqué une ressource que le groupe AccorHotels utilise depuis les années 1960 et qui au fil du temps s'est tarie, du fait semblait-il d'un changement d'environnement et de l'apparition de nouvelles tendances. Ils expliquent que cette hôtellerie « à la papa » (leur expression) était essentiellement basée sur l'exploitation plus que l'exploration. Ce modèle devait être remis en question pour que le secteur, et AccorHotels, restent durablement rentables. L'empilement des tâches, des processus et des métiers, essentiellement dû à un éternel et toujours renouvelé *colmatage d'urgence* de problématiques accumulées au cours des dernières décennies ne suffisait plus à assurer un avenir organisationnel et stratégique pérenne. Ainsi, les opérations hôtelières, respectant une stratégie désormais court-termiste ne permettent ni la réflexion, ni une réelle prise de recul sur l'organisation. La profession réalise ainsi la difficulté qu'il y a à réunir et mettre en cohérence les différents déterminants de la performance d'une firme dans le contexte d'aujourd'hui, où la demande est fortement renouvelée, la concurrence verticale et

horizontale provient de secteurs autrefois très éloignés de l'hôtellerie et où les nouvelles technologies offrent des opportunités jusqu'ici insoupçonnées ou sous utilisées.

Le classique triptyque (Roberts, 2011) qui fait de la stratégie le trait d'union entre un environnement concurrentiel et une organisation interne se trouve aujourd'hui non seulement profondément remis en cause mais, dans le futur, sera de plus en plus dans un état de changement permanent auquel il convient de s'adapter.

En démarrant cette thèse, je ne connaissais pas spécifiquement le secteur de l'hôtellerie (mis à part comme simple client). Mais le jury avait manifestement choisi de faire appel à un regard certes bien formé mais *naïf* permettant d'avoir, peut-être, une vision neuve sur le secteur (« grain de sable dans la chaussure » selon leurs termes).

Cette thèse débute en octobre 2014. Elle fait suite à la nomination, fin 2013, pour le groupe AccorHotels, d'un nouveau Président-Directeur Général. Il s'en est suivi un grand projet de restructuration de l'organisation associé à la mise en place d'une nouvelle stratégie centrée sur la relation plus numérisée et plus personnalisée entre l'entreprise et ses collaborateurs d'une part et ses clients d'autre part. Ce contexte nous a conduit à orienter spécifiquement notre travail sur les liens entre l'organisation d'un hôtel, ses personnels et ses clients. Dans un secteur où le processus de production se réalise, au moins en partie, dans l'interface et dans les interactions entre les collaborateurs et les clients, les « personnels » et les « clients » apparaissent comme complémentaires. Au fil de la thèse, notre sujet s'est focalisé sur la relation entre l'engagement des collaborateurs au travail - en tant que mesure de la qualité des personnels au travail - et la qualité perçue par les clients. Cette relation, indirecte dans beaucoup de secteurs d'activité, notamment de production de biens, prend un sens particulier dans une industrie de services comme l'hôtellerie. Le produit se construit ici directement à l'interface en temps réel entre le client et le collaborateur. Le produit hôtelier, qui se déroule dans une temporalité longue pour un service marchand – une nuit au minimum, souvent plus – constitue une véritable « expérience de vie » pour le client. Ce dernier recherche un lit et un toit, mais aussi un contexte, des relations humaines, des émotions, des moments de vie. La qualité de ce produit sera dès lors en grande partie déterminé par l'engagement du collaborateur dans son travail.

Les réorganisations au sein du groupe AccorHotels ont eu des conséquences directes sur l'encadrement de mon travail. De nombreux changements organisationnels successifs ont eu lieu. Au cours de la thèse, quatre encadrants se sont succédés à la charge de mon suivi comme employé de l'entreprise et du suivi de mon travail de thèse proprement dit, chacun tour-à-tour quittant la firme. Ces aléas ont entraîné, ce qui est positif, une diversité dans mes contacts, mais également, ce qui a été moins bénéfique, une absence de continuité dans mes relations. Malgré ce contexte, le groupe a toujours souhaité m'attribuer un responsable qui m'a aidé et accompagné. La thèse CIFRE doit permettre à un étudiant-salarié de découvrir à travers un travail de recherche le monde de l'entreprise. Ce dispositif

subventionne une entreprise qui embauche un doctorant pour le placer au cœur d'une collaboration de recherche avec un laboratoire public². En étant convié à de nombreuses réunions de travail - y compris des comités de direction à l'échelle France – j'ai pu découvrir le secteur hôtelier et, dans le détail, les moyens mis en place par la direction pour organiser le travail de tous les collaborateurs. Jongler entre d'une part le travail opérationnel et les réunions en entreprise et d'autre part le monde de la recherche en laboratoire est une *opportunité, mais elle est éprouvante*. Un doctorant CIFRE apprend les intérêts respectifs de l'action et de la réflexion, non pas que les deux n'existent pas en tant que tels dans l'entreprise ou dans le laboratoire, mais le contexte CIFRE permet de mettre à profit la réflexion de fond et la démarche scientifique en pensant *nécessairement* à leur application opérationnelle. Il apprend également l'adaptation aux interlocuteurs de façon à être compris et à intéresser à la fois l'entreprise et le monde de la recherche.

Enfin, ce travail m'a tout simplement permis, comme complément de ma formation opérationnelle d'ingénieur en génie industriel, de découvrir la recherche de la meilleure des façons : en intégrant une équipe de recherche.

Définition et rappels : le produit hôtelier du depuis le génie industriel

Contribuer à inventer l'hôtel de demain, en cohérence avec l'environnement sociétal, concurrentiel, technologique et normatif de demain, est une question qui se situe au cœur du génie industriel (en anglais, *Industrial Engineering and Management*, ou IEM, une discipline et un métier nés dans les années 1890 avec la seconde révolution industrielle, dite du « *Scientific Management* »). Il s'agit de concevoir un hôtel en organisant sa chaîne de valeur intégrée à un groupe hôtelier et d'immerger cette chaîne de valeur dans un système de valeur complexe, souvent appelé en français « filière » qui intègre un amont de fournisseurs et de fournisseurs de fournisseurs et un aval fait, dans l'industrie d'aujourd'hui, en particulier de distributeurs de produits (*matching*) comme *booking.com*.

Un hôtel intègre, en un lieu unique, des problématiques liées aux ressources humaines, financières, matérielles et immatérielles ainsi que des flux de matières, de matériaux, d'énergies et d'informations. Il est aussi un lieu de flux financiers et s'intègre à un système de tarification. Il est ainsi à la fois un lieu de création de valeur et de capture de valeur.

Il associe dans ses murs, la production et la consommation du produit hôtelier avec la participation et l'influence réciproques des collaborateurs et des clients. Ce

² <http://www.anrt.asso.fr/>

processus spécifique intégré de production et de consommation d'un produit est explicité dans le concept de « servuction » ou production de service (Eiglier & Langeard, 2001). Dans le secteur hôtelier, le mot service prend d'ailleurs un sens tout particulier étant donné qu'il désigne le produit hôtelier englobant la location d'une chambre privée, la mise à disposition d'espaces, de services associés (repas, piscine, lieux de vie) mais également l'action de servir. Le « service hôtelier » représente l'ensemble des attentions qui construit la relation humaine entre un hôtel et un client. Le savoir-être, primordial dans la conception d'un produit hôtelier, sera distingué de la production de service classique par ce terme de « service hôtelier ».

Le produit hôtelier dans la *nomenclature des activités* officielle en France est un service d'hébergement et de restauration (Section I de la NAF, INSEE). Cette section comprend la mise à disposition de lieux d'hébergement pour des séjours de courte durée pour des visiteurs ou d'autres voyageurs ainsi que la fourniture de repas complets pour consommation immédiate. La quantité et le type de services supplémentaires proposés dans le cadre de cette section peuvent considérablement varier. L'INSEE le définit ensuite comme un service d'hébergement (division 55) précisant que certaines unités peuvent proposer seulement un hébergement et d'autres une offre combinée comprenant hébergement, repas et/ou installations récréatives. Le produit entre ensuite dans la catégorie 'hôtels et hébergements similaires' (groupe 55.1) et 'hébergement hôtelier en chambre ou unité d'habitation, avec entretien quotidien' (catégorie 55.10.10). Il décrit le produit hôtelier comme suit : « services d'hébergement en chambres ou unités d'habitation avec un nettoyage quotidien et d'autres services, destinés à des personnes se trouvant en dehors de leur lieu de résidence, par exemple dans des hôtels, hôtels de tourisme, motels, hôtels à appartements et établissements similaires, fournis généralement sur une base journalière ou hebdomadaire ». L'offre comprend la fourniture d'un hébergement meublé dans des chambres ou des suites. Elle propose obligatoirement un service quotidien des lits et de nettoyage de la chambre. Cette offre peut comprendre également une gamme d'autres services tels que repas et boissons, garage, blanchisserie, piscine et salle de culture physique, installations pour conférences et séminaires. En France, l'offre se répartit de la façon suivante (INSEE, 2016) :

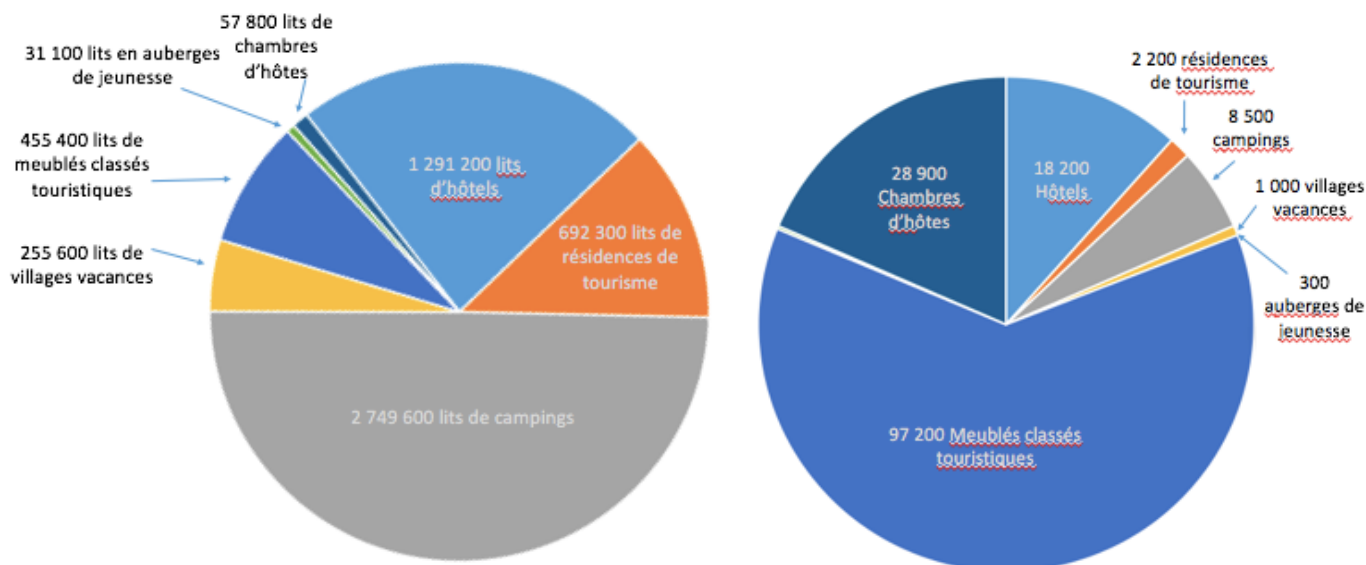


Figure 1 - Répartition de l'offre des nuitées touristiques en France (INSEE, 2016)

La figure 1 rend compte de l'importance *relative* de l'hôtellerie dans le modèle touristique français. La capacité d'accueil des établissements est importante pour les campings, hôtels et les résidences de tourisme. Ceux-ci ont en effet choisi d'accueillir des masses de clients en un même lieu en se basant sur une stratégie de standardisation de leur produit. Nous nous focaliserons sur l'activité hôtelière à proprement parler, c'est-à-dire les hôtels et résidences de tourisme en France ; ce qui représente 11% des établissements pour 36% des lits en 2016.

Pour mieux situer le contexte de cette activité hôtelière, notons que le produit hôtelier n'entre pas dans la catégorie 'hébergement touristique et autre hébergement de courte durée' (groupe 55.2) qui couvre les lieux d'hébergements comprenant des pièces complètement meublées ou des espaces de vie, de repas et de repos et disposant d'installations pour cuisiner ou de cuisines intégrées. Il s'agit ici par exemple des maisons de vacances pour enfants, des appartements et pavillons de vacances, des résidences de tourisme sans service de chambre quotidien, des maisons familiales de vacances sans service de chambre quotidien, des auberges de jeunesse et des refuges de montagne. Lorsque des services supplémentaires sont proposés, ils sont d'un niveau minimal.

Le produit hôtelier n'entre pas non plus, bien sûr, dans la catégorie 'terrains de camping et parcs pour caravanes ou véhicules de loisirs' (groupe 55.3) qui comprend la mise à disposition de lieux d'hébergement dans des terrains de camping, des parcs pour caravanes, des camps de loisirs et des camps de chasse et de pêche pour des séjours de courte durée ainsi que les services d'hébergement proposés par les abris et bivouacs permettant de planter une tente et/ou de poser des sacs de couchage.

Enfin le produit hôtelier n'entre pas dans le groupe 55.9 (autres services d'hébergements) qui comprend les résidences d'étudiants, les internats, les foyers pour travailleurs, les chambres meublées, les pensions de famille et les voiture-lit.

Du point de vue de la *consommation des ménages*, les hôtels se situent dans la division 11 'hôtels et restaurants' puis, en descendant l'arborescence de la nomenclature, en 'services d'hébergements' (groupe 11.2) puis dans 'hôtels, motels, auberges et hébergements similaires' (sous-classe 11.2.0.1) qui comprend des services d'hébergement dans les hôtels et motels, services d'hébergement en auberges et établissements similaires, y compris les pensions, auberges et chambres d'hôtes ainsi que les pourboires et les bagagistes. Il existe alors deux postes de consommation des ménages qui sont les locations de chambres (poste 11.2.0.1.1) qui comprennent la location de la chambre et le petit déjeuner si inclus et les pensions et demi-pensions dans les hôtels (poste 11.2.0.1.2) qui comprennent en plus le ou les repas si inclus.

Pour mieux situer le contexte de cette consommation hôtelière, notons que les dépenses hôtelières ne sont ni des services de seule restauration (groupe 11.1) ni les produits de la sous-classe 11.2.0.2 ('centres de vacances, camping, auberges de jeunesse et hébergements similaires') comprenant les centres de vacances, campings, camping-caravaning, auberges de jeunesse et similaires, villages de vacances et centres de vacances, auberges de jeunesse et refuges de montagne ni ceux de la sous-classe 11.2.0.3 ('Autres services d'hébergement') comprenant les internats (écoles, universités et autres établissements d'enseignement), transports en commun (trains, bateaux, etc.) lorsque ce service est facturé à part et les foyers pour jeunes travailleurs ou pour immigrants.

En conclusion, un produit hôtelier est la *mise à disposition* d'un hébergement meublé (types chambres ou suites) commercialisé par une tarification journalière ou hebdomadaire et pour une courte durée (moins d'un mois). Un produit hôtelier propose obligatoirement un service quotidien des lits et de nettoyage de la chambre. La mise à disposition d'un tel hébergement n'impose pas de contact humain et le nettoyage quotidien des chambres peut se faire en l'absence du client. Ce produit est donc similaire, dans sa définition formelle, à de nombreux autres produits de service, comme la projection de films cinématographiques qui *met à disposition* des installations de projection avec de nombreux services proposés ou les services d'accès à Internet qui *mettent à disposition* des « boîtes internet ». Ce dernier produit par exemple, propriété du vendeur ou du loueur est partagé entre différents clients potentiels et mis à disposition d'un client pour une durée finie. Ces produits, comme le produit hôtelier, vont se différencier par les supports physiques (décoration de l'hôtel, taille de la chambre, localisation, présence d'un restaurant, d'une salle de remise en forme, d'un bar, de salles de séminaires, de nouvelles technologies à disposition, ...) mais aussi sur les processus mis en œuvre par les collaborateurs pour apporter du service hôtelier aux clients. Cette dimension humaine au sens de « relationnelle » implique des fluctuations dans la standardisation de la création de l'offre étant donné qu'un collaborateur reste soumis à un

contexte personnel et professionnel changeant, mais qui peut impacter la qualité de sa relation avec le client et donc la qualité perçue par le client.

*

* *

Le projet de recherche finalement avancé par le groupe AccorHotels propose d'étudier le lien entre l'engagement des collaborateurs au travail et la qualité perçue par les clients en faisant l'hypothèse que pour certains types d'hôtels qu'il convient d'identifier, cette relation détermine la performance opérationnelle hôtelière et constitue la base d'un avantage concurrentiel. Plus spécifiquement la façon de proposer le produit hôtelier, d'accueillir, de capter de l'information, d'utiliser l'information, de personnaliser ou de savoir mettre à l'aise ses clients va permettre une différenciation réussie, notamment dans un hôtel milieu de gamme ou la mise en œuvre d'une relation d'émotion entre le collaborateur et le client est privilégiée (Hemmington, 2007).

Lors d'une recherche personnelle pour une « box internet », une certaine marque m'a été déconseillée, non à cause du design, des programmes, ou des fonctionnalités, mais à cause du service de type « hôtelier », lors de la distribution et de la mise en route du produit. L'attention apportée à ces problématiques dans l'hôtellerie est fondamentale. Aucun établissement hôtelier n'envisagerait de sous-traiter l'accueil, interface majeure de ce « service hôtelier » tant cette compétence représente le cœur de métier.

L'unité principale étudiée dans cette thèse est « l'hôtel ». L'ensemble des stratégies *corporate* du groupe hôtelier AccorHotels sera volontairement laissé de côté. Dans ce contexte, nous parlerons de performance en la définissant comme une performance « opérationnelle hôtelière » dans un sens limité : celle d'une offre répondant au mieux aux exigences des clients présents dans l'hôtel. Nous parlerons plus exactement de la création de valeur-client par le service hôtelier, c'est-à-dire l'ensemble des opérations directement ou indirectement perçues par les clients comme porteur de valeur pour lui (et dès lors pesant sur sa disposition à payer). En procédant ainsi, nous avons bien conscience d'évacuer de notre champ un nombre important d'enjeux stratégiques de la performance « générale » d'un groupe hôtelier. D'une part, la dimension « gestion immobilière » de l'efficacité d'un groupe hôtelier ne sera pas abordée. Cette dimension essentielle est, pour un nombre croissant de groupes hôteliers, gérée de façon disjointe des stratégies opérationnelles hôtelières. Le groupe AccorHotels, par exemple, a décidé de séparer cette activité de gestion de capitaux immobiliers de ses activités d'exploitation opérationnelle hôtelière, allant même jusqu'à céder une grande partie de ses parts dans la partie immobilière. D'autre part, la question, aujourd'hui essentielle pour le secteur hôtelier, du fait de la ré-intermédiation par des plateformes numériques et autres agences de voyages en ligne de la « capture de la valeur-client » par le *matching* et la tarification ne sera pas non plus abordée ici. Les

problématiques liées à la mise en marché, qui comprend de plus en plus d'activités en amont de la consommation du produit ou celle de la tarification ne seront pas traitées.

Les intermédiaires, nouveaux acteurs du marché double-face, venant du numérique, ont tout d'abord proposé aux hôteliers de leur venir en aide (Oskam & Zandberg, 2016). Grâce aux technologies d'internet et du big data (collecte et traitement de données, intelligence artificielle), qu'ils maîtrisaient mieux que les hôteliers, ils ont offert un service de *matching* entre une clientèle finale - mieux accompagnée – et les hôteliers – plus visibles. Ce phénomène de ré-intermédiation du marché final leur a offert une ubiquité comme acteur du tourisme et de l'hôtellerie dans le monde.

Comme Amazon, Uber, Airbnb, TripnDrive, Blablacar, le cinéma et bien d'autres, la création et la capture de la valeur est déterminée par une partie concentrée des parties prenantes ayant le pouvoir dans les chaînes de valeur. Cette véritable « industrie 4.0 » capture l'information et vient interfacer de fait l'ancienne relation directe entre le producteur et l'acheteur qui n'est pas nécessairement le consommateur. Après avoir proposé leur appui, ces nouveaux acteurs ont su se rendre indispensables et ont vendu de plus en plus cher leurs services d'intermédiation aux hôteliers. Ces coûts, payés par l'hôtelier sur les marchés double face, sont en réalité supportés par le client final (y compris les clients qui ne recourent pas à ces intermédiaires si le tarif est unique, c'est-à-dire sans rabais) et par les hôtels. Ces opérateurs offrent un réel service – comparatif large et rapide, mise en concurrence, réduction de coûts de transaction de tous ordres – mais il est peu visible pour le client final qui perçoit maintenant ce service comme dû, sans coûts marginaux et dès lors « gratuit ».

Notre travail s'inscrit dans une logique dans laquelle, comme pour toute entreprise marchande, on attend un « avantage concurrentiel » qui met en relation la rentabilité avec les activités qu'elle met en œuvre et les ressources qu'elle mobilise et utilise pour produire et capturer de la valeur. Il s'agit d'optimiser et différencier sa chaîne de valeur en produisant mieux ou différemment (Porter, 1983 ; Magretta, 2011). Il est possible d'agir sur les ressources et les coûts ou bien de s'insérer mieux ou différemment dans un système de valeur.

Une rentabilité supérieure, conséquence d'une création de valeur supérieure et capturée, découle d'une entreprise jouissant un avantage concurrentiel. Celui-ci lui permet d'opérer à des coûts inférieurs que ses concurrents et/ou d'imposer des prix supérieurs. Cet avantage est donc doublement relatif, vis-à-vis de l'environnement concurrentiel mais également vis-à-vis des coûts qui génèrent la valeur.

Le taux de rendement du capital investi (ROIC) est l'indicateur de mesure classique et privilégié pour une telle analyse. Il correspond à un ratio rapportant le profit généré par l'entreprise à l'ensemble du capital investi pour réaliser lesdits profits. Son augmentation est

donc bien sujette à deux choix non exclusifs consistant à diminuer le capital mobilisé ou augmenter le profit. Les prix, les coûts et les immobilisations sont au centre des considérations.

Le prix maximal que le client (acheteur, usager, prescripteur) est disposé à payer pour un produit représente la valeur-client. Le coût est composé des coûts d'opérations qui peuvent faire évoluer le profit et des coûts de ressources qui peuvent faire évoluer le capital. En définitive l'avantage concurrentiel représente la différence de prix et de coûts relatifs qui proviennent de différences dans les activités exercées par l'entreprise au sein d'un système de valeur. Dans notre cas, la rentabilité opérationnelle hôtelière comporte certaines spécificités. Les coûts d'investissements sont liés au bâtiment et à l'ensemble des équipements de l'hôtel. Le profit généré par ces investissements (et le capital circulant) est égal aux prix multipliés par les volumes. Les prix et les volumes sont très volatils mais le prix moyen est souvent utilisé couplé au taux d'occupation de l'ensemble des chambres disponibles sur une période donnée pour former le chiffre d'affaires par chambre disponible (RevPar). Un hôtel bénéficie en outre d'un nombre plus ou moins important d'autres sources de revenus liées à l'offre de services supplémentaires proposée : locations de salles de séminaire, restauration, parking, etc.

En contrepartie les coûts sont essentiellement liés aux charges d'exploitation. Une grande partie de ces coûts est composée par les salaires des personnels pouvant aller jusqu'à 50% du chiffre d'affaires prévu. Dans un lieu donné comme une ville ou un espace touristique, les prix et les coûts relatifs sont sources d'avantage concurrentiel vis-à-vis des concurrents dans un système de valeur et peut être une barrière à l'entrée de nouveaux entrants potentiels. Le produit hôtelier contrôle au quotidien sa rentabilité en faisant varier un certain nombre d'indicateurs similaires à ceux de centres de productions d'autres secteurs. Dans le but de présenter l'activité hôtelière comme une activité industrielle à part entière, nous transposerons quatre indicateurs de performance industrielle au secteur hôtelier. Cette démarche a été rendue nécessaire dès le début de mon travail afin de trouver les bases de génie industriel dans ce secteur. Nous traitons de la performance interne à l'hôtel c'est-à-dire une fois que le client arrive dans l'établissement jusqu'à ce qu'il en reparte. Les indicateurs présentés ici se situent dans l'activité « Exploitation » de la chaîne de valeur entre la conception et les approvisionnements et puis la distribution et le service après-vente.

- Le **taux de qualité** (la mesure en creux des rebuts, des déchets ou des non-qualité) permet de jauger la qualité de production. Dans un hôtel, cet indicateur est fondamental étant donné qu'une partie de la production s'effectue avec le client. La qualité est mesurée via les processus grâce à des certifications de services. La satisfaction du client est aussi mesurée par un indice RPS (*Reputation Performance*)

*Score*³). Ce score rassemble les réponses à un questionnaire distribué après la consommation du produit hôtelier au client ainsi que les notes et avis recueillis dans l'ensemble des plateformes d'avis sur internet. Cette mesure, comprise entre 0 et 100, permet de situer un produit hôtelier sur une échelle et de le comparer à d'autres ou dans le temps. Le rôle des collaborateurs dans la remontée des informations de qualité est également utilisé, même si plus difficilement quantifiable en termes de performance.

- La **productivité** permet de mesurer un rapport entre un ou des facteurs de production (inputs) et un résultat de production (output). Elle permet de déterminer le rendement d'une production et notamment de situer la valeur ajoutée par rapport aux moyens mis en œuvre pour l'obtenir. Classiquement cela peut-être un nombre d'unités de produits fabriqué par heure. Dans l'hôtellerie, la productivité pourrait être le nombre de chambres louées par employé occupé ou le chiffre d'affaires par m². L'indicateur de performance le plus souvent utilisé dans l'hôtellerie est le revenu par chambre disponible. Il permet de mettre en relation le prix moyen et le nombre de chambres disponibles via le taux d'occupation de celles-ci.
- Le **taux de rotation des stocks** est déterminé à partir du nombre d'unités vendues en fonction de la rapidité à laquelle une entreprise les vend. Ne pas surproduire est primordial pour une entreprise. Dans l'hôtellerie, le taux d'occupation de l'hôtel permet de juger de la vente des unités produites. Chaque jour la matière première est la même, elle correspond au nombre de chambres disponibles. On produit des chambres disponibles pour la clientèle. Cet indicateur pourrait également être complété par la vitesse de vente c'est-à-dire la vitesse à laquelle les clients réservent le stock de chambres disponibles. Plus le stock de chambres sera vendu en amont, plus il sera facile pour l'hôtel de gérer les ressources nécessaires à la production (préparation des chambres, restauration, extras, réceptionniste, nettoyage, ...).

³ Le Score de Performance de la Réputation (RPS) mesure la réputation d'un hôtel par rapport à la satisfaction en général exprimée dans tous les avis, qu'ils soient sollicités (dans les questionnaires de satisfaction GSS), ou non sollicités (les avis online sur plus de 250 sites surveillés par VOG, comme par exemple Booking, Google, TripAdvisor, Facebook...). Il est en général noté sur 100 sur l'année.

- Enfin, le **temps d'un cycle** de production est primordial dans l'industrie. Il rend compte de la durée de production par étape. Pour un hôtel il correspond à l'ensemble des processus au sein de l'hôtel nécessaire à la fabrication du produit hôtelier (accueil, check-in, ..., check-out). Il va ainsi permettre de suivre et de mesurer le parcours client une fois qu'il entre dans l'établissement.

En conservant cette indispensable vision de la rentabilité hôtelière et des indicateurs utilisés, nous avons confirmé que la qualité perçue par les clients était un jalon déterminant pour la pérennité d'un modèle opérationnel hôtelier. Centrée sur cette création de valeur pour le client, nous avons, avec le groupe AccorHotels, choisi le personnel comme principal moyen de répondre à ces nouvelles attentes. Celles-ci – notamment dans une hôtellerie milieu de gamme – sont bien entendu liées au bâtiment, à la localisation, aux besoins spécifiques de la clientèle mais également à la qualité de la production de « service hôtelier » influencée par la personnalisation du service, l'attitude des collaborateurs et la création d'une relation émotionnelle lors de l'interface hôtel-client.

Nous entendons par « organisation », un modèle organisationnel qui recouvre les personnels, l'architecture de l'organisation (frontières d'activité et découpages en activités), les processus et les routines, enfin la culture d'entreprise (Roberts, 2004). Au sein de ce modèle, nous privilégierons le « personnel ». Ce choix de focus de cette thèse, effectué par le groupe AccorHotels lui-même, évacue de fait de mon champ d'autres options qui auraient pu être également pertinentes.

Renforcer l'interface entre le client et le collaborateur en s'appuyant sur la dimension « humaine » liée à l'axe « personnel » et parier plus précisément sur le lien entre l'engagement des employés au travail et la qualité perçue par les clients n'est pas évident, *a fortiori* dans un monde de plus en plus digitalisé. La robotisation qui privilégie l'interface homme-machine aurait été une solution envisageable pour un groupe hôtelier visant à transformer sa relation avec le client. Le choix de privilégier une « servicisation » à l'extrême au sens « service hôtelier » a été entrepris pour correspondre spécifiquement à un positionnement milieu de gamme qui cherche à se différencier d'un positionnement « économique » via d'autres paramètres que les services proposés ou encore via la taille des chambres. Ce choix d'utiliser le « service hôtelier » comme axe d'amélioration via son organisation puis spécifiquement le personnel qui le met en œuvre, nous suivra tout au long de ce travail.

Le personnel en amont de l'entreprise et donc de la chaîne de valeur, avant son recrutement, fait partie du système de valeur : le marché du travail constitue un fournisseur essentiel d'un secteur à forte densité de main-d'œuvre comme l'hôtellerie. A ce titre, le personnel - qui représente comme nous l'avons déjà exprimé une partie importante du produit au travers du « service hôtelier » – devient le point de départ de nombreuses activités de la chaîne de valeur. En tant que tel, le personnel est un facteur pouvant mener à

un avantage concurrentiel. En capturant la valeur, une solution serait de se placer dans le système de valeur à l'endroit où le meilleur personnel est disponible, que ce soit à la sortie des formations spécialisés ou à intégrer ces formations en les réalisant directement dans la firme. En produisant la valeur, il serait alors possible de baisser les coûts ou bien de vendre plus cher.

Pour baisser les coûts liés au personnel, le salaire est déjà largement utilisé : les secteurs de l'hôtellerie et de la restauration sont ceux qui proposent les salaires moyens et médians les plus faibles en France (INSEE, DARES, 2016). Une autre possibilité consiste à diminuer les charges liées au ressources humaines. Cela est rendu possible notamment par les technologies et la mise en place de bornes de libre-service.

Enfin il est possible de vendre plus cher, mais pour cela il est souhaitable que la valeur-client augmente. Si la qualité perçue par le client augmente, pour des causes fonctionnelles, hédoniques ou émotionnelles alors nous montrerons que l'engagement des collaborateurs augmente et impacte significativement et positivement cette qualité perçue par les clients. Elle justifie un prix plus élevé.

L'objectif général de la thèse est d'explorer ce lien entre l'engagement des collaborateurs au travail et la qualité perçue par les clients dans le but de mettre à jour des complémentarités structurelles pour l'avenir des organisations dans les hôtels milieu de gamme en France. Chaque hôtel, ayant une structure propre, peut réagir individuellement aux modifications liées à l'environnement. En contrôlant un certain nombre des variables en jeu, nous pourrions observer différents types de comportements selon les structures des hôtels et observer des complémentarités selon les situations. Certains modèles organisationnels qui prennent comme variable centrale l'engagement des collaborateurs au travail peuvent être une source d'avantage concurrentiel permettant d'atteindre de meilleures performances pour les opérations de certains types d'hôtels milieu de gamme du groupe AccorHotels. Les modifications de l'environnement, source de ces questionnements touchent un grand nombre d'autres secteurs.

Apogée et crise des modèles dominants dues aux modifications profondes de l'environnement au-delà du secteur de l'hôtellerie

De nombreux secteurs et de nombreuses entreprises ont des problématiques liées à la refonte de leur modèle historique lorsqu'il n'est plus en adéquation avec les évolutions de l'environnement concurrentiel, sociétal et technologique. A la suite d'une vague de concentration des acteurs indépendants, par entrée dans des contrats de franchise ou par leur liquidation, les années d'après-guerre ont permis l'émergence de leaders dans le

secteur hôtelier comme dans beaucoup d'autres. Ceux-ci ont bénéficié d'un âge d'or qui a duré jusqu'au bouleversement numérique récent.

Aux Etats-Unis, le même schéma a vu le jour au cours d'une période antérieure, qui a débuté durant la période de la seconde révolution industrielle, dès avant la Première guerre mondiale (1890) ou après. Ces vagues de concentration ont servi d'exemple aux entrepreneurs français de l'après Seconde guerre mondiale. Nous nous efforcerons de décrire l'évolution de certains de ces secteurs pour mieux comprendre les problématiques en jeu de nos jours dans l'hôtellerie.

L'exploitation cinématographique, commerce de détail d'œuvres cinématographiques a par exemple connu de nombreuses similarités avec l'hôtellerie. Depuis son développement dans les années 1920, l'exploitation cinématographique connaît une forte croissance grâce notamment à des établissements géants (11 établissements de plus de 2.000 places existaient déjà à Paris en 1920). La fréquentation décroît avec l'arrivée de la télévision dans les foyers mais connaît une stabilisation grâce aux nouveaux modes de transport personnel en permettant la construction de multiplexes (établissements de plus de 8 salles) dans des zones périurbaines. A l'image de l'hôtellerie, de grandes discussions vont concerner la mise sur le marché de ces exploitants. Certains vont choisir de garder leur indépendance tout en se rassemblant dans des réseaux afin de lutter contre ceux qui préfèrent s'intégrer et bénéficier de la marque d'un grand groupe. Dans les faits pourtant, ces deux types d'établissements proposent rarement les mêmes types de films et ne sont du coup pas vraiment en concurrence d'un point de vue de l'offre. En effet, de nombreux cinémas indépendants ont à l'affiche des produits qui n'intéressent pas les cinémas de chaînes. Cependant, les cinémas de plus de 6 salles réalisent 70,8% de l'ensemble des entrées en France en 2015. La taille joue alors un rôle important et les grands groupes facilitent la construction de grands établissements (leçon similaire en hôtellerie). Les trois groupes les plus importants totalisent 1 551 salles, soit 28 % des 5 502 salles françaises (CNC, 2012). Les 10 plus grands groupes cumulent quant à eux 2 130 écrans, soit 39 % du parc. Les indépendants s'organisent également et, de la même manière que dans l'hôtellerie, ils vont lutter en se rassemblant. Ils proposent alors des offres en commun, c'est le cas de CinéChèque qui rassemble plus de 1 350 cinémas indépendants. En termes de performance, le nombre d'entrées a baissé en 2015 par rapport à 2014 (-1,8%) mais les recettes par entrée ont cru de 1,7%. Le prix semble bien être une variable d'ajustement déterminante de ce secteur.

Le nombre d'établissements, de salles, de fauteuils et de multiplexes en France a augmenté en 2015 avec 61% des entrées réalisés par ces derniers en France la même année. Les révolutions numériques récentes allant du piratage sur internet jusqu'aux applications mobiles permettant d'avoir accès à de nombreux contenus ont engendré une exploration de l'industrie donnant lieu à des innovations. Les stratégies privilégiées consistent à attirer avec des technologies onéreuses, difficiles à installer à domicile (3D, grand écran) ou quasi-

inexistantes pour les particuliers (D-BOX, IMAX). Les « big players » cherchent également à fidéliser leurs clientèles pour que le cinéma devienne indispensable à la vie hebdomadaire grâce notamment à des logiques de tarification de type abonnement à des offres illimitées et des applications sur smartphone dématérialisant les phases de réservation.

Les cinémas veulent tenter d'infléchir le nombre de clients occasionnels (67% en 2015) pour les faire venir plus régulièrement, mais surtout en les engageant dans des dépenses contraintes de type abonnement. Cette stratégie s'inspire des succès entrepreneuriaux qui rendent de nombreux utilisateurs « accros » et qui gardent ce contact avec leur client (Facebook, Twitter, Amazon, Google, Youtube) ou avec qui nous sommes en contact tous les jours ou de plus en plus souvent (Booking, Airbnb, Uber, UberEats, TripAdvisor, Spotify). Pour s'aligner sur cet environnement, l'organisation s'est transformée pour mieux s'adapter aux nouveaux espaces d'accueil et favoriser le parcours client.

Un autre secteur spécifique ayant subi des évolutions au cours de la même époque est celui de la grande distribution : véritable nouveauté d'après-guerre consistant à réunir au même endroit de nombreux produits auparavant distribués via des magasins spécialisés. Proposer aux masses de faire leurs courses en grandes quantités, loin de la ville, en venant en voiture était une nouveauté des années 1950 : la taille vient à compter alors énormément dans ce secteur.

En France aujourd'hui, il y a 30 797 magasins non spécialisés faisant au moins un tiers de leur chiffre d'affaires en alimentaire (incluant donc les hypermarchés et les supermarchés). Ce type d'établissements représentent 35% des établissements pour 94% du chiffre d'affaires généré au total (INSEE, 2009). Un modèle très rentable et efficace. Les commerces d'alimentation générale qui représentent 45% des établissements et seulement 2% du chiffre d'affaires ont en moyenne une surface de 57m² pour deux employés. En guise de comparaison, les surfaces moyennes vont de 1 000 à 6 000 m² et comportent de 20 à 190 employés respectivement pour les supermarchés et les hypermarchés. La taille joue un rôle important dans la stratégie de ces enseignes et contrairement au cinéma une grande majorité des produits disponibles dans les petites échoppes le sont également dans les hypermarchés.

Mais depuis quelques années, la taille des établissements de grande distribution joue en sens inverse. Certaines enseignes, conscientes que certains magasins sont pénalisés par leur taille (allongement et complexification de l'acte d'achat) ont décidé d'agir. Plusieurs hypermarchés ont pris le parti de ventiler différemment les espaces de leurs magasins et notamment les rayons non alimentaires tels que l'électroménager, la culture, les équipements de la maison qui sont concurrencés de plus en plus féroce par internet. L'accent est alors mis sur les produits alimentaires frais et locaux. Malgré un poids encore prédominant – 64% des ventes de détail – ce "grand commerce alimentaire", ne cesse de reculer (Xerfi, 2014). La plupart de ces géants sont en perte de vitesse (Linéaires, 2015). Le

modèle dominant de cette forme de consommation de masse qui a connu un essor sans précédent dans les années 1960 – remplir son caddie le samedi pour la semaine qui vient dans d’immenses sacs, les vider dans son véhicule personnel et rentrer dans sa maison – ne séduit plus. De nos jours, même si les grands groupes ont réussi pour certains à dégager une croissance de leur activité, celle-ci est avant tout liée à une croissance internationale ou à de bons résultats de leurs établissements de centre-ville, souvent franchisés.

Les hypermarchés ont souvent une croissance négative, notamment de leurs résultats. Les propriétaires ont adopté une stratégie tournée vers le multi-formats en proposant une alternative à l’hypermarché. Le groupe Carrefour est passé en 10 ans de 65% de ses résultats en hypermarchés à 50% aujourd’hui. Le nombre de magasins de proximité a bondi de 40% sur la décennie en France en passant de 6 128 unités en 2005 à 8 518 aujourd’hui. En termes d’offres, le consommateur a désormais le choix : 41 enseignes différentes cohabitent aujourd’hui contre 24 en 2005 (Bonnial-Nielsen, 2014). Le multi-formats est en partie responsable de cette hausse.

Le secteur de la restauration hors domicile quant à lui a su conserver un certain attrait au fil des années et n’a pas vraiment vu s’affronter en France, depuis l’après-guerre, les indépendants et les groupes. Cependant, le combat s’est articulé autour des restaurations rapide et traditionnelle. En 2012, le secteur de la restauration comprenait 159 000 entreprises dont 148 000 très petites entreprises (TPE) qui représentent 93 % des entreprises, 52 % des salariés et 56 % du chiffre d’affaires du secteur. La restauration traditionnelle prédomine avec 58 % des entreprises, 67 % des effectifs et 64 % du chiffre d’affaires. La restauration rapide représente quant à elle environ un quart des entreprises et des effectifs. Les TPE ont un poids économique plus fort dans la restauration traditionnelle (57 % des effectifs et de la valeur ajoutée) que dans la restauration rapide (respectivement 33 % et 36 %). Ce phénomène d’entrepreneuriat offre une image d’aventure humaine qui se perpétue depuis plusieurs décennies. En plus d’un nombre croissant de normes (et de scandales liés à l’hygiène), elle doit depuis quelques années faire face à l’arrivée sur le marché d’intermédiaires liées aux applications mobiles de distribution d’offres alimentaires. Ces changements impactent le système de valeur et en influant l’environnement appelle à une nouvelle organisation et à de nouvelles stratégies. La logistique urbaine et les grands opérateurs de l’internet sont en embuscade.

D’autres industries ont subi ou subissent de plein fouet des transformations similaires : les transports aériens, les transports ferroviaires, les banques en ligne, les voitures de transports avec chauffeur, les plateformes de locations de meublés privés, les plateformes de livraison à domicile, le commerce de détail en ligne. Les nouveaux acteurs remettent en cause des métiers et des groupes ayant une croissance positive depuis des décennies. Ces derniers ont profité d’un environnement adéquat pour mettre en place une organisation répondant à une stratégie précise dans les années 1960. Depuis les années 2000, l’environnement ayant profondément été modifié par les tendances de la demande,

l'arrivée de nouveaux intermédiaires, l'organisation et la stratégie des grands groupes ne correspondent plus à l'environnement. Certains de ces secteurs sont en train de se transformer via les nouvelles technologies mais aussi par de nouvelles offres de services, de nouvelles offres tarifaires, une nouvelle organisation générale, de nouveaux métiers, en investissant dans l'humain autant que dans les machines, mais chacun de ces choix doit être réfléchi pour déterminer la bonne stratégie et lui faire correspondre la bonne organisation et être en adéquation avec l'environnement.

1. Questions de recherche et principaux résultats

En nous plaçant dans un cadre de production de « services » et notamment de « services hôteliers » où la relation humaine entre le collaborateur et le client peut impacter la qualité perçue du produit, nous avons tout d'abord identifié certaines questions immédiates et objectives que nous pourrions poser dès le début de la thèse. Nous avons ensuite fait évoluer ces questions au gré des rencontres et des discussions scientifiques et opérationnelles. Le fait de changer souvent d'encadrant nous a fréquemment fait changer d'orientations scientifiques et opérationnelles. De plus, la stratégie et le contexte au sein du groupe AccorHotels ont eux aussi été énormément modifiés depuis l'arrivée d'une nouvelle direction. Des stratégies résolument orientées autour du digital ont été initiées. Enfin, à mon propre niveau intellectuel, j'ai souvent réorienté ces questions de recherche à la vue de leur pertinence, de leur faisabilité et de mes propres envies. Ces trois démarches – rationnelle, d'échange et personnelle – ont, au cours de la thèse, modifié le cours du projet et de ce manuscrit. Je livre ici les différentes démarches qui ont permis d'identifier les questions de recherche qui, finalement, seront traitées dans cette thèse.

La première question traite de la compréhension des évolutions dans le secteur hôtelier et tout particulièrement dans le milieu de gamme en France du groupe AccorHotels. De façon rationnelle au début de la thèse elle aurait pu être : « comment en est-on arrivé là ? » Au gré des modifications dans l'encadrement mais également des échanges avec les responsables du milieu de gamme présents, nous avons posé la question du digital dans l'organisation avec en toile de fond les nouvelles stratégies, notamment en France. D'un point de vue personnel, les questions digitales étant déjà beaucoup traitées par plusieurs services au siège du groupe AccorHotels, j'ai pris conscience du fait que mon travail sur ce thème n'aurait apporté que peu de valeur supplémentaire à celui mené par d'autres équipes opérationnelles.

Au-delà des réponses mobilisant les technologies du numérique, le groupe souhaitait prendre du recul sur les forces qui ont impacté et qui impactent encore l'hôtellerie en France. La question de recherche concernant ce thème des évolutions s'est finalement posée comme suit : « comment s'est déroulé historiquement, pour le secteur hôtelier français, mais aussi le groupe AccorHotels, le passage d'un âge d'or (début XX^{ème} pour le

secteur et autour des années 1970 – 1980 pour le groupe) à une situation de crise (1960 – 1970 pour le secteur et autour des années 2000 – 2010 pour le groupe) ? » Pour aller plus loin, quels sont les facteurs - en particulier dans l'environnement hôtelier autour du secteur et du groupe AccorHotels - qui ont permis dans une première phase de pérenniser un modèle dominant d'hôtel (modèle *artisanal* du début du siècle pour le secteur et modèle *standardisé* des années 1960 pour le groupe) puis dans une seconde phase la crise successive de ces modèles qui amènera au modèle mixte des années 2010 (service hôtelier personnalisé mais standardisé couplé avec un produit standardisé mais personnalisable). Les bouleversements des habitudes de consommation d'après-guerre puis la troisième révolution industrielle (lean, diversification et renouvellement des produits) ont successivement modifié l'ordre établi au cours des décennies en changeant les rapports de forces existants. Nos résultats montrent qu'un cycle s'est établi dans l'hôtellerie en France transformant alors un modèle « moderne » en modèle « traditionnel ». De plus, nous montrons qu'influer sur une force de l'aval comme les clients avec une force de l'amont comme le personnel a du sens dans une industrie de services où le lien entre client et collaborateur est déterminant dans la valeur créée.

La deuxième question traite de l'intangible dans l'hôtellerie et particulièrement des ressources liées au « service hôtelier » : le capital humain. La question est : « Qu'est-ce que le capital humain appliqué au secteur hôtelier ? » Afin d'explorer en détail le focus choisi par le groupe AccorHotels et confirmé comme étant pertinent dans le premier chapitre qui vient, nous avons défini ce qu'est le capital humain, ses composantes, les moyens de le mesurer, ses liens aux opérations et, finalement, son impact sur la performance opérationnelle hôtelière. Nous montrons que le capital humain dans son évaluation « micro » au niveau organisationnel de l'entreprise ne fait pas consensus scientifiquement. Les auteurs lui prêtent différentes fonctions. Nous avons, dans une revue de la littérature, identifié 13 composantes majeures, leurs principaux moyens de mesures et les relations existantes avec la performance opérationnelle hôtelière. En tenant compte des contraintes de mesures dans le groupe AccorHotels et de la complexité de mesure de l'ensemble des paramètres concernés, une approximation acceptable du capital humain a été choisie : l'engagement des collaborateurs au travail. Nos résultats nous ont amené à choisir cette variable et à la mesurer via un questionnaire de 62 items (dont 6 spécifiques à l'engagement) envoyés à 146 hôtels en France soient 3740 employés avec l'aide du groupe hôtelier.

La troisième question traite des différences de performance entre les hôtels du groupe aujourd'hui et leurs causes. Initialement la question était : « pourquoi certains hôtels du groupe sont plus performants que d'autres ? » La question de la performance est déterminante pour comparer des unités de production. L'aspect dynamique de cette performance l'est tout autant. Il m'était proposé, pour une période de 3 ans, de déterminer un moyen d'identifier les bonnes pratiques organisationnelles opérationnelles hôtelières pour identifier des complémentarités structurelles. Au gré des modifications internes, nous

avons convenu d'explorer la différenciation des performances entre les hôtels milieu de gamme du groupe AccorHotels aujourd'hui. La question de recherche associée est : « sommes-nous capables d'identifier puis d'agir à l'avenir sur des variables clefs liées au personnel qui seront gages d'avantages concurrentiels futurs ? » Nos résultats nous indiquent qu'un certain nombre de variables existent, sont mesurables et peuvent engendrer une différenciation importante pour un hôtel dans un contexte environnemental donné. Ces variables peuvent impacter directement le client via la localisation, le prix, les équipements (restaurant, salle de remise en forme et salles de séminaire), le niveau de digitalisation, les rénovations, la population de l'hôtel (les autres clients présents) ou bien l'impacter indirectement via la taille de l'hôtel, l'engagement des collaborateurs au travail, le chiffre d'affaires et le résultat d'exploitation de l'hôtel. Il faut désormais chercher dans ces variables des moyens latents qui permettrait de mettre en œuvre des complémentarités structurelles qui génèrent des niveaux de performance supérieurs.

La dernière question traite des complémentarités structurelles pour un échantillon donné d'hôtels milieu de gamme en France. L'idée initiale était de répondre à la question : « quelles sont les variables qui impactent le plus les variables de performance ? » Dans un contexte environnemental donné, quels sont les complémentarités optimales permettant d'atteindre une performance opérationnelle supérieure ? Une fois l'ensemble de nos variables identifiées et mesurables, le groupe AccorHotels souhaitait travailler sur la recherche des complémentarités entre certains types d'hôtels (taille, localisation, type de management, contexte, équipements, ...) et la qualité perçue par le client. A l'occasion des nombreux changements et de la mise en place d'une enquête concernant l'engagement des collaborateurs au travail, nous avons travaillé à nouveau cette question en la reformulant ainsi sous forme de trois questions : « Quels sont les déterminants de la performance opérationnelle des hôtels ? Dans quel contexte le personnel impacte-t-il la qualité du produit hôtelier perçue par le client ? Quels sont les antécédents des variables principales de la performance opérationnelle hôtelière ? » Un premier modèle de régression multiple nous montre dans un premier temps que le résultat d'exploitation par chambre possède trois antécédents qui l'influent positivement et significativement : (i) la qualité perçue par les clients, (ii) le niveau de digitalisation de l'hôtel et (iii) la proportion d'individuels. De plus il existe une relation linéaire croissante entre le chiffre d'affaires hôtelier (RevPar) par chambre et le résultat économique par chambre de l'hôtel. Par ailleurs, nous apprenons que les établissements ayant un résultat économique et un chiffre d'affaires par chambres élevés ont significativement une meilleure qualité perçue par les clients, une localisation plus centralisée dans les grandes et moyennes villes et des rénovations plus récentes.

Dans un second temps nos résultats montrent que la taille n'a pas d'influence sur la qualité perçue par les clients dans notre échantillon d'hôtels milieu de gamme en France. Lors de la création d'un modèle mixte de régression linéaire, les rénovations récentes, un fort engagement des collaborateurs au travail, un haut niveau de digitalisation et une faible proportion de groupes loisirs impactent significativement la qualité perçue par les clients.

Ainsi, pour tous les types d'hôtels, surveiller l'engagement des collaborateurs au travail est un moyen d'améliorer sa qualité perçue par les clients. Nous verrons que dans certains types d'hôtels bien identifiés l'engagement des collaborateurs au travail a encore plus d'impact sur la qualité perçue par les clients.

Nous proposerons pour finir un modèle général décrivant quatre types d'hôtels qui se comportent différemment en fonction de l'engagement de leurs collaborateurs au travail, de la qualité perçue par leurs clients et de l'ensemble des paramètres individuels liées à l'hôtel. Ce modèle final permettra de tirer des conclusions pour les stratégies associées aux recherches du futur avantage concurrentiel.

Ce déroulement pourra apparaître au lecteur comme finalement assez conservateur, au sens où l'organisation de l'hôtel du futur semble déjà préexister dans les hôtels aujourd'hui. C'est souvent le cas. Le futur est latent et se trouve la plupart du temps dans le présent. Les enjeux se situent plutôt ici dans le repérage de ces éléments d'avenir cachés ou non dans le présent.

2. Méthodologies

Concernant la première question traitant de la compréhension historique de l'hôtellerie, nous nous basons sur l'étude des données mises à disposition par les organismes spécialisés. Il est encore possible d'interroger sur le terrain un certain nombre d'acteurs ayant vécu cette période, qu'ils soient spécialistes, professionnels, dans les sièges des entreprises ou sur le terrain dans les hôtels. Une perspective historique est également acceptable pour évaluer la cyclicité des événements. Comme nous l'avons dit, le futur est très souvent latent et se trouve dans le présent mais également dans le passé. En observant les différents bouleversements et façons de faire du passé nous pouvons identifier certains schémas susceptibles de se répéter. Le groupe AccorHotels m'a permis d'interroger un grand échantillon de professionnels au siège et dans les hôtels à propos de leur vision de l'avenir de l'hôtellerie milieu de gamme, me permettant ainsi de conforter mon ancrage sur le terrain. Une vision historique a également été choisie pour décortiquer les possibles évolutions de l'hôtellerie. Les données mises à disposition par les organismes en France ne proposent pas pour le tourisme ou l'hôtellerie un ensemble de données agrégé. Construire de telles séries longues me paraissaient trop chronophage au vu des autres tâches à mener en parallèle sur le terrain.

Nous avons identifié deux visions distinctes : une vision secteur et une vision entreprise. La littérature nous a permis d'acquérir des connaissances qualitatives concernant l'histoire de l'hôtellerie. Nous avons également créé un cahier des charges afin de réaliser une série de visites aux sièges et dans les hôtels pour rencontrer les professionnels. Nous avons notamment mené des entretiens avec les responsables régionaux et fonctions support au

siège France durant cinq jours. 14 responsables au siège France ont été rencontrés et interrogés. Dans les hôtels, échelonnés sur plusieurs semaines, nous sommes allés à la rencontre de 14 hôtels en France où tour à tour nous avons menés des entretiens avec le directeur général, un chef de service (différent à chaque hôtel) et un opérateur de ce service. Ces entretiens couplés à des observations participantes d'une demi-journée nous ont permis, pendant deux jours dans chaque hôtel, d'identifier et d'exercer un métier mais également de questionner les collaborateurs sur leurs visions de l'avenir des hôtels milieu de gamme.

Concernant les méthodologies possibles afin de répondre à la deuxième question de l'intangibilité dans l'hôtellerie, une double analyse quantitative et qualitative permettra d'obtenir une vision complète des travaux déjà menés. Cette analyse sera effectuée grâce à la conception d'une revue de la littérature sur le thème du capital humain dans l'hôtellerie et ses moyens de mesures. Nous avons commencé par rechercher les définitions et les moyens de mesure du capital humain dans l'hôtellerie. Nous avons identifié 62 paramètres majeurs permettant de mesurer une partie de ce capital humain dans la littérature générale. Ensuite sur un moteur de recherche de publications scientifiques, nous avons ajouté les mots « *hotel* » et « *hospitality* » à chacun de ces paramètres pour mieux approcher lesquels étaient utilisés spécifiquement dans l'hôtellerie. Nous avons ainsi identifié 13 paramètres principaux et nous avons listé les moyens de mesures les plus utilisés ainsi que l'impact qu'avait chaque paramètre, dans l'article scientifique, sur d'autres variables hôtelières. Au gré des rencontres au sein du groupe nous avons décidé de profiter d'une étude existante, mesurant l'engagement des collaborateurs au travail – menée sur 3740 employés des hôtels milieu de gamme – pour mesurer ce « capital humain ». Ce paramètre était présent dans notre revue de la littérature et la perspective d'obtenir une mesure fiable pour l'ensemble des hôtels filiale milieu de gamme du groupe était extrêmement attractive.

Concernant la troisième question des différences de performance entre hôtels, nous avons échangé avec de nombreux professionnels des paramètres permettant de mesurer la performance opérationnelle hôtelière. Le choix des variables s'est opéré au gré des comités de direction, des réunions et de la compréhension des opérations dans les hôtels, notamment grâce aux immersions de début de thèse. Ces paramètres dépendent tous de l'hôtel et leur récolte s'est organisée de manière similaire. Nous avons ensuite classé ces données récoltées pour 146 hôtels milieu de gamme en France du groupe AccorHotels (dans un tableur). En mobilisant différentes méthodes graphiques, nous avons pu observer les premières tendances montrant que pour certains hôtels similaires (taille, localisation, équipements, mix client) l'engagement, la qualité perçue ou les résultats économiques étaient sensiblement différents. Dans le même temps, certains comportements (même niveau d'engagement, de qualité ou de résultat) esquissaient graphiquement de possibles typologies d'hôtels. La récolte des paramètres de contexte de chaque hôtel nous permettra d'expliquer en détails ces différences. La taille jouant un rôle déterminant dans de nombreuses situations nous avons décidé de créer des variables de performance par

chambre. Ces pré-tests sont la source de nos hypothèses et confirment la pertinence des questions posées par le groupe AccorHotels.

Enfin, concernant la dernière question de recherche liée à l'identification de complémentarités structurelles, nous avons utilisé le logiciel R pour traiter l'ensemble des données. Nous avons ainsi pu construire des modèles de régression multiple en prenant tour à tour des variables de performance en sortie. Ainsi, le premier modèle porte sur les antécédents du résultat d'exploitation (EBIT) par chambre et son lien avec le chiffre d'affaires hébergement (RevPar) par chambre disponible. Ensuite, nous avons choisi d'identifier les antécédents de la qualité perçue par les clients (RPS) et le lien qu'entretient cette variable avec le résultat d'exploitation par chambre (EBIT/chambre). Enfin nous avons construit un modèle prenant en sortie l'engagement des collaborateurs au travail. Cette vision générale a été affinée dans le but de mieux identifier les différents types d'hôtels ayant des comportements similaires. En effet, en rapportant les variables économiques en performance par chambre, la taille était de fait évacuée mais un grand nombre d'autres variables était sujet à une grande variabilité au sein de notre échantillon. Pour mieux prendre compte ce phénomène, nous avons décidé de tracer les comportements individuels en fonction de nos variables de sortie en les prenant deux à deux. En opérant de la sorte nous nous sommes aperçus que de nombreux établissements avaient des complémentarités structurelles leur permettant d'atteindre des niveaux de performance supérieurs par rapport à d'autres grands « types » d'hôtels.

3. Plan de la thèse

Le présent manuscrit de thèse comporte, outre cette introduction, trois parties, permettant de répondre à nos axes et questions de recherches. La première partie parcourt les évolutions de l'hospitalité, du secteur hôtelier, du groupe AccorHotels, des autres secteurs et du produit hôtelier en lui-même – notamment au cours du XX^{ème} siècle jusqu'à aujourd'hui. La deuxième partie traite de la question du capital humain dans l'hôtellerie et de sa mesure concrète dans les hôtels. Enfin la troisième partie expose les différentes phases d'identification et de récolte de données, de présentation des résultats, d'analyse et de discussions. Celles-ci permettront notamment de répondre aux propositions de complémentarités structurelles latentes dans les organisations hôtelières du groupe AccorHotels et d'explorer la véracité de leurs hypothèses de recherche.

La première partie est divisée en trois chapitres. Le premier chapitre montre que le développement des transports en France a permis l'implantation d'un nouveau type d'hôtels dont le modèle dominant s'appuie sur la standardisation. Parallèlement, le tourisme international se développe également très rapidement offrant aux nouveaux acteurs un contexte extrêmement favorable de développement. Le deuxième chapitre confirme que le tourisme international est le garant de la croissance des nouveaux acteurs français et insiste

sur la mise en place d'un nouveau modèle dominant standardisé. Le troisième chapitre montre que, menacée par une clientèle volatile (contrairement au créneau économique ou au créneau de l'hôtel de luxe), l'hôtellerie milieu de gamme subit un environnement de plus en plus concurrentiel, notamment depuis la troisième révolution industrielle. L'ensemble des forces autour de l'hôtellerie, en se renforçant rapidement, met en péril la rentabilité du secteur et des chaînes hôtelières « modernes », devenues désormais « traditionnelles ». Ces considérations historiques analytiques seront confirmées par des études « terrain » dans les hôtels et au siège du groupe AccorHotels. Elles ont pour objectif d'interroger et faire réagir les professionnels sur les évolutions de leurs secteurs et de leur entreprise afin de confirmer la démarche du groupe d'axer ce travail sur l'engagement des collaborateurs au travail et son lien avec la qualité perçue par les clients.

La deuxième partie est divisée en deux chapitres. Le premier montre qu'aucun consensus clair n'existe concernant le capital humain dans l'hôtellerie. Cette notion regroupe, selon le cadre choisi, des variables distinctes. Le deuxième chapitre traite du choix de notre variable organisationnelle lié au capital humain : l'engagement des collaborateurs au travail. Celle-ci sera notamment définie et mesurée pour l'intégralité des hôtels milieu de gamme du groupe en France. Nous montrerons dans ce chapitre que le point « personnel » de l'organisation opérationnelle dans les hôtels est une des approches à privilégier pour interroger l'avenir de l'hôtellerie milieu de gamme en France et peut permettre d'atteindre un avantage concurrentiel pérenne.

La troisième et dernière partie est divisée en trois chapitres. Le premier chapitre traite du résultat d'exploitation par chambre dans son ensemble et propose un modèle identifiant ses principaux antécédents. Ensuite est analysée sa relation avec le chiffre d'affaires par chambre pour l'ensemble de notre échantillon puis au travers de deux types d'hôtels ayant des comportements différents. Le deuxième chapitre traite de la qualité perçue par les clients dans son ensemble. Il propose un modèle identifiant ses principaux antécédents. Ensuite sera analysée sa relation avec le résultat d'exploitation par chambre pour l'ensemble de notre échantillon puis au travers de deux types d'hôtels ayant des comportements différents graphiquement. Enfin le troisième chapitre traite de l'engagement des collaborateurs au travail dans son ensemble. Il montre qu'aucun antécédent n'existe dans les données que nous avons choisi de récolter et propose de futurs axes de recherche. Cependant, le lien avec la qualité perçue par les clients sera exploré et permettra d'identifier quatre types d'hôtels ayant des comportements différents.

Partie I – Diagnostic des évolutions de l’hôtellerie en France depuis le XX^{ème} siècle : régression du « moderne » en « traditionnel » et perte de performance des produits milieu de gamme

Partant d’un vaste sujet de recherche impliquant que des évolutions ont eu lieu dans l’hôtellerie en France, nous avons cherché à les identifier grâce à une analyse du passé et du présent. Nous débuterons par une introduction historique aux évolutions de l’hôtellerie. Elle nous permettra de comprendre le passé pour mieux appréhender les changements en cours et, espérons-le, à venir. En traversant l’histoire, en nous polarisant ensuite sur le XX^{ème} siècle, nous trouverons que certains cycles se répètent avec comme conséquence le lent passage d’un état « moderne » à un état « traditionnel ». Tout d’abord, l’émergence du nouveau modèle de la standardisation remplaça progressivement, au cours des années, 1970 le modèle artisanal. Ce mouvement s’opère dans un contexte de croissance en France et à l’international. Ensuite, nous montrerons que les établissements milieu de gamme, au centre de ces évolutions, ont été favorisés par l’essor du tourisme international, d’affaires et de loisirs, avant d’être menacés par de nouvelles forces dans leur environnement. Ce modèle d’hôtellerie est aujourd’hui en danger. Ce diagnostic s’organise autour du secteur hôtelier avec un focus sur le groupe AccorHotels.

Introduction - De l’hospitalité à l’industrie hôtelière : ancrage historique dans les déplacements des Hommes

L’hôtellerie, prise comme une industrie au sens moderne du terme, conçoit pour les masses un produit hôtelier. L’histoire de ce produit est abordée pour comprendre son essence : l’hospitalité.

Dans l’antiquité, beaucoup de peuples de Méditerranée et du Proche-Orient imposent un principe de charité à l’égard de l’étranger dans un cadre certes gratuit, mais en fait exceptionnel. C’est une hôtellerie de nécessité, souvent liée au voyage, parfois aux vagabonds, en tout cas à l’étranger. Elle permet à quiconque, voyageur pour un temps, d’éviter les contraintes de la nature. Avec l’urbanisation et le développement d’activités plus ou moins marchandes, le « potentiel touristique » à l’époque de l’antiquité grecque et romaine est déjà très important : thermalisme, fêtes et jeux (plus de 60 jours par an, Lefevre, 2011), culte des oracles, etc. néanmoins, les modes de transports ne permettent pas la mise en place d’un marché de l’hôtellerie évolué. D’abord basé sur le troc (un riche

commerçant accueille un confrère qui lui-même l'accueille en retour), l'hôtellerie gratuite, limitée à des cercles amicaux ou au moins de connaissances, qui comprenait le gîte et le couvert, sera reconnu dans le droit romain. Il est matérialisé par un objet scindé en deux transmis de génération en génération où chaque protagoniste conserve une partie afin de vérifier la lignée de son hôte au fil des générations en reconstituant ledit objet (Lefevre, 2011).

Une hôtellerie complémentaire va peu à peu se développer, notamment pour les masses ne bénéficiant pas de cette hôtellerie de privilège. Ces nouveaux lieux d'accueil vont se multiplier. Ils sont de taille modeste et comportent une pièce privée et des écuries partagées. On dénombre une vingtaine de ces lieux dans une ville de 10 000 habitants comme Pompéi. Ces lieux alimentent des rumeurs basées notamment sur la préparation d'actions de l'ordre du banditisme mais aussi en règle générale sur le développement de la prostitution (Ibid.). L'autorité publique va imposer aux hôteliers la responsabilité de leurs clients et de leurs marchandises (à l'origine de la loi encore en vigueur aujourd'hui – article 1147, 1384, 1921 à 1928 et 1952 à 1954 du code civil).

L'augmentation croissante des déplacements à travers l'Europe, le nombre toujours plus important de voyageurs, notamment pour les lieux de culte de l'époque grecque et romaine associé à la monétarisation de ces sociétés, contraint de plus en plus de négociants et de voyageurs non privilégiés à se voir démunis de tout contrat d'hospitalité (Lefevre, 2011). Les villes vont alors devoir faire clairement la différence entre un vagabond et un marchand ou un voyageur. Devant cette nécessité, les cités et les lieux touristiques (essentiellement les lieux de culte et les thermes (Ephese, Delphes, Olympie, Vichy, Grand, etc.) vont mettre en place des hospitalités municipales pour accueillir ces marchands potentiels.

Ces nouveaux lieux sont de simples produits hôteliers fonctionnels destinés à « faire dormir ». Aucune différenciation n'existe encore quant au « service hôtelier ». Au I^{er} siècle de notre ère, les représentants de l'Empire mettent en place des hôtelleries de bord de route pour accueillir leurs membres et les soldats. C'est le tout début d'une standardisation des lieux d'accueil le long des routes, alors nécessaires pour reposer les uniques moyens de transports terrestres de l'époque : les pieds et les chevaux. Lors de l'expansion de l'Empire romain, la logistique associée aux transports de marchandises et de bétail était devenue insuffisante pour couvrir un si grand territoire. Afin de rationaliser cette logistique, la standardisation des lieux d'accueil le long des routes était indispensable malgré l'utilisation accrue des mers, fleuves et rivières. Imaginons la logistique nécessaire pour aller chercher de la glace fraîche dans les arrières montagnes de Rome pour garantir une délicatesse aux empereurs et privilégiés.

La *cursus publicus* de l'Empire romain met en place des gîtes, les *mansiones* puis des postes relais, les *mutationes* qui permettent de mailler finement le territoire tous les 4 lieux (environ 20km). Certaines de ces étapes sont devenues avec le temps des relais de poste

contemporains puis de nos jours des établissements hôteliers comme l'hôtel « Hostellerie de la tour d'Auxois » en Bourgogne.

Les hôtelleries modernes de bord de route (les motor hotels – motels) et de chemins de fer lors de l'expansion des Etats Unis d'Amérique vers l'ouest sont à l'image de ces hôtelleries antiques. De même de nos jours avec une transformation massive vers l'industrie 4.0, les réseaux de relais numériques cette fois-ci sont primordiaux dans l'atteinte de hautes performances. Le centre de production dît « intelligent » se caractérise par une communication continue et instantanée entre ces différents outils et postes de travail intégrés dans les chaînes de production et d'approvisionnement. De nouveaux outils logistiques sont alors développés afin de contrôler un flux d'information constant bien supérieur à celui généré par des modes de productions passés. Les informations doivent alors être échangées le plus rapidement possible avec les acteurs logistiques extérieurs et l'ensemble des prestataires.

Avec l'essor de la religion chrétienne il y a près de 2000 ans, l'hôtellerie va prendre un visage nouveau en Europe, et notamment en France. Sans détruire les créations passées, s'inventent de nouveaux fonctionnements pour les établissements hôteliers, fondés sur les nouveaux principes religieux, l'accueil et la protection des plus pauvres. Au Moyen-Age, les évêques, réunis en concile (Orléans en 511, Tours en 567, Lyon en 583 et Mâcon en 585) vont décider de la construction de nombreuses structures d'accueil hôtelières (basées sur les *xedonochia*) dans le but d'aider et de soigner les gens les plus pauvres, étrangers ou non, malades ou non, solvables ou non en se référant aux premières propositions faites lors du concile de Nicée en 325.

Le mot « hôtel », anciennement « ostel » (lieu d'hébergement) est utilisé dès le moyen-Age en France pour désigner le lieu religieux et les établissements d'accueil laïque. Cependant, le mot en tant que tel possède depuis sa création un ensemble non homogène de significations allant de l'établissement commercial, à l'édifice occupé par un certains nombres d'administrations en passant par la demeure urbaine d'un grand bourgeois ou d'un seigneur (Larousse, 2016).

Les hôtels religieux seront essentiellement destinés au peuple pauvre valide qui va progressivement travailler pour l'Eglise. Au fur et à mesure il accueillera les malades et infirmes et les vagabonds (Cubero, 1998), alors regroupés dans des lieux d'accueil spécialisés à l'écart des villes pour les établissements suivant les règles monacales et au centre-ville pour les autres - à partir du Xème siècle - avec la construction des Hôtel-Dieu. Beaucoup subsistent de nos jours en ayant souvent conservé une dimension d'accueil de populations (centre commercial, hôtel et restaurant par exemple à Lyon). Puisque la société est alors répartie entre ceux qui prient, ceux qui se battent et ceux qui travaillent, une segmentation par clientèle se met en place. Les hôtelleries cléricales sont privilégiées par le clergé, les hôtelleries dites amicales sont destinés aux nobles et chevaliers alors que les auberges et tavernes, destinées au Tiers-Etat, qui représente alors 80% de la population. Mais peu à peu,

les hôtelleries ne vont plus segmenter leur clientèle selon les ordres mais plutôt en termes de services attendues par le client. A titre d'exemple, la volonté de l'Eglise de conserver les établissements religieux loin de l'alcool, du sexe et de l'argent va permettre aux auberges proposant un autre type de services de se développer. La Réforme, la montée du protestantisme et le développement économique indépendant du fait religieux vont affaiblir la toute puissante gestion des lieux d'hébergement par la religion catholique. Certains pays vont alors basculer l'autorité de l'Eglise au Roi et de fait, remplacer une gestion catholique par une gestion laïque ou moins tournée vers Rome.

La croissance de l'hôtellerie sera étroitement liée à la croissance des réseaux routiers et des échanges commerciaux. Le fameux guide de voyages en Europe par l'allemand H.A.O Reichard est imprimé en 1793 (Guilcher, 2011) et connaît un succès sans précédent. Il fait référence aux auberges de qualité, souvent pour une ou deux nuits en province et liste les meublés parisiens de qualité pour les séjours plus longs. L'hôtel bourgeois est alors associé à la grande restauration, notamment à Paris, dans le sud de la France ou sur l'axe français nord-sud. Les premières auberges réputées de France ouvrent à Avignon avec *L'Auberge du palais royal* ou *L'hôtel Dessin* à Calais en 1760. Ce dernier, porte d'entrée de l'Europe continentale pour les Anglais offre de nombreux services : théâtre, bains, jardin, grandes cours, garages, relais de poste, magasins et librairie (Borde, 1997). L'aubergiste est tenu de saluer personnellement chacun de ses clients, à l'arrivée comme au départ : ce « service hôtelier » est primordial et est gage de qualité, comme une signature. C'est ensuite l'hôtel « Meurice » de Calais (1771), se destinant entièrement aux anglais, qui propose le premier un concept de circuit touristique. Augustin Meurice accueille ses clients sur la côte puis les conduit dans son hôtel parisien. Ce concept, extrêmement apprécié des Anglais, permet de renforcer la sécurité des voyageurs - un avantage concurrentiel important à l'époque - qui revient dans l'actualité de nos jours avec la vague de terrorisme. La sécurité était alors menacée par de nombreux vols et arnaques à l'égard des voyageurs fortunés.

A la même époque de l'autre côté de l'Atlantique, sur la côte est des actuels Etats Unis d'Amérique la jeune république tente d'inventer son modèle, les premières hôtelleries sont les *public houses* directement copiés sur ces sœurs anglaises. Existants depuis le haut moyen-âge et alors encadrés par le Roi, la jeune république américaine souhaite se démarquer de ces traditions coloniales hôtelières. Ces établissements fournissent des espaces d'hébergement notamment pour ne pas laisser partir dans la rue des personnes trop alcoolisés. Ils sont relativement petits et, avant l'Indépendance, sont essentiellement utilisés par la Couronne pour contrôler l'arrivée des étrangers. Les gérants sont alors tenus de livrer aux autorités l'ensemble des informations qu'ils détiennent. Les locaux anglais ont peur que les hôtels puissent couvrir une rébellion. En 1789, le président Washington débute le plus important voyage politique de l'histoire qui durera près de deux années, il s'arrête la première fois au Square House Inn dans l'état de New York, dans la ville de Rye (Sandoval-Strausz, 2007). Cette auberge de bord de route permet au président d'affirmer sa volonté de garantir une unité entre le peuple et la nouvelle république, c'est notamment pour cette

raison qu'il déclina l'ensemble des invitations privées. Ensuite et avec l'expansion vers l'ouest, les Etats-Unis veulent affirmer leur modèle voit l'opportunité grâce à l'architecture de créer une nouvelle forme permettant d'accueillir des voyageurs, de promouvoir par la même occasion leur pays et d'investir dans l'immobilier en règle générale.

La première révolution industrielle (XVII^e et XIX^e jusqu'en 1890 environ) permet une multiplication des échanges et la mise en place d'un maillage très fin des réseaux routiers et ainsi d'une hôtellerie locale de chemin. Elle connaîtra son âge d'or classique à la veille de la révolution ferroviaire (1820-1850) qui va alors profondément modifier l'environnement et obliger l'hôtellerie à se restructurer. En 30 ans, les sociétés prennent conscience de l'énorme apport de cette technologie : la vitesse est multipliée par 10 et le prix, divisé par 3. Les villes ne sont plus seulement des lieux de marché de production locale mais deviennent des centres de redistribution de productions nationales. Le rail, au fur et à mesure de l'augmentation de sa vitesse, va faire disparaître les diligences et les relais de postes. En 1851, le train représente 11% de l'ensemble des transports en France, il en représentera plus de 63% en 1870. Les hôtelleries et étapes de bord de route vont cesser de croître au profit de plus grands établissements concentrés dans les gares et dans les villes. Les hôtels sont souvent gérés par des habitants ayant déjà un emploi profitant alors de l'activité de l'hôtel, de l'auberge ou du cabaret pour compléter et mettre en avant leur profession principale. En effet, les coûts de transactions, saisonnalités et risques liés aux catastrophes n'incitent pas à investir dans un hôtel ou une auberge en tant que propriétaire et en guise d'activité principale. Les assurances viendront combler ce déséquilibre dès la fin du XIX^e siècle.

L'hôtel, notamment outre-Atlantique, devient un indicateur visible de l'état de santé d'une ville. Les leaders des municipalités le savent et encouragent les constructions d'hôtels prestigieux. L'architecture doit attirer l'œil, être facilement repérable. La construction d'édifices – plus imposants aussi en termes de tailles que les auberges – augmente la valeur des espaces alentours. La construction d'une quantité suffisante de *public house* supplémentaire aurait suffi aux villes américaines pour faire face à l'afflux de nouveaux arrivants mais l'hôtel « nouvelle génération » (1810-1840) doit incarner une nouvelle vision de la ville, une nouvelle architecture, un nouvel urbanisme. L'architecture hôtelière devient imposante et comprend de nombreux espaces communs. C'est un moyen de représenter des valeurs : échange, partage et commerce. Ces valeurs sont nécessaires à la jeune Amérique, isolée du vieux continent par l'océan.

La représentation de ces valeurs via l'architecture n'est pas nouvelle (Champy, 2002) et peut se rapprocher de la démarche religieuse, à la manière des églises : en forme de croix, et composées de lignes verticales infinies tendant vers Dieu. L'architecture (bâtiments publics, universités, gares, banque, ...) devient un moyen de communication privilégié pour expliciter ses valeurs, a fortiori dans un pays où tout reste à construire. Les hôtels n'échappent pas à cette règle. Les villes rentrent alors dans une phase de compétitivité où chacune veut être la

plus attractive. Les hôtels sont des vitrines. Les nouvelles voies d'eau, à l'instar du canal Erié reliant New York aux grands lacs, représentent une opportunité pour les affaires et notamment pour les contrats hôteliers. De nouveaux investisseurs construisent des hôtels sans créer un réel réseau organisé d'hôtels standardisé par une marque dans chacune des capitales régionales le long de ces nouvelles voies de transports.

L'enjeu sera donc de répéter rapidement leur schéma d'hôtels dans plusieurs de ces villes. La volonté de duplication d'un modèle accélérera considérablement l'expansion de ces hôtelleries et motivera une certaine standardisation. En 1840 aux USA, 87% des villes de plus de 10 000 habitants ont un grand hôtel (Sandoval-Strausz, 2007). La présence d'un grand hôtel dans chaque capitale d'Etat est aussi un moyen d'unifier la patrie et de standardiser un élément commun à chaque Etat et chaque grande ville, ce n'est pas qu'un établissement unique, local, individuel et reconnu, c'est un nœud intégré à un réseau national. Cette technologie sociale répond aux nouvelles mobilités humaines. L'apparition de chambres privées renforce l'importance des espaces communs. L'hôtel propose un centre de vie avec une partie hébergement, une cuisine, des salles de ballet, des restaurants, des bars, des magasins, des bibliothèques, des bureaux, certaines entreprises d'assurance implantent même leur siège social dans des espaces réservés de l'hôtel. Afin de promouvoir le mélange des classes et les parties communes, la distribution de repas en chambre est proposée à un tarif élevé incitant les clients à prendre le repas dans la salle commune. Les principaux avantages concurrentiels étaient alors liés à l'hygiène et les rénovations devaient correspondre aux standards technologiques de l'époque avec une attention toute particulière pour les salles de bain.

Dans le but de développer une hôtellerie digne de Paris, Napoléon III propose à deux entrepreneurs de fonder la « Compagnie immobilière des hôtels et des immeubles de la rue de Rivoli » en les exemptant d'impôts pendant 30 ans. « Le Grand Hôtel », d'une capacité estimée à 1000 chambres, ouvre en 1862 à côté de l'Opéra (Boissel, 2004). Plusieurs ouvertures d'hôtels dans le quartier vont suivre faisant face à l'afflux toujours plus important de visiteurs dans la capitale française, notamment en marge de l'exposition universelle de 1867 à Paris. Les hôtels sont bénéficiaires et permettent des marges allant de 4% à 10%, les investisseurs se précipitent. Dans le même temps, plusieurs hôtels ouvrent notamment dans la gare du Nord et la gare d'Orsay. Ces hôtels, considérés par beaucoup comme une concurrence déloyale du fait de leur position géographique privilégiée, gagneront leur procès en cassation et continueront d'être intégrés à la gare (Lefevre, 2011). La localisation est encore de nos jours une rente essentielle pour cette activité. Les mêmes mécanismes s'opèrent dans le monde, Londres, Paris, Istanbul, Le Caire, Bombay, Manille, Hong Kong, Singapour,

Mais c'est à partir de la fin du XIXe siècle que les Etats Unis d'Amérique vont susciter l'admiration du monde avec l'ouverture d'hôtels majestueux à la pointe de l'innovation. Les entrepreneurs outre-Atlantique vont inscrire l'hôtel américain dans l'histoire et en faire le

modèle incontesté du XXe siècle (Sandoval-Strausz, 2007). L'adoption de l'acier et le développement des ascenseurs ont permis de construire des établissements de plus de douze étages. Les premiers établissements américains, inspirés des châteaux de France, comprenait plus de mille chambres comme le Plaza Hotel (1907) ou le Waldorf-Astoria Hotel (1931) à New York City. La construction d'un tel hôtel coûtait à l'époque jusqu'à de 12 millions de dollars (Ibid.). Le Waldorf Astoria de New York compte alors 1500 chambres bordées par 40 salles publiques, salles de concert, théâtre et autres espaces de lieux de vie. L'hôtel est pourvu d'électricité et s'alimente en chauffage grâce à d'immenses machines. Les 35 ascenseurs (attractions phare de l'époque) suppriment la distance verticale et les chambres placées en hauteur deviennent les plus prisés. Se rendre au deuxième étage d'un hôtel parisien demande plus d'effort que d'aller au 16eme étage du Waldorf-Astoria. Les premiers grands hôtels et chaine hôtelière ont vu le jour à la fin du 19 eme siècle. Particulièrement aux Etats-Unis où de nombreux grands hôtels, chaînes hôtelières ou exploitation hôtelière d'un groupe existant verront le jour à cette époque. Radisson en 1909, Hilton en 1919, Choice Hotels en 1939, Loews en 1946, Marriott en 1957, Hyatt en 1957, Omni en 1958, Red Lion en 1959, Motel 6 en 1962.

Parallèlement à ces hôtels luxueux, l'essor économique des grandes villes se confirment et de plus en plus de travailleurs viennent s'entasser dans des appartements meublés, souvent insalubres. De nouveaux hôtels populaires voient alors le jour et permettent l'accueil de cette classe sociale dans des endroits plus propres et fonctionnels. Leur taux de remplissage avoisine les 100% et leur croissance les 3% (Ibid.). Ces établissements permettent l'accueil de travailleurs notamment pour le repas du midi à des prix défiants toute concurrence. L'augmentation de la demande amène les investisseurs à construire des hôtels permettant l'accueil de masse avec comme principale variable le coût bas de construction de chaque chambre. Cela se fera grâce à une standardisation des produits et des services proposés.

Ellsworth Milton Statler va réussir et sera considéré comme le premier industriel de l'hôtellerie outre atlantique et surnommé le Henry Ford de l'industrie hôtelière (King, 1969). C'est sans doute le premier hôtelier de la seconde révolution industrielle, celle du Scientific Management qui naît à Chicago et Détroit vers les années 1880 et 1890 et qui fonde le génie industriel (industrial engineering and management). Ce moment est donc crucial pour notre travail. En effet, la massification du réseau et de l'offre grâce à la standardisation et la création d'une hôtellerie de chaine va bâtir les bases de ce qui deviendra une industrie. D'abord attiré par les constructions temporaires (pour les fameuses expositions universelles, notamment celle de Buffalo en 1901), il bâtit ensuite un empire hôtelier. Sa première construction temporaire était un hôtel éphémère de 2100 chambres en 1901 ! En 1907, à Buffalo, New York, il va construire son premier établissement permanent. Il réduisait les coûts sur toute la construction et exigeait une productivité accrue de la part de ses employés via notamment des systèmes de rotations des réceptionnistes. Chaque étage devait être géré indépendamment afin de faciliter son optimisation. Les processus de production de service (accueil, étages, restaurations mais aussi administratif) et les achats vont être

également mutualisés. Il atteindra une uniformité dans le service via notamment la mise en place de visites surprises. Ces hôtels étaient uniformes et répétitifs (sa société construisit 7 hôtels de son vivant puis 6 autres avant d'être vendu en 1954 au groupe Hilton pour 111 millions de dollars), et la classe moyenne les définissait comme les meilleurs par rapport au parc vieillissant et insuffisant (King, 1969). Cette reproductibilité lui a permis de redéployer son modèle dans ces villes de l'est américain (Buffalo, Cleveland, Detroit, Saint Louis, New York City et Boston). Il disait qu'il n'était pas intéressé par faire de beaux hôtels majestueux à destination des plus riches, il voulait simplement construire des hôtels ou « les gens ordinaires pouvaient se payer une nuit ». Il y avait des bains privés, des téléphones, des réveils, des miroirs, des lampes, tout cela entretenu et changé à fréquence acceptable. Ainsi son hôtel de Buffalo était le premier dans le pays à avoir l'eau courante dans toutes ses chambres ainsi qu'une salle de bain privée. Il essayait de toujours mettre dans ses chambres les nouvelles technologies que les clients n'avaient pas forcément chez eux. Ce fut le cas avec un investissement colossal pour mettre la radio dans toutes les chambres de ses hôtels en 1927.

L'hôtellerie maritime est également une activité en plein essor à la fin du 19ème siècle et même le navire de croisière dont le but n'est pas seulement d'amener ses clients d'un point A à un point B mais bien de proposer un voyage touristique sur l'eau. Un des premiers voyages a été effectué en 1891 et le paquebot, cette fois-ci « de ligne » le plus connu est bien entendu le « Titanic » qui sombra en 1912 lors de son voyage inaugural. L'hôtellerie maritime montre l'essor des voyages à cette période de l'histoire avant l'arrivée toute puissante de l'aviation qui enlèvera tout besoin récurrent de dormir dans un moyen de transport. Les paquebots ont connu tout au long de leur vie une croissance de leur taille (longueur et tonnage). Un peu comme pour un hôtel, les coûts de construction étant majoritaires un retour sur investissement plus rapide dépendait du nombre de clients transportables. Contrairement aux hôtels cette fois-ci qui ont, dès le 19ème siècle atteint des tailles astronomiques pouvant aller jusqu'à 2000 chambres, les paquebots ont vu le nombre maximum de passagers croître au fil du temps. Ainsi le *Great Eastern* construit en 1860 (plus grand de son époque) mesurait 211m pour un tonnage de 18915 tjb et pouvait embarquer 4000 passagers. Le *Majestic* construit en 1922 (plus grand de son époque) mesurait 291m pour un tonnage de 56551 tjb et pouvait embarquer plus de 2000 passagers. Enfin l'*Harmony of the seas* construit en 2016 mesure 362m pour un tonnage de 227700 tjb et peut embarquer plus de 6000 passagers.

Concernant l'hôtellerie ferroviaire ou plus communément les wagons-lits, l'histoire ressemble à celle de l'hôtellerie classique. Inventé aux Etats-Unis puis copié par l'Europe, elle sera pendant plusieurs décennies utilisée à travers le monde. Inventé par Georges Pullman en 1863, la *Pullman car* possède des lits retractables et propose grâce à des *stewards* un service de restauration à bord du train. D'abord révolutionnaire, l'utilisation de cette solution diminuera avec l'aviation. En Europe, c'est en 1872 que le belge Georges Nagelmackers réussira son premier essai de wagon-lit. Largement inspiré par son voyage

dans un paquebot (et de l'accueil et le service dans ce dernier) et sa découverte aux Etats-Unis des wagons-lits de Pullman, l'ingénieur se lance dans la construction et l'exploitation des wagons lits en Europe. Il fonde en 1872 la Compagnie Internationale des wagons lits et met en place une hôtellerie et une restauration à bord des trains. La société bénéficie encore de nos jours en Europe de parts de marchés conséquente. Elle jouit notamment du monopole de la restauration ferroviaire en Italie ou Autriche et assure, entre autres, la restauration sur les TGV et Intercités de la SNCF, les Rapides AVE de la Renfe (Chemins de fer espagnols) sur la nouvelle ligne Madrid-Barcelone et poursuit sa mission d'origine à bord de la grande majorité des wagons-lits européens.

En Europe également, l'hôtellerie va prendre le virage de l'accueil des masses et de la seconde révolution industrielle. L'accès à une hôtellerie convenable mais assez bon marché dans chaque grande ville se généralise, comme l'automobile. La qualité et l'espérance de vie augmentent, les congés payés dans l'entre-deux-guerres incitent aux loisirs et l'usage de la voiture personnelle. Ils vont bouleverser l'environnement de l'hôtellerie.

Avec l'augmentation du nombre des établissements et des salariés du secteur, la formation professionnelle devient indispensable : en Europe, les premières écoles voient le jour à Lausanne en 1893, à Paris en 1903. Les métiers de l'hôtellerie et de la restauration sont alors complémentaires et permettent à un établissement d'atteindre une rentabilité plus facilement. Dans ce secteur, beaucoup des nouveaux maîtres de l'hôtellerie ont été, à leur début, employés dans l'hôtel comme portier, groom ou garçon de salle. Ces histoires vont contribuer à alimenter la réputation de la haute hôtellerie et la possibilité pour chacun de construire une carrière en se basant sur l'expérience, plus que sur les diplômes.

A l'exception de grands hôtels luxueux, les hôtels du début du XXème siècle ne sont pas très hygiéniques et deux Guerres mondiales ne vont pas permettre leur modernisation. C'est seulement à partir des années 1950 et l'espoir d'une trêve durable que de nombreux secteurs vont se développer sous l'impulsion de la croissance forte des Trente glorieuses, des rêves et réalisations qui les accompagnent. La généralisation à tous les secteurs de la standardisation amorcée dès la fin de XIX° et de l'accès à tous à de nouveaux services vont initier la transformation du modèle initial hôtelier en un nouveau modèle dominant standardisé (Groupe AccorHotels, notre cas de référence).

L'après-guerre des années 1950 et 1960 va dessiner les contours de l'hôtellerie et notamment ceux du produit hôtelier que nous connaissons aujourd'hui. Une phase de crise pour l'hôtellerie traditionnelle et d'apogée pour cette nouvelle hôtellerie sera continue jusqu'à la troisième révolution industrielle qui verra la crise de cette nouvelle hôtellerie des années 1960 – devenue alors traditionnelle – et l'essor des géants intermédiaires d'internet spécialistes des marchés double face.

Nous montrons que :

- L'évolution de l'hôtellerie milieu de gamme en France doit être analysée grâce à ses évolutions passées
- Les déplacements des Hommes ont toujours influencé la façon de délivrer de l'hospitalité et d'organiser l'hôtellerie
- L'hôtellerie au XX^{eme} siècle s'est organisée autour de deux cycles d'une soixantaine d'années, transformant tour à tour un produit « moderne » en « traditionnel ». L'année 2020 marquera-t-elle la fin du deuxième cycle ?

Chapitre 1 - L'après-guerre et la troisième révolution industrielle : remise en cause de l'hôtellerie « traditionnelle », âge d'or de la standardisation « moderne » en France et du tourisme dans le monde

1. Entre tradition et standardisation : la transformation (1960-1984)

Dans l'industrie florissante de d'après-guerre en proie à de nombreux changements, trouver et imposer un nouveau design dominant sera le principal objectif des nouveaux entrants dans le secteur. Ce design dominant (Teece, 1988 ; Sakakibara et al., 1995 ; Jolly, 2008)) est le facteur déclenchant de l'entrée dans la phase de croissance à la fin des années 1960 de l'hôtellerie en France.

Il a été défini comme : *“A dominant design in a product class is, by definition, the one that wins the allegiance of the marketplace, the one that competitors and innovators must adhere to if they hope to command significant market following. The dominant design usually takes the form of a new product (or set of features) synthesized from individual technological innovations introduced independently in prior product variants.”* (Utterback, 1994, p. 24).

L'hôtellerie, qui est loin d'être une activité récente, doit affronter une demande nouvelle et surtout la susciter. Elle nécessite une production de masse qui sera possible notamment grâce aux chaînes hôtelières. Les hôtels d'alors, qui pour la plupart n'ont pas été rénovés depuis plus d'un demi-siècle doivent faire face à une augmentation drastique de la demande, motivée par la démocratisation des transports personnels (automobile pour l'essentiel) et la volonté des hommes de se rencontrer physiquement – notamment dans un contexte professionnel. Les avantages concurrentiels d'entreprises différenciées autour d'un nouveau modèle dominant de l'époque vont donc être à trouver dans des propositions de valeur (Porter, 1989) mêlant modernité et nouveauté pour des hôtels par ailleurs aux formats identiques, quelle que soit leur implantation géographique.

La base stratégique des propositions de valeur et les chaînes de valeur et d'organisation sera celle de la construction de réseaux d'hôtels. Ce mouvement se développera partout en France dans les années 1960 et 1970. Le design dominant antérieur issu du XIX^e et du premier XX^e siècle, en dehors des Palaces et du haut de gamme, qui était celui de l'hôtel indépendant de quelques chambres, attaché à une ville et dirigé par ses propriétaires, avec un accueil de qualité incertaine et très hétérogène va être totalement remis en cause. Il se

verra substituer un modèle d'hôtel construit à l'image des usines de la seconde révolution industrielle, puis de la troisième (lean management, différenciation retardée, flexibilité à la japonaise, première vague d'automatisation). Les chaînes hôtelières vont donc révolutionner le paysage hôtelier français et s'implanter sur l'ensemble du territoire français. Largement inspiré du modèle américain du début du siècle (production de masses, segmentation par la marque, standardisation, ...) les premières chaînes françaises permettront de combler un manque d'offre de ce type dans le marché hexagonal.

En France dans les années 1960, le manque de réseau a été un des premiers fondements de la création de chaînes hôtelières. Avec la multiplication des déplacements, la demande de standardisation s'est accrue. Souhaitant disposer de la même offre (et de la même qualité) dans toutes les villes de France le consommateur s'est mis à attendre la création d'un réseau le plus souvent occupé par des chaînes hôtelières utilisant les marques comme outil de standardisation de l'offre. En effet les chaînes sont constituées par des professionnels, regroupés afin d'améliorer la commercialisation de leurs établissements. Il existe deux sortes de chaînes :

- Les chaînes volontaires sont constituées par des établissements traditionnels indépendants qui se regroupent pour faciliter leur commercialisation (Logis, Châteaux et Hôtel collections, Bestwestern, Interhotel, ...). Ils bénéficient alors d'une centrale de réservation et d'une promotion relative le plus souvent à la marque. Les établissements adhérant répondent à des critères communs et précis de confort, concernant les équipements et les services. Ces chaînes s'adressent à des professionnels soucieux d'augmenter leur volume d'affaires et voulant adhérer à des réseaux commerciaux souples.
- Les hôtels des chaînes intégrées sont exploités par un groupe hôtelier ou par un franchisé (Ibis, Mercure, Novotel, Kyriad, Campanile, Formule 1, ...) Le client est certain d'y trouver, d'une région à une autre, des prestations semblables et un même niveau d'équipement.

Les réseaux de ces différentes chaînes débutent tous à partir des années 1960 **en France** : Sofitel en 1964, Novotel en 1967, Frantel en 1968, Concorde en 1970, Borel en 1972, PLM en 1972, Mercure en 1973, Ibis en 1974, Campanile en 1976, Hotel Formule 1 en 1984, Balladins en 1985, Première Classe en 1989, B&B Hotels en 1990 pour les chaînes intégrées. Concernant les chaînes volontaires : Logis Hôtels en 1949, Relais & Châteaux en 1954, SEH via Inter-Hôtel en 1967, Châteaux et Hôtels Collection en 1975 ou Best Western en 1981.

Il apparaît clairement les créations en parallèle dans le temps de ces deux types de chaînes hôtelières. L'action commerciale, les centrales d'achats et la promotion sur le marché sont apportés par ces deux types de chaînes. Les franchisés, encore fortement développés outre atlantique vont également être un moyen de développer son hôtel de façon indépendante tout en ayant accès au réseau des chaînes hôtelières. Nous verrons qu'avec le développement de la promotion et des actions commerciales sur internet par un tiers

(Booking.com, tripadvisor, ...) les franchises remettent en question l'intérêt d'une telle force de réseau pourtant indispensable à la création des chaînes hôtelières et des franchises.

Le modèle américain tant admiré par les chaînes françaises est sans aucun doute celui de Holliday Inn, notamment repéré et étudié par les deux fondateurs du groupe Accor dans les années 1950. Chaîne fondée aux USA en 1952 avec le premier hôtel à Memphis, Tennessee après qu'un père de famille est été déçu de grande variation de qualité des hôtels de bord de route au long d'un *road-trip* avec sa famille. Initialement conçu comme un motel (hôtel de bord de route avec une place de parking devant sa chambre), la chaîne s'est rapidement développée grâce à la franchise (initiée dès 1957) en comptant 50 établissements en 1958, 100 en 1959, 500 en 1964 et 1000 en 1968. Le succès et la vitesse du succès inspirera les fondateurs de la plupart des chaînes hôtelières françaises.

Ces chaînes auront également comme point de départ la prise en main d'une future industrie de l'hôtellerie par des ingénieurs, hommes d'affaires ou investisseurs contrairement à l'artisanat hôtelier en France qui était aux mains de familles hôtelières qui transmettaient de père/mère en fils/fille des compétences. Cette nouvelle prise en main a permis une rationalisation de l'activité en considérant en premier lieu l'hôtellerie comme une activité industrielle comme toutes les autres.

Avec le développement des chaînes hôtelières, les marques et la segmentation par les attentes de la clientèle va se démocratiser au niveau des standards proposés. Ainsi de nombreux groupes vont proposer différentes gammes de prestations (et de prix) pour leurs produits hôteliers en ne mettant pas l'appartenance à un groupe mais la marque en elle-même. C'est ainsi que le groupe AccorHotels a longtemps fait profil bas sur l'appartenance d'un grand nombre de marques au même groupe (Luc, 1998). Les marques permettent de créer de vrais pôles hôteliers, souvent à l'entrée des villes avec des standards et des prix pour chaque segment de clientèle.

Le quotidien *Le Monde* souligne dans un article datant du 6 mai 1977 que « le succès [de l'hôtellerie des chaînes françaises, N.D.R] était facile en raison du défaut de modernisme des chambres existantes et de l'attrait du nouveau »⁴. Malgré ce succès, une attachée de direction d'un hôtel parisien dénonce le 16 avril 1977 l'arrivée de « nouveaux métiers standardisés » dans l'hôtellerie de chaîne dans un contexte où ce genre d'hôtel est de plus en plus « dépersonnalisé »⁵. Quel était le contexte autour de l'hôtellerie dans ces années 1970 ? A quel environnement devait faire face l'hôtellerie à cette époque ?

⁴ http://www.lemonde.fr/archives/article/1977/05/06/apres-la-demission-de-jacques-borel-l-hotellerie-comme-la-siderurgie_3084361_1819218.html#U9XfIGJWIUPccW8Z.99

⁵ http://www.lemonde.fr/archives/article/1977/04/16/grand-hotel-attachee-a-la-direction_3082370_1819218.html#ZZWBWFbdvmfzOGDh.99

Au début des années 1960 le parc hôtelier français était l'un des plus vieux du monde et datait, en moyenne, de plus de 60 ans. Le confort était aléatoire et mal adapté au tourisme d'affaires qui se développait et réclamait de nouvelles normes internationales. Les hôtels existants n'étaient pas capables de répondre à ces évolutions : clientèle non saisonnière, séjour moyen de plus en plus court, mise à disposition de réseaux de télécommunication, présence de salles de réunion de plus en plus grande, mise en réseau et homogénéisation des lieux et des services de façon à être à l'abri des mauvaises surprises et éviter les temps de choix, dans un contexte où le *matching* était encore long et difficile.

Cette nouvelle clientèle d'affaires se plait dans ces nouvelles chaînes à la mode et surtout dans des établissements qui leurs ressemblent. Parallèlement, la clientèle touristique, disposant de budgets moins importants, souhaiterait voir renouvelé et modernisé le parc vieillissant.

Durant cette période, les métiers opérationnels des hôteliers sont souvent appris au cours de formations en école hôtelière, puis sur le tas. L'immense majorité des directeurs d'établissements a effectué un métier d'hôtelier dans un établissement similaire ou du secteur. Une caractéristique rare dans les autres secteurs d'activités ou la séparation entre équipe dirigeante et opérateurs du point de vue de leurs formations et compétences est encore marquée. Cette typicité hiérarchique permet à chacun d'espérer grimper dans l'échelle sociale. La hiérarchie est très marquée dans ce secteur, mais en parallèle chacun dans la hiérarchie a pratiqué les postes inférieurs sur lesquels il a autorité. Ceci dégage un sentiment d'appartenance au secteur extrêmement important, qui perdure encore en partie de nos jours.

Dans l'industrie qu'on appelle couramment « lourde » (métallurgie, sidérurgie, automobile, chimie), le capital investi peut être égal voire très supérieur au chiffre d'affaires annuel. Dans l'hôtellerie, ce capital représente de deux à trois fois le chiffre d'affaires. Il faut donc posséder dès les années 1960 une grande capacité de financement, ou une rente dormante acquise de longue date (un emplacement prisé dans une grande ville ou une ville d'eau par exemple) pour espérer un retour sur investissement rapide. Sinon, il convenait d'investir dans des zones à fort potentiel (nouvelles stations de ski par exemple).

Ce sera le cas des premiers groupes hôteliers français et notamment Novotel qui va investir près des futurs échangeurs autoroutiers en projet (Lesquin-Lille, Porte de Bagnolet – Paris, Tinquieux – Reims, Lyon Nord, etc.).

Une variable fondamentale de l'hôtellerie, à cette époque comme autrefois, est la localisation et la recherche de rente (des relais de chevaux, aux foires du Moyen-Age, aux

villes d'eaux, aux trains et aux transatlantiques). L'emplacement est en soi un avantage concurrentiel, comme l'est une parcelle de grand vin sur un terroir précis. Les prix en attestent. Cette variable perdue de nos jours, elle a permis l'instauration de rentes et fixe des barrières à l'entrée une fois les emplacements privilégiés occupés et verrouillés à la concurrence. Beaucoup d'hôtels ont une rentabilité provenant en partie de leur positionnement géographique.

Dans ces années des Trente Glorieuses, beaucoup de bâtiments hôteliers ne sont pas encore construits. Leurs promoteurs peuvent partir d'une feuille blanche. Ce positionnement en phase de démarrage du cycle de vie – hors des grandes villes – permet de stimuler la créativité et d'adapter le bâtiment aux nouveaux besoins. Ce sera le cas aussi pour le commerce de grande distribution de banlieue.

De grands hôtels sont alors construits pour notamment mieux supporter les coûts fixes et favoriser les économies d'échelle. La construction d'un bâtiment doit se faire à la bonne taille. Celle-ci est calculée de sorte que les coûts de construction élevés puissent être amortis rapidement. En France, en province une taille adaptée se situe souvent autour d'une centaine de chambres. Les économies d'échelle ainsi réalisées sur un bâtiment de cette taille permettent de mutualiser les achats et la logistique générale tout en conservant une gestion opérationnelle fluide.

Concernant les ressources humaines et du fait d'un transfert de la clientèle touristique saisonnière vers une clientèle d'affaires constante, l'hôtellerie s'est mise en quête de personnel compétent destiné à des métiers standardisés qui n'existaient pas dans les précédents établissements familiaux. Les ressources humaines deviennent un atout déterminant de l'activité hôtelière. Gérard Pélisson, cofondateur du groupe Accor explique (Luc, 1998) : « d'un point de vue salarial, les grands groupes seront toujours plus ou moins équivalents. La différence doit donc se situer ailleurs : dans la formation, les promotions, les possibilités de développement, la convivialité de l'entreprise, les relations humaines... ». La formation des collaborateurs, à cette époque sur le terrain et/ou en provenance d'école spécifique ainsi que leur attitude au travail sont les garants d'une qualité de service partout sur les nouveaux réseaux hôteliers en formation. Cette standardisation de la qualité et de l'organisation via l'humain est une dimension du modèle nouveau de l'époque. Gérard Pélisson ajoute : « l'image de l'entreprise est primordiale. Parce que cet atout dépasse le cadre de la société elle-même. Notre salarié portera toujours, dans ces bagages, le label 'Accor'. C'est une grande fierté pour nous de savoir qu'un homme sera embauché plus tard parce qu'il vient de notre groupe ». Au-delà des besoins des consommateurs et de l'arrivée sur le marché d'un nouveau modèle, nous avons souhaité regarder, malgré le manque de données disponibles sur de longues séries, ce que les chiffres français pouvaient nous apprendre sur la situation durant la seconde partie du XX^{ème} siècle.

1.1. Secteur hôtelier en France

1.1.1. Une hôtellerie familiale majoritaire

Le nombre d'emplois salariés dans les hôtels, cafés et restaurants (HCR) passe de 296 000 en 1970 (1,74% des actifs en France) à 360 000 (1,91% des actifs) en 1977, soit une augmentation de 21,6% quand la population active croît quant à elle de 10,6%. Le secteur est attractif à cette période même si ce sont les autres services marchands traditionnels comme les services liés aux automobiles et à la santé (+24% et 41,7% respectivement) ainsi que les services marchands destinés aux entreprises (+24,4%) qui favorisent la progression de l'emploi des services marchands de l'époque. Dans notre secteur, les non-salariés sont nombreux ; de l'ordre de 52% en 1970, chiffre ramené à 42% en 1977. Les hôtels à gestion familiale sont encore considérables, mais l'augmentation du nombre de salariés, couplée à une baisse du nombre d'hôtels durant cette période suggère une possible percée des hôtels destinés aux masses.

La valeur ajoutée par tête à prix constants passe de 35 350 francs en 1970 à 40 970 francs en 1977 pour les services marchands (+15,9%) alors que les hôtels, cafés et restaurants enregistrent une hausse de 8,8% sur la même période passant de 26 920 francs à 29 300 francs. Le secteur améliore son efficacité sans pour autant réussir à rationaliser sa production lorsqu'on la compare aux autres services marchands. Les entreprises ayant moins de 10 salariés (97% entreprises pour 60% des employés) voient leur indice de croissance de chiffre d'affaires moyen augmenter de 103% entre 1971 et 1977 pendant que celles ayant entre 10 et 100 salariés (1,9% des entreprises pour 23% des employés) voit cet indice augmenter de 112% et même 167% pour celles de plus de 100 salariés (1,1% du secteur pour 17% des employés). Cette croissance accélérée grâce aux économies d'échelle et à une meilleure gestion des coûts encourage la création d'établissements plus grands. Comme dans beaucoup d'autres secteurs de service, comme la distribution, les services aux particuliers, la restauration, ou bien l'agriculture, s'amorce le passage de l'artisanat à l'industrie pour les masses.

L'empreinte des nouveaux acteurs standardisés et modernisés de l'époque sur l'ensemble du secteur se fait vite remarquée. La concentration, associée aux crises de 1973 et de 1979, peuvent expliquer que le secteur dégage moins de valeur ajoutée par employé : le secteur reste en effet structuré pour son immense majorité par des acteurs de petite taille qui ne rationalisent pas leur production comme les nouveaux industriels. Ceux-ci alors organisés en chaînes hôtelières font d'énormes efforts de productivité. Ils regroupent des hôtels, peu importe leurs statuts juridiques, ayant une enseigne d'un groupe hôtelier. Avoir une quelconque relation avec une chaîne hôtelière représente un modèle d'un nouveau genre. Il délocalise une partie de la gestion de l'établissement à des antennes locales ou nationales et assure l'intégration de l'établissement dans un réseau.

Les chaînes hôtelières, encouragées par les résultats de leur nouveau modèle, vont accélérer leur implantation partout en France. Le nombre d'entreprises explose de 33% (entre 10 et

100 salariés), de 22% (plus de 100 salariés) contre 0,7% pour les sociétés de moins de 10 salariés. Ce mouvement de concentration, qui a lieu dans la plupart des secteurs (hôtels, mais aussi services cinématographiques, services juridiques, ...) va se maintenir tout au long des décennies suivantes (jusqu'aux années 2000 – 2010 et les mouvements inverses de relocalisation). Le développement des chaînes est important puisqu'on estime la capacité des chaînes à 50 000 chambres en 1980, soit déjà 12,6 % de la capacité de l'hôtellerie française. La France va devenir à partir de 1980 la première destination dans le monde en valeur et en volume (WTO).

Concernant spécifiquement l'hôtellerie dans le secteur des HCR (hôtels, cafés, restaurants), on dénombre 43 150 hôtels et similaires (23,6% du secteur) en 1970 pour 115 100 salariés (38,9% du secteur) contre 36 375 hôtels et similaires (22,5% du secteur) en 1981 en employant 114 000 salariés (28,9% du secteur). Nous passons ainsi de 2,7 employés par hôtel (en 1970) à 3,1 en 1981. Pour analyser ces évolutions, notons qu'aucun nouveau métier ne s'immisce dans les opérations de l'hôtel. Le nombre de salariés par hôtel augmente avec la taille des hôtels.

Le Novotel Porte de Bagnole va devenir l'exemple de cette augmentation de taille dès 1969. Il fut construit dans un endroit vide au milieu des ferrailleurs et des terrains vagues et devait initialement contenir 1000 chambres (finalement 500 pour 609 aujourd'hui). L'activité hôtelière est celle qui est la plus concentrée au sein des HCR avec une proportion d'entreprises organisées en sociétés de 18,3 % (11% pour les HCR). En acquérant de nouveaux lieux et en construisant de nouveaux hôtels, les chaînes hôtelières vont se constituer un réseau qui va grossir grâce à l'acquisition d'hôtels déjà existant ou grâce à la franchise. Cette concentration en termes d'hôtels se traduit également dans les talents concentrés dans ce premier gros hôtel parisien. Cependant, la répartition des hôtels classés par catégories illustre l'importance de la petite hôtellerie, puisque 70 % des hôtels emploient encore moins de 5 salariés en 1981.

1.1.2. La standardisation hôtelière en France

A partir des années 1960, les nouveaux entrants sont des chaînes hôtelières qui utilisent le modèle américain standardisé au travers des premières marques françaises qui vont tenter de faire renaître le marché français. Une des principales barrières à l'entrée de l'époque est l'absence de réseau. La construction d'un réseau prend du temps et doit se faire simultanément à l'ouverture d'hôtels disséminés sur le territoire. Avec l'adaptation d'un modèle qui a fait ses preuves outre atlantique, s'installer en premier sur un nouveau territoire « vierge » comme la France est un avantage concurrentiel immense tant le consommateur va identifier le nouveau modèle aux premières marques qu'il va rencontrer. Les smartphones ont longtemps été l'apanage d'Apple avec le lancement de son iPhone en 2007. De même pour l'exploitation cinématographique qui a été développé en masse dès le début par Pathé. D'autres exemples de technologies arrivant sur le marché en premier et qui

maintenant sont devenues ce que nous pouvons appeler des leaders (Porter, 1979) voire des modèles (GoPro, Post-It, Coca-Cola, Nestlé, Microsoft, ...)

Les chaînes hôtelières ont ainsi ouvert près de 12000 chambres de plus de 3 étoiles en 5 ans à Paris à la fin des années 1960, ce qui est considérable. Ces évolutions sont néanmoins ralenties par une surcapacité naissante dans de nombreuses villes françaises (particulièrement à Paris, mais aussi dans des villes comme Bordeaux ou Grenoble) malgré la segmentation des chaînes via leurs marques.

A la fin des années 1970 en France et en parallèle la crise financière américaine, les taux d'occupation baissent légèrement mais sous l'impulsion des nouvelles chaînes hôtelières, l'hôtellerie française poursuit sa concentration et sa croissance. Elle a commencé à exporter ses savoir-faire, ses techniques et ses compétences, développées pour sécuriser sa rentabilité et maintenir un retour sur investissement global élevé. Les chaînes hôtelières (Novotel, Sofitel, Frantel, Méridien, Concorde, Borel, Mercure, PLM, ...) représentent 10% de la capacité globale en 1980 en France. S'implanter à l'international permet de gérer des hôtels et d'acheter à l'étranger en opérant avec les savoir-faire et une main d'œuvre bon marché. L'expansion se fait aussi en France, dans les grandes villes et les grands carrefours autoroutiers, les villes moyennes se développent sous l'impulsion de nouvelles industries.

Cette période de mutation, où l'entreprise familiale domine encore largement mais régresse au global, laisse présager un bel avenir pour les grandes chaînes. Ce développement très rapide reste néanmoins assez peu ordonné. Les nouveaux hôtels, en partie complémentaires aux hôtels historiques, répondent aussi à un réel besoin de renouveau pour la destination France. Malgré quelques erreurs de surcapacité, le parc hôtelier français va croître grâce aux grands établissements et passer des petits établissements indépendants aux franchisés de taille moyenne.

1.2. Le groupe Accor en France

Le groupe AccorHotels, héritage du groupe Accor, lui-même héritier de Novotel, a profondément marqué les années que nous venons d'explorer. D'abord « start-up » proposant un produit moderne et standardisé, puis chaîne hôtelière française de référence présente sur l'ensemble des segments (économique : Ibis, Etap Hotel, Formule 1 / milieu de gamme : Mercure, Novotel / haut de gamme : Pullman, Sofitel), puis groupe international hôtelier (Fairmont, Motel 6 pour un temps, hôtels à l'international, ...), puis regroupement de diverses activités touristiques ou de service (Ticket Restaurant, casinos, SNCF, restauration, ...), pour finalement de nos jours se recentrer sur son activité hôtelière, le groupe AccorHotels hérite d'un parcours qui, nous le verrons, peut s'apparenter à un cycle. Il représente bien le passage d'une start-up à une firme internationale avec son âge d'or, sa modernité, ses doutes, ses échecs, ses succès, ses regrets, ses fiertés et la question de sa survie par recentrage de ses activités.

1.2.1. Une version française d'un produit américain alors en plein essor

Dans les années 1960, un jeune autodidacte cherche à adapter en France un concept existant ailleurs. Il trouvera l'inspiration de l'autre côté de l'Atlantique. Grâce aux conseils de Bernard Trujillo⁶, il choisira l'industrie hôtelière. Co-fondateur du groupe AccorHotels avec Gérard Pélisson, Paul Dubrule n'a eu de cesse d'analyser avec précision les raisons de la réussite des groupes américains : implantations en périphérie des villes, confort, parking, modernité et prix raisonnables. Ce qui a fait l'attractivité des premiers hôtels du groupe, à Lesquin près de Lille pour le premier d'entre eux, puis les parisiens quelques années plus tard, c'est aussi leur fonctionnalité (salle de bains privée, équipements dernier cri) et leur positionnement en milieu de gamme (« trois étoiles » à l'époque). Les deux amis ont su identifier un ancien modèle dominant alors en perte de vitesse et ont su le remplacer par un modèle nouveau : celui de la standardisation et de la confiance générée par une marque présente partout en France. La standardisation permettra de diminuer les coûts, la modernité d'attirer la clientèle, notamment d'affaires. Etant les premiers à souhaiter se lancer dans cette activité d'hôtellerie industrielle, les autres acteurs seront désormais destinés à devenir des suiveurs.

La stratégie reposait sur une proposition de valeur simple : adapter à la France le concept créé par Holiday Inn en construisant des établissements qui puissent être disséminés partout en France, en suivant les modes de transports en vogue de l'époque. De manière plus rationnelle les fondateurs et d'une manière plus large la direction du nouveau groupe hôtelier français a toujours cherché à combler un *besoin* exprimé par un type de *clientèle* en proposant un *tarif* adéquat. Pour une expansion facile dans le pays, la rapidité de construction (2 ans de l'achat du terrain à l'ouverture) sera déterminante. Les hôtels Novotel s'installent en périphérie des villes, à droite des autoroutes, la dernière sortie avant l'entrée dans une ville dans la majorité des cas. L'architecture intérieure doit être simple d'entretien, des espaces communs jusqu'aux chambres. Concernant les coûts, la standardisation permet de faire des économies d'échelle (architecture, approvisionnements, nettoyage des étages, fonctions support centralisée, ...) et la construction sur un seul étage (la majorité des Novotel) économise les coûts liés aux ascenseurs et aux structures élevées (ce qui rappelle les motels américains avec les voitures devant les portes des chambres). Les chambres possèdent également du mobilier fixé au mur, sans pied, ce qui facilite le nettoyage. Ces économies ne vont pas donner l'image d'hôtels bas de gamme, au contraire, le téléx, la piscine et la salle de bain en chambre sont des avantages concurrentiels notoires

⁶ Bernard Trujillo (1920 – 1971) fut l'un des premiers à formaliser dans les années 50 aux Etats-Unis les principes théoriques et pratiques qui allaient porter vers le succès de la grande distribution moderne. (Wikipedia, 2017)

pour cette période où ce sont des marqueurs de luxe abordables. Ces choix permettent au groupe d'être compétitif et de s'étendre dès l'ouverture des premiers établissements.

En termes de *clientèle*, le groupe va directement viser les professionnels qui se déplacent de plus en plus à travers la France et qui recherchent cette constance qualitative dans chacune des villes où ils se rendent. C'est avec l'adaptation de leur concept aux loisirs et en particulier à la famille (Ibis, Formule 1, Novotel avec le lit couchette offert pour les enfants) qui ne possède pas le même budget pour ces déplacements que ce nouveau groupe va s'ouvrir aux clients individuels et groupes loisirs.

En termes de *tarif*, le groupe va adapter chacune de ses gammes à sa clientèle en faisant payer la sécurité de la marque et de la standardisation de la qualité (en règle générale 20% plus cher). Cependant pour ses nouvelles marques économiques, l'objectif poursuivi était celui du prix avec l'image souhaité de la chambre à moins de 100 francs.

1.2.2. Un hôtel vitrine différent pour mieux développer les hôtels uniques

Le premier Novotel de Lille ainsi que la société propriétaire de la marque appartiennent à Paul Dubrule et à son père. Novotel SIEH gère la chaîne naissante d'hôtels Novotel est, quant à elle, contrôlée - entre autres - par Gérard Péliçon. Lille, Colmar et Marseille sont parmi les premières villes à accueillir des établissements Novotel. Les premières franchises, un choix fait pour développer la marque à grande vitesse et à moindre frais, sont signées dès 1970 et ainsi sept hôtels, affiliés à la marque Novotel, voient le jour en 1971.

Le concept décolle en France notamment sous l'impulsion d'un hôtel de près de 500 chambres (Novotel Paris Est Bagnole), radicalement différent du modèle initial, situé cette fois-ci en périphérie de Paris et qui va permettre de parler de la nouvelle marque française. Aucune autoroute n'est construite à proximité et le terrain vague, à défricher, n'encourage pas d'éventuels investisseurs. L'engouement affiché et le charisme des deux dirigeants leurs permettra d'obtenir la confiance et l'aval des banques. Leur rationalité impressionne, sûrs de leur concept et s'en tenant à leur modèle, aucun choix onéreux qui ne générerait pas une rentabilité suffisante ne saurait être envisagé. Les principales améliorations ne seront apportées qu'une fois la rentabilité atteinte : la représentation même de la logique de *l'amélioration continue*. Leur capacité d'anticipation, avec les constructions de l'aéroport de Roissy et l'autoroute A3 sera déterminante pour l'épanouissement de ce grand projet industriel.

En 1974, la société compte près de 50 hôtels en France. Malgré le chantier colossal de la porte de Bagnole, freiner la dynamique sur le territoire français permettrait aux suiveurs de s'implanter dans les lieux encore inoccupés. Le groupe accélère donc, visant l'ouverture d'une quinzaine d'établissements par an en France. La rapidité de construction

(deux ans de l'achat du terrain à l'ouverture) est facilitée par la simplicité et la standardisation du produit qui s'applique dans l'immense majorité des cas. La productivité en hausse de 5% par an et la démocratisation des voyages (développement de Boeing et premier avion Airbus en 1972) permet de développer et de fidéliser la clientèle qui est désormais en demande d'un « Novotel » dans chaque ville.

La standardisation accrue des établissements incite au développement d'une nouvelle concurrence moins standardisée, plus ancrée dans le paysage local mais reprenant les recettes de modernité de la marque. Cette concurrence est ouverte en 1973 par la chaîne Mercure, créée par les anciens numéro 2 de Novotel. Elle ne montrera pas la rigueur caractéristique des dirigeants de Novotel et sera rachetée en 1975 par le groupe. Elle deviendra une chaîne d'hôtels moins standardisé (dans l'architecture et la disposition des chambres) s'autorisant ainsi ce que les *Novotel* ne pouvaient pas.

1.2.3. La clientèle, en vieillissant, monte souvent en gamme

Pensant à l'avenir, dès 1972 les deux amis songent à se diversifier. Ils partent de l'idée selon laquelle la génération attirée par leurs hôtels va vieillir, faire carrière, leurs revenus augmenter et leurs besoins évoluer. La firme suit avec intérêt cette demande de montée en gamme et néglige peut-être quelque peu la nouvelle jeune génération. Afin de continuer à être attractif (besoins, clientèle, tarif) le groupe va s'orienter vers un nouveau produit qui va permettre d'attirer la jeune génération pour la fidéliser afin qu'elle utilise elle-même les produits milieu de gamme existant lorsqu'elle grandira. En effet, à l'image de constructeurs automobiles qui proposent des modèles d'entrées, de milieu et haut de gamme, ils vont construire des établissements deux étoiles. Il n'existe pas alors d'établissements modernes dans ce créneau en France et ils vont complètement répondre à un besoin d'une clientèle à un prix adéquate. Le concept Novotel réduit dans son intégralité de 30% de ses coûts deviendra « Ibis ». Le premier Ibis ouvre à Bordeaux en 1974 puis Novotel et Ibis signeront une dizaine de franchises par an.

De véritables parcs hôteliers possédant souvent trois marques avec trois gammes de prix, vont voir le jour à travers la France, imposant aux éventuels nouveaux entrants une concurrence par l'offre décourageante. Malgré une concurrence plus forte et subissant indirectement le premier choc pétrolier de 1974, ces nouveaux hôtels connaîtront un franc succès. Dans cette période de transition entre tradition et standardisation, l'ouverture de plusieurs marques correspondant à plusieurs créneaux dans la gamme va accélérer le remplacement des hôtels familiaux.

D'un point de vue des opérations, la mise en place de méthodes et le respect des processus de production devient le principal objectif du nouveau groupe pour affirmer son unicité de production pour les masses.

1.2.4. Diversification et internationalisation du groupe

Grâce à la création d'une société en Suisse lui permettant d'obtenir un ancrage financier international favorable, Novotel tente l'aventure à l'international. Parsemé d'innombrables difficultés, l'entreprise fort d'un concept *a priori* standardisé, devra finalement prendre la voie de l'adaptation à chaque culture nationale. En débutant par les pays proches géographiquement du siège parisien (Suisse, Belgique, Espagne, ...) puis outre-Manche, le groupe s'installera dans un contexte de guerre froide et d'indépendance de nombreux pays africains en Pologne, en Afrique et au Moyen-Orient, territoires souvent déjà occupés ou dans le viseur d'autres chaînes comme Holiday-Inn ou Sheraton. Les marchés américains et asiatiques, beaucoup plus concurrentiels et plus complexes, du fait de la présence déjà imposante des groupes américains (Four Seasons, Hilton, Hyatt, Holliday Inn, ...) et asiatiques (Dusit Thani, Hoshino, Mino, Changri-la, Lotte, ...) prendront plusieurs années avant d'être rentables pour le groupe français. Focalisé dans cette thèse sur l'hôtellerie en France, nous ne développerons pas les stratégies et évolutions internationales du groupe français.

L'acquisition de Sofitel, dans un premier temps, manquée au profit de Jacques Borel International en 1976, mais finalement actée en 1980, représente une des grandes étapes du développement du groupe Novotel. Cette chaîne haut de gamme, s'adressant à une clientèle affaires et loisirs ayant besoin de standards plus élevés (architecture, taille, services, restauration, ...) sans exigence particulière sur le prix, se comporte radicalement différemment des hôtels existant du groupe. Cependant, l'acquisition de compétences au niveau des procédés et des standards, très présents dans le groupe Novotel, va permettre aux hôtels Sofitel de se relever de la gestion compliquée des dernières années (au sein du groupe Borel) et de s'affirmer comme une hôtellerie, certes standardisée, mais qui opère dans le luxe.

En 1983, le groupe Novotel prend le contrôle de la totalité du groupe Jacques Borel international, double de taille et doit gérer de nombreuses gammes hôtelières, des activités de restaurations collectives et publiques, plusieurs centrales d'achat et le fameux ticket-restaurant. Afin de rester lisible aux yeux du grand public et pour ne pas noyer la marque Novotel, le groupe décide de prendre le nom de *Accor*. Il continuera sa mutation, se séparant de la Générale de la restauration quelques années plus tard puis rachetant la société des Wagons-Lits et revendant Eurest International à Compass en 1995. La restauration publique ne se révélera pas une réussite et de nombreuses chaînes ne trouveront le succès qu'après avoir quitté le giron d'Accor (« *What a burger* » en « *Quick* » notamment). Finalement, le ticket-restaurant et la restauration collective seront, au-delà de de l'hôtellerie, les réussites du groupe et une vache-à-lait permettant aux cofondateurs d'accéder à de nouvelles conquêtes.

Après Novotel dans les années 1960, Ibis dans les années 1970 entourés de Mercure et de Sofitel durant ces deux décennies, le groupe s'attaquera dans les années 1980 au segment des hôtels 1 étoile avec Formule 1. Le groupe, là aussi, va réussir à identifier un *besoin* (hôtellerie de qualité constante à travers la France) pour une *clientèle* (travailleurs itinérants, familles défavorisées, jeunes) et un *prix* (moins de 100 francs la nuit pour trois places). Le concept sera donc de créer un établissement qui propose un espace privé pour trois personnes à moins de 100 francs la nuit. Il faudra partager la salle de bain, limiter les services et le personnel, mais le pari sera tenu et génèrera une forte réussite : 10 hôtels en 1986, 50 en 1989 et près de 300 en France en 1998. En plus de conquérir de nouvelles parts de marché dans le très économique hôtelier en Europe, le groupe va compter sur les grands volumes créés par ce type d'hôtellerie pour assurer sa rentabilité.

La période d'après-guerre a été décisive pour un grand nombre d'industrie, les modifications liées aux transports et aux nouvelles technologies ont bouleversé les habitudes de consommation. Même constat dans l'hôtellerie où des entrepreneurs ont conçu un produit hôtelier en accord avec son environnement. En s'aidant d'hôteliers modernes pour les opérations, ils ont réussi à construire une entreprise qui correspondait aux attentes des consommateurs. La standardisation, comme nouveauté, s'est développée très rapidement sans réelle prise de conscience de sa propre création. L'hôtellerie française s'est recentrée sur ses métiers historiques alors que les chaînes hôtelières (sous l'impulsion du groupe Accor) se sont diversifiées autour de clientèles différentes et d'activités variées. Cet engouement pour la standardisation et l'utilisation de plus en plus accrue des nouvelles technologies et des nouveaux moyens de transports va permettre au tourisme international de se développer tout aussi rapidement.

Nous montrons que :

- Le développement des transports en France a permis l'implantation d'un nouveau type d'hôtels
- La standardisation est devenue un modèle dominant de ces nouveaux produits
- Parallèlement, le tourisme international se développe également très rapidement offrant aux nouveaux acteurs un contexte extrêmement favorable

2. Essor international du tourisme et pleine croissance pour la standardisation et l'industrie hôtelière « moderne » (1984 – 1996)

2.1. Secteur hôtelier en France

2.1.1. Les chaînes hôtelières standardisées : désormais moteurs du secteur

Après la démocratisation des chaînes hôtelières standardisées et la création d'hôtels très économique en 1985 avec les hôtels « Formule 1 », le secteur hôtelier entre en pleine croissance grâce à ce nouveau modèle du tout standardisé. Désormais le secteur des hôtels, cafés et restaurants compte 397 172 salariés (2,06% des actifs en France) en 1986 contre 508 633 salariés (2,44% des actifs) en 1996 soit une augmentation de 28,1% quand la population active croît de 7,7%. Le taux de non-salariés en 1986 dans le secteur est de 34% (23,3% dans les services marchands) contre 23% en 1996 (15% dans les services marchands). Le secteur de plus en plus attractif et organisé par l'emploi de salariés. L'activité se rationalise donc par métier et l'organisation au sein de l'hôtel devient un réel sujet d'étude.

La valeur ajoutée par tête dans le secteur est de 108 013 francs constants en 1986 contre 162 941 francs en 1996 soit une augmentation de 50,8%. Cependant, la valeur ajoutée par tête dans les services marchands passe de 107 000 à 176 000 Francs soit une augmentation de 64,5%. Dans cette période on a ainsi rationalisé le travail dans les services et notamment dans le secteur des HCR en produisant mieux avec moins. Il continue d'être attractif du point de vue de l'emploi mais au sein des services marchands il reste le secteur avec la valeur ajoutée par tête la plus basse. On a ainsi l'impression que sa croissance reste en-deçà de ce qui aurait été possible.

Concernant les hôtels, il y a 31 350 hôtels (18,5% du secteur) pour 122 000 salariés (30,7% du secteur) en 1986 contre 28 561 hôtels (18% du secteur) et 148 986 salariés (25,2% du secteur) en 1996. On passe donc de 3,89 salariés par hôtel en 1986 à 5,21 en 1996. Les hôtels rassemblent de plus en plus de salariés notamment avec l'augmentation du nombre de chambres par établissement. Il y a alors en France 481 045 chambres en 1984 contre près de 630 000 en 1996 (chiffre similaire en 2016) soit une évolution durant cette période de 23,6%. Ce chiffre montre l'augmentation significative du nombre de chambres alors que le nombre d'hôtels baisse. Ces diverses hausses imposent une rationalisation du travail. Cet empilement des tâches, des métiers, des services et simplement des relations entre salariés vont soulever des problèmes opérationnels, qui est une des sources de notre travail de recherche. En 1986, 96% des hôtels (soit 77% des salariés) ont moins de 19 salariés. Ces petits hôtels produisent 71% du chiffre d'affaires, 70,5% de la valeur ajoutée. Les entreprises de plus de 50 salariés représentent quant à elles 0,3% des établissements hôteliers pour 19% du chiffre d'affaires. En 1996, 97,8% des hôtels de tourisme ont moins de 30 salariés et font 71% du chiffre d'affaires des hôtels avec 52% des employés. Les entreprises de plus de 50 salariés représentent désormais 0,8% des établissements hôteliers pour 21,3% du chiffre d'affaires. L'augmentation du nombre d'hôtels de grande taille et surtout des parts de chiffres d'affaires global du secteur réalisés par ces grands établissements confirme les mutations industrielles en cours dans l'hôtellerie en France.

Le chiffre d'affaires hôtelier total est de 41,5 milliards de francs (29,7% du secteur) pour une valeur ajoutée de 20,7 milliards (31,5% du secteur) en 1986 contre 69 milliards (29% des HCR) et une valeur ajoutée de 35 milliards de francs (30,7% des HCR) en 1996. Le rapport VA/CA est ainsi en augmentation d'un point. La valeur ajoutée par entreprise est de 665,6 kF (387,0 kF pour les HCR) contre 1365 kF (contre 733kF pour les HCR) en 1996 soit 119,7 kF par tête (107,0 kF pour les HCR) et 215 kF par tête en 1996 (contre 176 kF pour les HCR). Nous pouvons donc en déduire que les hôtels restent le moteur du secteur en termes de valeur ajoutée par tête avec une progression de 79% contre 64% pour les HCR. L'apport des chaînes hôtelières dans cette rationalisation est important à la vue des nettes augmentations sur l'ensemble de nos indicateurs.

2.1.2. Explosion du tourisme, explosion de l'offre hôtelière

Nous avons identifié la phase de changement la plus importante depuis les années 1970 : la taille des établissements augmente, le chiffre d'affaires est de plus en plus généré par les grands établissements des groupes hôteliers. C'est surtout en termes d'offre de capacités que l'augmentation est saisissante, menaçant de surcapacités. Le nombre de chambres croît en moyenne de 2,4% par an entre 1984 et 1996 pour après croître de 0,4% jusqu'en 2008 pour ensuite diminuer. Les chaînes hôtelières vont profiter de cette croissance du secteur et de l'activité pour investir le marché et gagner des parts de marché en transformant d'une part la petite hôtellerie en hôtellerie moyenne et d'autre part les indépendants en franchisés. L'hôtellerie bénéficie d'un contexte favorable au tourisme international, notamment en France à partir du milieu des années 1980. Mais ce sont les chaînes hôtelières via la standardisation qui vont saisir l'essentiel des bénéfices liés à ce nouvel environnement. Les chaînes hôtelières s'implantent dans des lieux à rentes comme les gares routières, ferroviaires, aéroportuaires, ou dans les carrefours autoroutiers afin d'élargir au maximum leur réseau et proposer leurs établissements au plus grand nombre. Cet avantage concurrentiel de localisation est fondamental mais ne sera pas suffisant pour traverser la troisième révolution industrielle sans adaptation.

2.2. Le groupe Accor en France

2.2.1. L'aventure humaine d'Accor

En France les années 1960 voient le développement du tourisme et le groupe Accor surfe sur cette conjoncture. L'augmentation du pouvoir d'achat et la démocratisation des transports par voiture et avion sont les moteurs dans ces évolutions. La décennie suivante voit se développer le tourisme d'affaires. Les habitudes des entreprises changent, elles accueillent de plus en plus leurs employés dans des lieux autres que leurs locaux. Répondre à ce besoin devient alors bien plus qu'un simple complément pour les hôtels du groupe. Ce business d'accueil de séminaire et de locations de salle demande de nouvelles compétences que le groupe français va intégrer dans son modèle. Une des principales réussites du jeune groupe provient sûrement des femmes et hommes qui gèrent ses hôtels et son offre (V. Luc,

1997). Le premier critère utilisé par l'auteure pour expliquer cette réussite est l'âge des directeurs d'hôtels qui ne dépassera pas 27 ans en moyenne au cours des deux premières décennies du groupe hôtelier. De nos jours il n'y a aucun directeur d'hôtel milieu de gamme de moins de 27 ans aujourd'hui en France. La plupart des employés et dirigeants n'a pas suivi de grandes études mais entretient l'espoir de gravir rapidement les échelons. De fait, ils ont accès à tous les postes. L'hôtellerie impose alors dans les années 1970 une hiérarchie forte et offre très rarement ou seulement après plusieurs décennies d'expérience un poste à responsabilité mieux rémunéré.

Novotel, nouvel acteur, apporte de la modernité en choisissant une autre stratégie ouvrant à tous la nouvelle organisation. Les commentaires que j'ai pu recueillir sur le terrain (cf. chapitre 3) indiquent que les choses ont changé entre la gestion des 1970 au sein du groupe nouvellement créé et les années 2010. Cette nouvelle façon de faire dans les hôtels des années 1970 n'est plus la norme de nos jours et le groupe, avec le temps et le vieillissement de ses équipes historiques, est devenue l'exemple de ce qu'il a longtemps rejeté. La notion de « traditionnel » est souvent disposée sur un cercle où les cycles se succèdent. Cela a notamment été le cas pour Paul Bocuse qui dans les années 1960 a réorienté une cuisine jugée trop traditionnelle pour imposer sa nouvelle cuisine plus moderne avec quelques-uns des jeunes chefs de l'époque. Désormais, cette nouvelle cuisine apparaît comme un socle traditionnel, voire conservateur.

Au-delà du jeune âge d'un grand nombre de directeurs, les cofondateurs des années 1960 ont su privilégier la formation de leurs nouvelles équipes au sein même des hôtels. Les écoles hôtelières qui selon eux « forment de bons techniciens hôteliers mais sans compétence en termes de gestion, du marketing et des ressources humaines » (Luc, 1998) ne sont utilisées qu'en partie. Même si la majorité des écoles se rapproche des attentes opérationnelles fonctionnelles du groupe, la création d'une « Académie Accor » apparaît dès 1983. Située à Evry, elle accueillera les équipes opérationnelles pour des formations très concrètes aux problématiques contemporaines des métiers du groupe. Devenu un véritable label, l'académie permet à de nombreux jeunes employés de trouver un métier et de faire carrière grâce à leur passage par le groupe Accor. La culture d'entreprise créée par Novotel offrira plus de liberté individuelle aux établissements et restera au fondement du groupe pendant plusieurs décennies. L'établissement sera le grain le plus important du groupe, là où les décisions majeures sont prises. De mes observations, l'accent est désormais de nos jours mis sur les fonctions support et sur le siège, nouveau centre de pouvoir réel sur les opérations à partir des années 2000. Cette perte de décentralisation du pouvoir est représentée symboliquement par la perte constante du rôle des équipes dirigeantes opérationnelles en région, constamment remontées géographiquement dans les bases parisiennes. Illustré comme une force dans les années 1970, cela pourrait être toujours sa force dans les années 2020 voire 2030 à condition d'un changement stratégique et organisationnel important, recentré sur les équipes opérationnelles.

2.2.2. Premiers doutes, changement de gouvernance et diversification à tout-va

Au début des années 1990, la conjoncture n'est pas en faveur du groupe Accor. Les médias évoquent les surcapacités hôtelières des grandes villes. La tentative de rachat du groupe Méridien (tout comme celle du groupe Hilton) est un échec. Le groupe, remis en cause pour certains de ses choix, voit son action baisser. Les deux cofondateurs sont pour la première fois remis en cause. En 1997, Paul Dubrule et Gérard Pélisson passent le relai opérationnel à Jean-Marc Espalioux, jusqu'ici directeur général adjoint de la Générale des Eaux. La diversification continue en termes de marques hôtelières mais également en termes de concepts avec le rapprochement du groupe Barrière qui crée de fait le premier groupe européen de casinos.

Nous montrons que :

- Le tourisme international est le garant de la croissance des nouveaux acteurs français
- En plus des produits hôteliers, implantés dans de nouveaux endroits stratégiques et toujours aussi standardisés, les chaînes hôtelières offrent aux employés une aventure humaine nouvelle qui assure une image de modernité auprès du secteur.

3. Conclusion du chapitre 1

Pour mieux cerner les évolutions de l'hôtellerie milieu de gamme nous avons décidé d'observer le passé. Nous nous apercevons qu'un grand nombre de secteur ont subi ou dû entreprendre des modifications importantes dans leurs processus de conception, de production et de distribution. Les modèles « traditionnels » dominants se sont révélés moins efficaces, moins demandés par la clientèle et moins performants dans un environnement concurrentiel de consommation de masse. Nous avons laissé une activité hôtelière soumise à une réelle prise de pouvoir par les hôtels standardisés et les groupes hôteliers. Mais avec l'apparition de nouvelles technologies embarquées, nous verrons que le phénomène est réapparu avec des modèles dominants « traditionnels », qui étaient les « modernes » d'après-guerre qui sont concurrencés par de nouveaux acteurs et de nouvelles forces plus en adéquation avec l'environnement. Celui-ci a profondément modifié la nature des rapports entre l'ensemble des parties prenantes gravitant de près ou de loin autour de l'hôtellerie.

Chapitre 2 - De nombreux exploitants, peu d'explorateurs et de nouveaux rapports de forces (1996 – 2017) : le moderne devient traditionnel à la suite de la troisième révolution industrielle

Retracer l'évolution du secteur des HCR grâce aux statistiques nationales d'institutions et en particulier de son activité hôtelière n'est pas simple tant elle a été successivement classé comme un service comme les autres donc soumis aux mêmes grilles de production puis elle a trouvé sa place dans les services marchands avec des indicateurs uniformisés puis a finalement été introduite dans le tourisme à partir des années 2000.

L'hôtellerie en France a essentiellement suivi la croissance française mais n'a pas su atteindre la dynamique d'autres secteurs. Le développement du tourisme international l'a énormément aidé. En outre, les nouveaux acteurs ont su utiliser les besoins nouveaux des consommateurs (constance de la qualité, réseau, marques) et la stratégie de standardisation pour fonder le modèle dominant de la deuxième partie du XX^{ème} siècle. En l'exploitant ainsi, les nouveaux acteurs ont permis à cette l'hôtellerie « moderne » de devenir le moteur de son secteur via notamment son industrialisation. Comment le secteur et le groupe Accor ont-ils évolué depuis les années 2000 à la veille de la quatrième révolution industrielle ?

1. L'exploitation pure du modèle dominant en bout de course : croissance molle pour le secteur hôtelier ...

Le nombre d'emplois salariés dans les « hôtels et restaurants » est de 839.600 en 2006 (3,52% des actifs en France) soit une hausse de 65% par rapport à 1996 quand la population active croît de 14,6%. Le secteur a une demande croissante de main d'œuvre ce qui ne sera plus le cas à partir de 2006 et la crise qui va suivre. En 2014, le secteur des HCR compte 795 683 salariés (3,34% des actifs en France) soit une diminution de 5,2% quand la population active croît de 0,22% en France. Le nombre d'actifs dans ce secteur a donc cessé d'augmenter, c'est désormais la qualité que vont devoir rechercher les acteurs de ce secteur. Le taux de non-salariés en 2006 passe à 14% dans le secteur en France ce qui est drastiquement différent de l'après-guerre. Le secteur s'est métamorphosé.

Concernant les hôtels en 2006, il y a 27 224 hôtels en France pour 163 682 salariés (23,9% du secteur) et un parc de 614 000 chambres. En 2014, il n'y a plus que 18 659 hôtels,

pour 645 000 chambres employant 145 905 salariés (18,34% du secteur). Nous nous apercevons alors que le nombre de chambres augmente pendant que le nombre d'employés et le nombre d'hôtels sont en chute libre. Cela va donc au-delà des tendances observées depuis plus de 40 ans. Cette fois-ci la croissance du nombre de chambres entraîne une chute du nombre d'hôtels et du nombre de salariés. En plus de rationaliser sa production, l'activité hôtelière a commencé à se séparer d'une partie de ses employés. L'environnement concurrentiel, les modes de vie et de consommation en évolution permanente ne garantissent plus à l'offre hôtelière et aux services développés autour de l'hébergement et de la restauration ni l'attractivité ni la rentabilité nécessaire à la pérennité de leur modèle économique. Ces stratégies ont pu être rendues possible grâce au développement de la multi-compétence et à une politique d'amélioration continue basé sur la chasse aux coûts inutiles (lean management). Ces stratégies de court terme peuvent être balayées lorsque de nouveaux acteurs viennent modifier les avantages concurrentiels établis et nous verrons que l'environnement se déplace dans ce sens.

Il y a en moyenne 7 salariés par hôtel pour une valeur ajoutée par tête de 50 710 euros soit une augmentation de 9,6% en 10 ans. Les stratégies ont donc été payantes si on regarde cette valeur ajoutée par tête qui progresse. Concernant le parc hôtelier à grande échelle il faut noter qu'en 1984, 36% des hôtels étaient vendus en tant que super-économique (21% en 2013), 38% en tant qu'économique (40% en 2013), 17% en milieu de gamme (28% en 2013) et 9% en haut de gamme (11% en 2013). En 2013, l'offre milieu de gamme et haut de gamme a énormément progressé, signe de cette montée en gamme nécessaire pour répondre à la demande. Depuis 2000, la croissance de l'hôtellerie est passée par le prix sans s'appuyer sur d'autres évolutions significatives comme les ressources humaines, l'innovation, l'offre, l'occupation ou d'autres améliorations de la production de service.

Entre 1984 et 2000 l'hôtellerie de chaîne a triplé le nombre de ses chambres offertes en France, modifiant ainsi profondément l'offre de l'hôtellerie en se concentrant sur le bas et le très haut de gamme (les 2/3 des chambres de 0 étoile et la moitié des chambres de 4 étoiles et plus en 2000 en France). En 2003, les chaînes hôtelières proposaient 216 500 chambres en France (+35% en 5 ans), tandis que celle de l'hôtellerie indépendante traditionnelle reculait de 9,4 %, passant de 426 600 à 386 700 chambres. C'est essentiellement dans les catégories économiques, de 0 à 2 étoiles, que l'hôtellerie de chaîne s'est substituée à l'hôtellerie traditionnelle en remplaçant les enseignes d'hôteliers indépendants par des marques standardisées, plus à même de faire face à la concurrence. En effet, 50,9% des chambres de groupes hôteliers en France étaient distribués dans des hôtels filiales de groupes hôteliers en 2000 contre 34,7% en 2013. C'est la franchise qui a remplacé ces chambres passant de 27,6% en 2000 à 49,1% des chambres en 2013 en franchise. Le reste est notamment distribué en contrat de management.

L'ensemble de ces évolutions a contribué à modifier l'ensemble des forces autour de l'hôtellerie. Celles-ci se transforment notamment grâce aux modifications de

l'environnement politique, technologique et sociologique. Nous allons analyser les principales forces pour appréhender la place du personnel dans la qualité perçue par les clients.

1.1. Les cinq forces de l'activité hôtelière en France

Cinq forces impactent la profitabilité d'un secteur (Porter, 1979). Une industrie et les firmes qui la composent sont en compétition avec leurs concurrents mais aussi avec leurs clients à l'aval, leurs fournisseurs en amont, les nouveaux entrants dans le secteur et les substituts à leurs activités. Certains capturent plus que d'autres de valeur et peuvent modifier ainsi leurs coûts et leurs prix en adaptant l'offre à la demande, ce sont en général les leaders. Ce projet de recherche a été proposé avec la sensation qu'en continuant dans une direction attentiste en étant sûr de ces forces sans s'adapter à l'environnement, l'hôtellerie comme exploitée à la fin des années 2000 allait au-devant de problèmes dont la nature n'avait jamais été connue. Evaluer ces forces pour en déterminer les variables pertinentes qui nous permettront d'évaluer la nature des problématiques en jeu constitue une étape incontournable pour traiter notre sujet. Comprendre la nature de ces variables nous permettra de construire différents groupes d'hôtels ayant des caractéristiques différentes. L'analyse des forces en jeu autour de l'hôtellerie en France sera privilégiée (Figure 2).

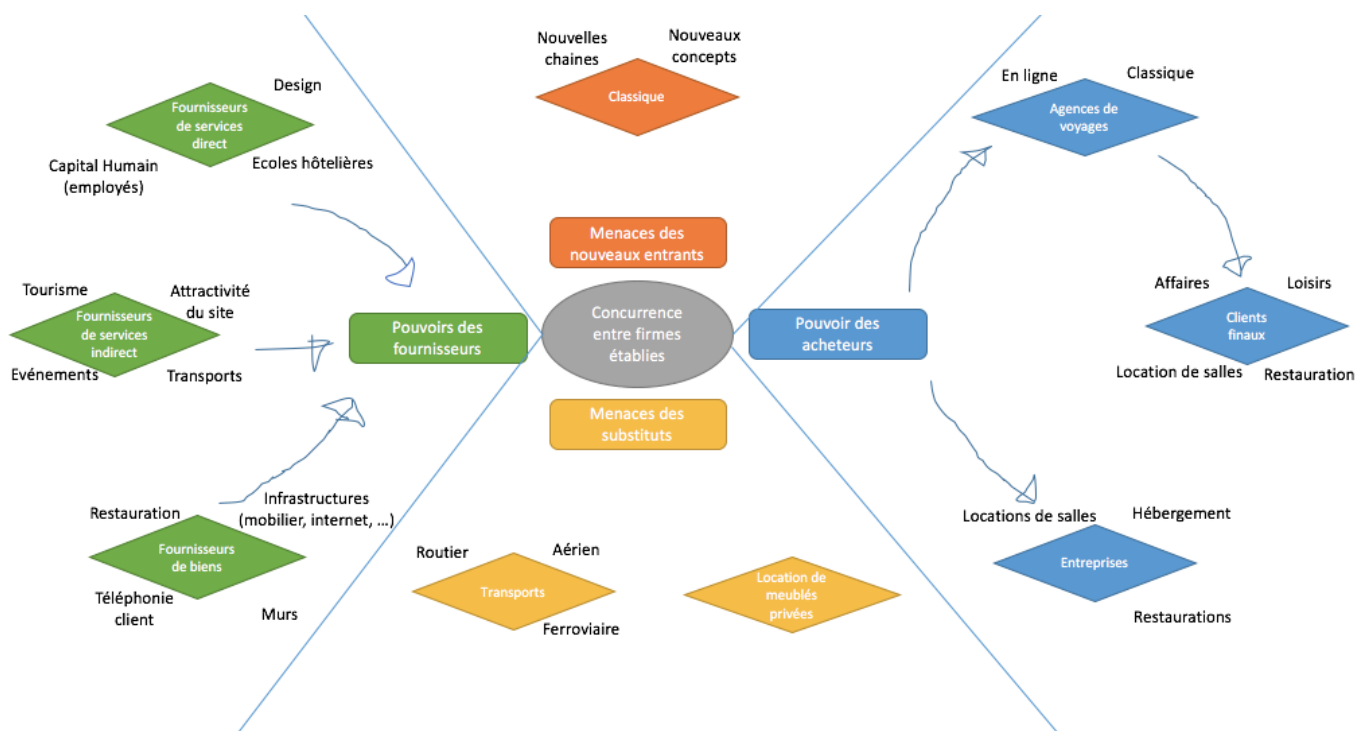


Figure 2 - Analyse des forces autour de l'hôtellerie

1.1.1. L'aval : nouvelles forces et nouvelles prises de pouvoir

A l'aval de l'industrie hôtelière, il y a les acheteurs ou les clients. Ceux-ci ne sont pas nécessairement les utilisateurs. Nous pouvons identifier les agences de voyages en ligne (Online Travel Agencies : OTA) qui jouent le rôle d'intermédiaires entre l'industrie et les clients en ajoutant au produit une valeur : le mettre sur le marché comme nous le verrons par la suite. Les entreprises et les clients finaux constituent le reste des acheteurs. Les entreprises achètent auprès de l'industrie des nuitées, des séminaires, des salles en location, de la restauration. Ces achats peuvent être effectués à l'année et contractualisés, ou au compte-goutte selon, en règle générale, la taille de l'entreprise concernée et son budget. Les clients finaux achètent parfois directement auprès de l'industrie hôtelière les produits qu'ils choisissent. Ils peuvent le faire en contact direct avec l'industrie via différents canaux de distribution.

Deux problématiques majeures en lien avec ces acteurs seront développées : les agences de voyage sur internet et la question de la mise sur le marché du produit par les hôteliers et celle des clients et la question du besoin et du prix.

1.1.1.1. La mise sur le marché : plus d'intermédiaires pour une dispersion de la valeur créée

Depuis les années 1970, beaucoup de choses ont changé dans la mise sur le marché des hôtels. Une grande partie des hôteliers l'ont en quelque sorte externalisée ou sous-traitée à des agences de voyages en ligne qui jouent le rôle de supermarché des hôtels sur internet. Au même titre que les pâtes à tartiner, ces agences vont mettre les hôtels d'une même destination dans un rayon pour que les clients finaux puissent les comparer et les acheter. Ce client des hôteliers, qui distribuent un produit qui n'est pas le sien cherche à vendre des produits comparables pour que chacun puisse trouver ce qu'il cherche et que son site apporte une valeur au client final. Ainsi, 93% des clients finaux consultent (coachomnium, 2016) ce type d'intermédiaires pour choisir leur hôtel et 70% des réservations en ligne se font via ces plateformes (30% par les sites des hôtels). Cependant la moitié réservent toujours par des canaux différents d'internet. En 2016, 34% du chiffre d'affaires en moyenne des hôtels en France est généré par des réservations effectuées via des agences de voyages en ligne (Ibid.). Ces agences ont subi une concentration telle depuis leur création et en quelques années que désormais plus de 75% des hôtels en France sont référencés sur le principal acteur qu'est Booking.com. Ces plateformes bifaces en ligne ont un énorme pouvoir, elles permettent de mettre en relation un client final consommateur ou payeur avec les hôtels. Les agences prennent au passage une commission de l'ordre de 10 à 20% qui est prélevé sur le prix de la chambre. Les hôteliers réalisent donc une marge plus faible lorsqu'un client réserve via ces plateformes mais aurait-il réservé sans elles ? Le

pouvoir réside donc dans cette ubiquité. Quoi que l'on cherche sur Internet, les plateformes seront en première ligne des moteurs de recherche. Elles dépensent en moyenne 600k€ par jour d'investissement dans le monde pour acheter des mots clefs au principal moteur de recherche d'internet (UMIH, 2013). S'affranchir de ces services est un choix qui peut conduire, sans action complémentaire, à une forte chute du taux d'occupation et à une baisse durable de visibilité. Cette relation en « sablier » entre les opérateurs hôteliers et les clients finaux contraints de passer par ces intermédiaires et donne une force immense aux plateformes, comme dans d'autres secteurs comme la restauration par exemple. En plus de ce pouvoir structurel, les plateformes sont capables de proposer un éventail d'offres verticales dans le but de faire grimper les commissions. Ils peuvent fournir des services différents selon ces tarifications et notamment en modulant l'apparition des établissements sur leur plateforme. Ce pouvoir est sans limite quand les hôtels ne contrôlent plus leur propre mise sur le marché. Le canal de distribution a donc dans notre cas un énorme effet sur les choix des clients finaux. En mettant sur une même ligne les hôtels indépendants, franchisés, affiliés à une chaîne volontaire et les hôtels de chaîne, elles ont réussi à modifier les comportements des consommateurs. 21 % des clients d'affaires et 38 % des clients de loisirs n'avaient pas de préférence entre le choix d'un hôtel de chaîne ou un indépendant en 2005 (coachomnium, 2016). Ils sont aujourd'hui respectivement 62 % et 78 %. Ce phénomène tend à uniformiser de nombreux hôtels qui n'ont pas vraiment d'identité marquée et ainsi à transformer leur produit en simple commodité où la concurrence par les prix joue à plein. Cette indifférence pousse en effet le client final à être attentif aux prix, seul critère objectif qui lui reste.

La menace, au-delà des quelques pourcents de marge est bien une transformation radicale de la mise sur le marché d'un hôtel. Les hôteliers s'affiliaient durant la période antérieure aux chaînes pour bénéficier d'un support, d'un réseau et d'une marque. Les hôtels de chaîne sont en moyenne 20% plus cher et ont un meilleur taux d'occupation en France. Cela justifiait les redevances demandées aux franchisés. L'action commerciale et promotionnelle hautement efficaces des agences en ligne délégitime celle des chaînes hôtelières. Elles ne peuvent, sauf exception, obtenir les mêmes résultats. Les clients décident ainsi de se tourner vers d'autres solutions de communication en utilisant ces plateformes en ligne. Malgré la hausse du nombre de franchisés, payer des commissions aux agences en ligne, élevées mais proportionnelles aux réservations reçues, peut se révéler moins cher que les redevances actuelles des franchiseurs. Même si les intermédiaires demandent aux hôtels des investissements conséquents pour proposer à leurs clients un produit en adéquation avec le marché et la concurrence sans supporter eux-mêmes ces coûts. Les OTA gardent tout de même le pouvoir et, dans cette économie, ils deviennent le leader incontournable du système de valeur. Plus aucun regroupement ne pourra concurrencer les agences de voyage en ligne.

1.1.1.2. Besoins et prix : un client irrationnel

Le prix est, pour 70% des clients, le premier critère de choix d'un hôtel (Coach Omnium, 2016) ce qui montre l'importance de la segmentation des hôtels par gamme, notamment de prix. Lorsqu'un client a choisi l'hôtellerie (et non le camping, la famille, ...), il détermine le prix qu'il pourra déboursier pour sa nuit. Le prix influe selon les produits disponibles en chambres (services rendus), les services hôteliers proposés par l'hôtel, la localisation (physique ou sur internet) et la période souhaitée. Les clients n'ont pas de contrainte spécifique pour passer d'une firme à l'autre en hôtellerie (à part une carte de fidélité qui construit artificiellement un coût de report à la concurrence). Les procédures légales d'achat d'un produit hôtelier seront les mêmes (accueil, pièce d'identité, paiement, ...).

Pour une période donnée et une localisation similaire, un hôtel à bas prix va proposer une chambre plus petite (à partir d'une dizaine de m²), sans télévision ou matériel en salle de bain. Les produits de douche seront absents ou de basse qualité et aucun ou peu de rangements ne seront disponibles. Aucun service ne sera proposé par l'hôtel, ni restauration ni accueil ou même accès à internet. Ce type d'établissement est choisi pour son prix, c'est souvent la seule chose qui compte pour sa clientèle. A service et établissement similaires cette fois-ci, l'hôtel va diminuer son prix dans des périodes où la demande est faible et le diminuer de surcroît si l'hôtel se situe dans un lieu excentré et loin de centre d'intérêt.

Pour les établissements de gamme supérieure, la qualité entre en ligne de compte et c'est le rapport qualité/prix (plus précisément l'écart entre la valeur-client et le prix comparé à celui de la concurrence) qui va devenir important pour le choix par la clientèle. Il va permettre à certains établissements de ce segment de gamme d'être reconnus (les dix premiers hôtels de Lyon sur Tripadvisor ont trois hôtels en dessous de 3 étoiles). Les clients ont la possibilité, en payant un peu plus cher, de louer une chambre plus grande, avec des services supplémentaires ou du matériel en chambre plus nombreux ou de meilleure qualité. Le milieu de gamme se définit comme « étant ni du haut de gamme, ni du bas de gamme ». Cette définition simple laisse une grande liberté dans son interprétation : les établissements 3 et 4 étoiles (sur une échelle de 1 à 6) définissent le milieu de gamme dans l'hôtellerie. Un hôtel milieu de gamme possède des chambres de 25 à 35 m² (contre 10 à 25m² pour l'économique et 35 à 70m² pour haut de gamme et luxe) mais également une offre de services adaptés. Le principal avantage de cette gamme d'hôtels est l'éventail de clientèle visé. Dans certaines périodes de l'année, des clients haut de gamme pourront se réfugier dans du milieu de gamme, les clients business, qui ne payent pas eux-mêmes leur chambre, auront tendance à profiter du milieu de gamme et enfin la clientèle économique pourra décider de se faire plaisir de temps en temps avec du milieu de gamme. Dans les périodes de crise, les entreprises vont également préférer le milieu de gamme au haut de gamme pour leurs séminaires. Ceux-ci peuvent d'ailleurs représenter jusqu'à 45% du chiffre d'affaires pour certains hôtels en France. Cette flexibilité de clientèle est un atout et un défi : être capable de modifier ses prix, ses services ou sa clientèle. Les routines et processus de production de services sont présents avec une marge de manœuvre existante mais plus fine

que dans le haut de gamme. Satisfaire les exigences du milieu de gamme pose de nombreux problèmes opérationnels.

Enfin, les établissements haut de gamme et luxe mettent la qualité au centre de leur avantage concurrentiel, avec moins de souci de coût (et de prix). Cette qualité passe par l'établissement, les services proposés et les biens à disposition via notamment une personnalisation extrême. L'hôtellerie haut de gamme est capable de proposer de la rareté via l'emplacement de l'hôtel (souvent réservé à ce type d'établissements) mais aussi via la présence du meilleur personnel à disposition de ses clients. Le service hôtelier, souvent supérieur aux attentes de la clientèle, doit se fonder sur l'histoire du lieu, l'image renvoyé par ce lieu et les standards attendus dans un établissement de ce type.

Ces différentes gammes offrent à la clientèle un panel explicite de besoins et de prix. Le prix d'un hôtel est basé sur l'offre proposée mais aussi le taux de marge souhaitée sur l'année. Une chambre vide coûte la majorité de ses charges à l'hôtelier. Il faut donc proposer des prix qui permette un taux de marge acceptable. Dans l'hôtellerie, le taux de marge est d'environ 40% en France. La mise à plat des besoins et des prix de la clientèle sont nécessaires à la compréhension des choix des consommateurs car il faut noter qu'en parallèle des agences de voyages en ligne, les hôtels se vendent à des clients finaux qui se répartissent selon certains schémas. 36% des nuitées sont effectuées par des étrangers et environ 41% des nuitées sont d'ordre professionnel en France. Cette clientèle se tourne plus vers les chaînes urbaines pour les accueillir. Ce sont les gammes économiques qui ont un fort poids de la clientèle d'affaires sur leur mélange de clientèle (57% des nuitées d'un 1 étoile de chaîne sont pour raisons professionnelles contre 44% pour un 3 étoiles) (INSEE, 2014). En règle générale, les arrivées en hôtels en France sont réparties de la façon suivante : 30,5% (28,7% en nuitées) pour les 1 et 2 étoiles, 37,5% (37,6% en nuitées) pour les 3 étoiles, 18,9% (20,3% en nuitées) pour les 4 étoiles, 2,7% (3,6% en nuitées) pour les 5 étoiles et palace et 10,4% (9,8% en nuitées) pour les hôtels non classés. Nous remarquons que les clients finaux représentent la majorité des clients. L'industrie a besoin d'eux mais les clients ont besoin de l'industrie tant que les nouveaux entrants ne s'imposent pas, les clients auront toujours besoin d'un lieu pour les accueillir hors domicile. Pouvant (hormis les cartes de fidélité désuètes) changer d'hôtels facilement, les exploitants hôtelier vont se lancer dans une compétition sur les prix qui aura comme conséquence d'abaisser la rentabilité de l'industrie. Les acheteurs ont des coûts de changements de fournisseurs très faibles, il paraît donc risqué pour les parties prenantes de l'hôtellerie de se battre uniquement sur le prix.

En conclusion nous avons compris certaines évolutions majeures liées à l'aval de l'hôtellerie en France. Nous avons ainsi identifié certaines problématiques intéressantes pour l'avenir des hôtels en France. Afin d'imaginer cet avenir il serait pertinent de déterminer des variables qui incluent ces problématiques afin d'être capable d'identifier rapidement le type d'hôtels pour mieux imaginer son avenir. La mise sur le marché du produit hôtelier a énormément évolué dans les dernières décennies et les agences de voyages en ligne

l'influencent considérablement depuis quelques années. Lorsque nous évoquons l'aval comme force agissant sur l'hôtellerie, les intermédiaires et les clients finaux apparaissent comme deux forces ayant un pouvoir considérable. Déterminer une stratégie sans tenir compte de ces deux forces serait insensé. Pour la suite de notre recherche, une variable importante pour l'avenir est la dépendance du canal de vente du produit hôtelier, elle permettrait de mettre en lumière un grand nombre de problématiques qui dépendent de cette mise sur le marché. Ensuite nous pourrions déterminer des groupes de prix pour pouvoir mieux comparer ces hôtels à l'avenir. Cette variable s'appuierait sur les moyennes de prix liées à la clientèle qui s'appuie elle-même souvent sur la distribution des étoiles. Connaître les forces à l'aval de l'hôtellerie est donc indispensable, comment s'organise ma mise sur le marché ? Quels sont mes canaux de distribution ? En définitive, il faut passer du temps pour répondre à la question de acquéreurs des chambres qu'ils soient intermédiaires ou finaux. Cette réponse est autant d'informations permettant de mieux appréhender l'avenir de l'hôtellerie.

1.1.2. L'amont : loin d'être des fournisseurs de commodités sans intérêt

A l'amont de toute activité hôtelière il y a des fournisseurs. Nous avons sélectionné deux problématiques majeures : celle liée à la confiscation des murs par certaines entreprises et certains établissements sous la forme de rentes, celle liée à l'atout que représente l'humain en tant que ressource du produit hôtelier de sa formation initiale à son recrutement en passant par sa formation tout au long de la vie et son engagement dans l'hôtel.

1.1.2.1. Les rentes hôtelières : un placement comme un autre

L'hôtellerie et l'investissement immobilier sont maintenant deux métiers différents et de nombreux hôtels possèdent un « fournisseur » amont primordial : le propriétaire des murs. Les propriétaires ont énormément de pouvoir étant donné qu'ils peuvent sous peine de non-respect des objectifs de rentabilité décider de changer d'activité et proposer les murs à une activité autre que l'hôtellerie (comme par exemple un centre commercial, un parking ou un cinéma). Le bâtiment hôtelier n'est donc que partiellement un actif spécifique non redéployable. Le contrat proposé est la plupart du temps un loyer fixe et un loyer variable, indexé sur le chiffre d'affaires. Le loyer représente entre 7% et 14% du chiffre d'affaires de l'hôtel. Dans les hauts lieux touristiques ou dans les gares, ce sont de véritables rentes. Même s'il y a souvent le choix entre plusieurs emplacements possibles et donc

nombre de fournisseurs, la rareté est générée par la localisation dans la plupart des cas, c'est une variable indissociable de l'industrie hôtelière. En termes de dépendance, l'industrie a besoin de ces fournisseurs alors que les propriétaires ont pléthore de choix pour sécuriser la rentabilité de leur établissement. Il faut donc en plus de choisir un fournisseur qui nous permet d'être rentable, attirer ce fournisseur pour qu'il choisisse l'industrie hôtelière, notamment grâce à l'argument de la localisation, rareté dans les grandes villes. De nombreux anciens hôtels familiaux par exemple qui font faillite sont rachetés par des chaînes qui assure une balance économique grâce au réseau et à l'instauration de procédés de production standardisés.

1.1.2.2. L'humain : une ressource décisive de l'hôtellerie

Nous venons de voir l'importance de l'immobilier dans le budget d'un hôtel, mais les ressources humaines restent le principal centre de coûts du secteur. Ces ressources humaines peuvent représenter de 15% à 50% du chiffre d'affaires, selon la gamme (le haut de gamme possédant en règle générale plus d'employés que de chambres et les recettes ne compensent pas ce surplus de salaires). L'hôtellerie a besoin de se fournir en compétences au travers notamment ses employés. Celles-ci sont rares et deux choix s'offrent à l'industrie, les former ou les faire former. Cette problématique est classique et la grande majorité de l'industrie préfère laisser faire les écoles spécialisées dans ce domaine tout en proposant des formations internes pour finaliser l'apprentissage de connaissances. Le choix des ressources humaines doit être adapté à chacun des acteurs de l'industrie et devenir sa force. Cette ressource est dynamique, il faut s'en occuper au quotidien, comme dans n'importe quelle autre industrie. Cette ressource pourrait permettre de se différencier et de ne pas laisser le produit devenir une commodité.

Des mutations importantes apparaissent dans les métiers de l'hôtellerie. Elles engendrent de nouveaux postes, de nouveaux profils et de nouvelles compétences :

- Place croissante des systèmes d'information, de communication et d'internet dans les métiers et les fonctions : sont concernés les vendeurs, avec de fortes compétences en informatique requises, les animateurs multimédias, es spécialistes du cybermarketing.
- Réorientation des compétences de base, et spécialisation renforcée, mais aussi besoin de poly-compétences.
- Efforts permanents de productivité, d'amélioration continue et de rationalisation des tâches en raison de la généralisation des politiques de *Yield management* :

sont concernés les logisticiens, les chargés de la gestion des matériels d'animation ou des flux de visiteurs, les responsables ou contrôleurs de qualité, les psychologues de la vente ou les spécialistes de la santé, dont les nutritionnistes.

- Externalisation de certaines fonctions, et appel renforcé à la sous-traitance : sont concernés les étages, les techniciens, ...
- Déqualification de certaines tâches opérationnelles : sont concernés les réceptionnistes, les étages et les techniciens.
- Emergence de nouveaux profils professionnels : sont concernés les *Community managers*, les *Revenue manager*, ...

Par exemple, l'augmentation de la part d'employés au contact direct du client va engendrer une hausse des compétences qualitatives du personnel : amabilité, gentillesse, serviabilité contrôlée, pratique des langues étrangères et compréhension des autres cultures, adaptabilité... Ces qualités de savoir et de savoir-être seront des avantages concurrentiels étant donné qu'une partie du produit hôtelier est déterminé par la qualité de l'interaction entre le personnel et le client. De la même manière, la mise en œuvre de démarches qualité pourrait s'accompagner d'une évolution qualitative dans les rapports sociaux à l'intérieur de l'entreprise, notamment une meilleure écoute du salarié.

L'hôtellerie a très peu de marges de manœuvre à son amont et notamment sur l'attractivité des personnels. Un hôtel à lui seul ne peut pas générer son attractivité et aucune ville n'est connue pour ses hôtels en soi. Les hôtels sont connus pour l'attractivité générée par leur localisation. Les hôtels de Cannes sont connus dans le monde entier parce qu'ils sont à Cannes. Même si elle n'a pas le contrôle des écoles hôtelières, l'hôtellerie peut décider de former ses nouvelles recrues selon une culture, des routines qui lui sont propres et qui forgent son identité. L'avantage concurrentiel peut alors provenir de l'amont en formation et recrutement. L'industrie a besoin de ressources humaines bien formées mais tend de plus en plus à recruter dans des formations non dédiées et dans des corps de métier éloignés du sien (dans la vente et la communication où le savoir-être et la propension à vendre plus est privilégiée). Dans le même temps les formateurs en hôtellerie ont tendance à placer leurs étudiants dans d'autres industries où le savoir-être est de plus en plus demandé (vente, luxe dans toute industrie, organisation d'événements, accueil, ...).

En conclusion, nous avons compris certaines évolutions majeures liées à l'amont de l'hôtellerie. Le propriétaire du bâtiment possède une grande force d'action sur le secteur hôtelier. Si le groupe est propriétaire des murs alors c'est de sa responsabilité de ne pas se mettre des bâtons dans les roues. Cependant, lorsque les murs appartiennent à un fournisseur, son pouvoir influe la stratégie des hôteliers. Quant aux ressources humaines, elles représentent le principal centre de coûts et reste une des matières premières les plus importantes d'une hôtellerie de qualité, *a fortiori* dans le milieu et surtout actuellement le haut de gamme. Se concentrer sur ces deux enjeux pour déterminer de bonnes stratégies pour l'avenir semble *a priori* pertinent. Ces enjeux pourraient se matérialiser sous la forme de variables qui nous aideraient à mieux identifier certains types d'hôtels, la première variable est la présence ou non d'une bonne localisation. La seconde variable doit représenter les ressources humaines à travers une mesure de satisfaction des clients, mais aussi du personnel si le secteur entend le garder. La mesure de la qualité de la relation employé-client pourra se faire par exemple avec le taux de turnover, la qualité des filières de recrutement, le bien-être des collaborateurs de l'hôtel ou, surtout bien sûr, la qualité perçue par le client.

1.1.3. Les concurrents : être unique dans sa zone de chalandise

Au 1er janvier 2016, l'hôtellerie de tourisme compte 18 205 hôtels en France métropolitaine (14 712 hôtels indépendants soit 80,8% des hôtels et 3 493 hôtels de chaînes soit 19,2%). L'industrie en France est composée d'une part d'hôtels indépendants ou s'appuyant sur un réseau volontaire et d'autre part d'hôtels de chaînes, intégrés sous la forme de filiales au capital détenu à 100% par la maison mère du groupe, ou sous la forme de contrats de franchise. Les hôtels de chaînes sont donc sous enseigne, appartiennent ou sont sous contrat avec un groupe hôtelier. Les 68 chaînes regroupent 18 % du nombre des hôtels français (ce qui est deux fois supérieurs à la moyenne européenne). Elles regroupent 42% des chambres et captent 47 % des nuitées hôtelières, ce qui manifeste leur plus grande taille et leur meilleur taux de remplissage.

En termes de répartition catégorielle et donc de positionnement tarifaire, les hôtels des chaînes en France se distribuent entre 79 % d'hôtels de gamme économique, 16 % de milieu de gamme et 5% dans le luxe et haut de gamme. Parmi les 68 chaînes, six d'entre elles regroupent 89 % des hôtels de chaînes intégrées présents en France (dont 47% pour AccorHotels et 26% pour Louvre Hotels). Cette concentration est assez similaire à celle que l'on trouve dans d'autres secteurs. Un hôtel de chaîne compte environ trois fois plus de chambres que les hôtels indépendants (81 contre 26 chambres). Le taux d'occupation est également plus élevé chez les chaînes intégrées (15% supérieur) qui peuvent attirer une clientèle plus large que les établissements plus petits. Ces données représentent la France, à l'international, la taille moyenne des hôtels de chaînes reste de 170 chambres par hôtel (CoachOmnium, 2016).

Les autres hôtels (indépendants ou chaîne volontaire) représentent près de 80% des hôtels français pour 58% des chambres captant 53% des nuitées hôtelières. La chaîne volontaire est un regroupement volontaire d'hôteliers indépendants qui ont décidé de s'unir sous une bannière pour concurrencer contre les avantages liés à la gestion des chaînes. Les chaînes volontaires regroupent 25% des hôtels pour 25% des capacités d'hébergement. Elle conserve leur autonomie financière et juridique mais les établissements doivent respecter un cahier des charges (Relais et Châteaux, Best Western, ...). Les hôtels indépendants sont quant à eux gérés de manière autonome. Il y a plusieurs différences notables entre un hôtel indépendant et un hôtel de chaîne. Les processus de production de service sont standardisés pour les hôtels de groupe ainsi que l'offre quand les hôtels indépendants sont uniques et produisent de façon moins standardisée.

En définitive la concurrence interne hôtelière s'effectue sur différents axes, le premier est celui du réseau qui permet à l'hôtel d'être connu et reconnu par l'ensemble de sa clientèle. Les hôtels appartenant à une marque bénéficient de la visibilité de cette marque et ceux appartenant à un groupe bénéficient de la chaîne logistique de ce groupe. Elle leur permet de s'affranchir de coûts de gestion ainsi que de coûts de transactions qui sont supportés par le siège du groupe. C'est essentiellement le cas pour l'ensemble des fonctions supports.

Le second axe est celui de la gamme choisie pour un hôtel, cette gamme se définit en fonction de nombreux critères mais en grande partie selon ce qui est transmis par le passé et notamment la localisation qui est fondamentale dans un secteur aussi dépendant du tourisme et donc des lieux d'attractivité touristique. La stratégie en termes de clientèle visée est également déterminante et peut être importante lors du choix des clients entre tous ces concurrents. Accueillons-nous des individuels loisirs, affaires ou des groupes ?

Nous avons compris ici les évolutions majeures de la compétition dans l'hôtellerie. Celle-ci est féroce, surtout depuis les idées de la troisième révolution industrielle (Rifkin, 2011). La fréquence des rénovations doit être un enjeu dans cette compétition, elle garantit notamment la qualité du produit hôtelier. Le coût de changement de fournisseur pour les clients étant nul, la conservation de chacun des clients est une tâche de longue haleine mais nécessaire pour s'assurer un avenir durable. L'hôtel est-il affilié à une chaîne (intégré ou non) ou est-il indépendant ? Quel est sa gamme de clientèle ? Quelle est sa taille ? Quelles est sa localisation et donc sa stratégie ? Quelle est la fréquence des rénovations ?

1.1.4. Nouveaux entrants : rentabilité rime avec modernité

Les nouveaux entrants bénéficient, a fortiori dans l'hôtellerie, d'une image jeune et dynamique. Dans un secteur où la nouveauté est primordiale, elle peut s'exprimer à travers une nouvelle marque, un nouveau concept, des localisations originales ou même le produit hôtelier en lui-même. Etant donné qu'une des principales barrières à l'entrée liée à la formation d'un réseau est tombé avec l'arrivée des intermédiaires d'internet, de nouveaux établissements sans réseau particulier entrent sur le marché. Ce costume a été celui des premiers hôtels du groupe Accor dans les années 1970. L'absence de barrière entraîne souvent une surcapacité géographique et un affaiblissement de la rentabilité de l'industrie dans son ensemble. La présence et l'accès à un réseau a longtemps été une importante barrière pour les nouveaux entrants de type chaîne mais les nouvelles agences de voyage en ligne ont permis de l'effacer. Un nouvel établissement peut maintenant être aussi visible qu'un hôtel exerçant depuis un siècle. Notons au passage que si la principale agence de voyages en ligne appartenait à un groupe hôtelier, cela serait une magnifique barrière à l'entrée qui obligerait les nouveaux entrants à construire un canal de distribution alternatif. Une telle barrière par fermeture du marché aval est néanmoins peu probable. D'un point de vue amont de la mise en opération d'un hôtel, les coûts d'ouverture et de recrutement sont similaires à la plupart des secteurs de services marchands. Il n'y a pas de longue phase coûteuse de recherche, comme cela peut être le cas dans le secteur pharmaceutique par exemple.

Les nouveaux entrants posent la question de la surcapacité hôtelière, en particulier dans les villes. De nombreux coûts sont irrécupérables dans l'hôtellerie étant donné que le produit hôtelier est en partie périssable. Chaque jour, toute chambre qui n'est pas louée est perdue. Ce n'est pas parce que l'établissement produit plus de chambre ou de nuitées que le coût unitaire de chacune d'entre elle est plus bas. Les coûts marginaux sont quasiment nuls (ou procèdent par bonds, comme l'extra générée par la nécessité d'un employé supplémentaire dans certains services concernés comme les étages ou les séminaires). Ne pas laisser de chambres vides est donc primordial. Lorsque des nouveaux entrants s'installent, la surcapacité conduit les établissements à être partiellement vides et chacun des acteurs voit sa rentabilité baisser.

L'industrie hôtelière en place peut faire varier ses prix et ses principes de tarification jour après jour. Elle possède le pouvoir de mettre en place des logiques de « prix prédateurs », c'est-à-dire de baisser les prix sur une période suffisamment longue pour étouffer un nouvel entrant réel ou potentiel qui n'a pas la possibilité de remettre à plus tard sa rentabilité du fait de d'investissements d'entrée importants (travaux, rénovation, mise aux normes, etc.). Cette flexibilité sur les prix des entreprises installées vient de la possibilité de l'industrie d'étaler sa rentabilité sur de longues périodes. Ses coûts sont fixes mais ses prix peuvent être variables (tarification dynamique), elle n'a pas à supporter certains coûts d'attractivité du site (séminaire, concert, festival, ...) mais peut augmenter ses prix selon ces événements.

Les nouveaux entrants, par leur présence prouve que le marché est porteur. Leurs innovations, leurs organisations, leurs façons de faire découlent souvent d'une analyse externe approfondie du fonctionnement des leaders. Il est donc fondamental pour ceux-ci d'observer ces nouveaux entrants comme un miroir de leurs propres forces et faiblesses. Les questions sont nombreuses. Ma localisation est-elle sujette à l'arrivée de nouveaux entrants ? Qu'en est-il de la capacité hôtelière autour de moi ? Quels sont les principales tendances de ma zone géographique, portées par ces nouveaux entrants ? Ces questions doivent être posés afin d'appréhender les forces en provenance des nouveaux entrants.

1.1.5. Les substituts : substituer tout sauf l'essentiel

Les produits qui répondent au même besoin que celui qui est servi par l'industrie hôtelière mais qui le font d'une autre façon, avec des ressources différentes et des technologies alternatives se nomment des substituts. Les locations privées meublées ont par exemple toujours été un substitut à l'hôtellerie. Mais le développement d'internet a permis de les rendre plus accessible. Cette mise en relation, au sens de *matching*, de loueurs non professionnels et d'une clientèle devant séjourner hors domicile peut abaisser durablement la rentabilité du secteur en détournant une partie de la clientèle, en tirant le prix vers le bas étant donné qu'ils ne sont pas soumis aux mêmes charges, ou en modifiant les besoins et les désirs des clients. Ces substituts peuvent d'autant plus se mettre en place aujourd'hui que les barrières à l'entrée liées aux transactions de type *matching* sont minces. Pas besoin de diplôme ni même d'être professionnel pour utiliser les plateformes bifaces, pour proposer son logement ou symétriquement utiliser le logement d'autrui. Cette tendance de propriétaires, voire de locataires, à rentabiliser le moindre mètre carré touche un grand nombre de segments.

Pour la France, les retombées économiques des ventes d'Airbnb induiraient 13.000 emplois (Coach Omnium, 2016), liés aux revenus des hôtes et aux dépenses des voyageurs du site, avance la firme, pour 3,9 millions de voyageurs. Elle souligne que le nombre de logements disponibles sur Airbnb en France s'élève aujourd'hui à 200.000, dont 60.000 à Paris et en Ile-de-France. Il y a 650 000 milles chambres d'hôtels en France pour 75 000 à Paris et 145 000 en Ile de France en 2010 selon l'INSEE. Airbnb propose en quelques années un nombre très significatif de logements qui remplissent la même fonction que l'hôtellerie⁷, répondent aux mêmes usages tout en en développant de nouveaux.

⁷ <http://www.comitemodernisation.org/alors-comme-ca-airbnb-terrorise-les-hoteliers>

Le modèle d'offres d'Airbnb via Internet est attractif, entouré de nombreuses garanties et de sécurisations commerciales tant des propriétaires que de la clientèle (Evans et Schmalensee, 2017). Sa popularité est légitime. Son site est rassurant, pratique et vivant. La clientèle qui voyage, ou une part importante de celle-ci, aime vraiment découvrir des modes d'hébergement nouveaux, parfois originaux et surprenants, source d'expériences renouvelées. On trouve souvent dans ces logements des équipements plus modernes, mieux pensés, personnalisés, que dans les hôtels. La capacité d'initiative des propriétaires-hôtes est considérable. En comparaison à la valeur-client proposée, le prix raisonnable : Wifi puissant (à toute heure), offre télévisuelle variée, literie selon les choix du propriétaire, décors personnalisés, confort et vue selon l'appartement, possibilité de faire ses repas, etc. Au départ, il s'agissait de mettre à la disposition des touristes un bien immobilier pour un maximum cumulé de quelques semaines de locations par an. Mais l'augmentation du nombre de loueurs multipropriétaires (avec au moins deux logements en annonces) défait un peu cet esprit initial, même si cette pratique reste encore minoritaire (7 % en France, selon Airbnb, environ 20 % à Paris). Ce cas pose des enjeux juridiques qui devra être traité par les pouvoirs publics, sous la pression des lobbies. Les sites devront peut-être faire le ménage et "dé-professionnaliser" l'offre, mais les tendances libérables et sociétales à la multi-activité poussent en sens inverse. Quelles que soient les évolutions législatives à venir, elles ne changeront pas fondamentalement la réalité des nouvelles prestations offertes et leur bonne conformité avec les attentes nouvelles des clients.

Les syndicats hôteliers de différents pays dénoncent Airbnb comme un concurrent si ce n'est illégal au moins déloyal, étant donné qu'il n'a pas les mêmes conditions d'exercice, les mêmes réglementations, les mêmes charges et les mêmes contraintes fiscales que les hôteliers. C'est partiellement vrai étant donné que le réseau Airbnb n'est pas un réseau hôtelier. Comment imposer aux "hôtes" des réglementations propres à l'hôtellerie (normes de sécurité incendie, charges sociales, impôts, ...) alors que ce ne sont pas des hôtels ? On n'impose pas à un vélo d'être aussi sécurisé qu'une voiture.

Sur la place de Paris, malgré la forte progression d'Airbnb depuis ces dernières années (de 35.000 à 60.000 logements disponibles selon la période de l'année en intra-muros), le volume de la demande vers l'hôtellerie parisienne se maintient à environ 37 millions de nuitées par an, pour un taux d'occupation d'environ 80% (Insse, 2015). Même chose pour l'hôtellerie française toutes régions confondues qui se stabilise ces dernières années avec environ 198 millions de nuitées hébergées (Ibid.). Le secteur a même vu une progression de 3,3 % de ses nuitées hôtelières cumulées à la fin du 3e trimestre 2015. On peut penser légitimement que l'hébergement collaboratif est plus un complément qu'un substitut, générant un supplément de clientèle touristique sur les destinations, sans en retirer à l'hôtellerie. Il semblerait que beaucoup de clients optent pour une location chez l'habitant (via Airbnb et autres) en se décidant pour une destination où elles ne seraient pas allées autrement. L'offre en ligne suscite l'envie et le mode d'hébergement fait partie du choix. Par comparaison, un jeune couple qui souhaite descendre les gorges de l'Ardèche en canoë ne

viendra en Ardèche uniquement s'il trouve un canoë, il renoncerait s'il ne trouvait qu'un bateau à moteur. Idem pour un couple qui souhaite passer une semaine dans un appartement de canut à Lyon : il renoncerait s'il ne trouvait qu'une chambre d'hôtel standardisé pour le budget dont il dispose. La destination et l'expérience attendue est alors associée à un type précis d'hébergement, qui ne sera souvent pas interchangeable avec l'hôtellerie traditionnelle. Il apparaîtrait que les publics qui choisissent ce genre de logements touristiques ne sont pas les clients naturels et traditionnels de l'hôtellerie, en tout cas pour un séjour donné, même s'ils iraient à l'hôtel dans d'autres contextes et d'autres motifs ou occasions de séjours (voyages d'affaires, par exemple).

Ces approfondissements se reflètent dans les habitudes de consommation. Plus précisément, l'enquête de Coach Omnium en 2016 indique que si un client d'hôtel sur cinq déclare être également client d'Airbnb, il s'agit à 85,7 % de « petits utilisateurs » d'hôtels (à faible fréquence de séjours), de moins de 35 ans, recherchant des solutions d'hébergements peu coûteuses. La clientèle loisirs consomme seulement de 1 à 3 séjours par an dans les hôtels. Parmi ce public des « clients doubles » — Airbnb & hôtellerie —, 6 sur 10 affirment que leur choix d'une location via Airbnb se fait à *la place* de séjours en hôtellerie. Il s'agit dans ce cas quasiment exclusivement de voyages d'ordre privé — 9 fois sur 10 — (week-ends, courts et moyens séjours) et non de voyages professionnels. Ce sondage conclut que près de 8 clients d'hôtels sur 10 ne « trompent » pas les hôteliers avec Airbnb.

Ainsi, Airbnb en France produirait une moyenne de 14 millions de locations (avec une moyenne basse estimée comme équivalente à 10 semaines de location par an), contre environ 125 millions de chambres d'hôtels louées par an, soit plus de 10 % d'impact potentiel.

Et pourtant selon l'Insee les taux d'occupation annuels des hôtels français sont toujours les mêmes, de façon linéaire, à près de 59 % depuis 2010 (59,2 % en 2014 comme en 2015) et le volume de nuitées hôtelières (nuitée = 1 personne/nuit) est même en hausse de plus de 5,2 % sur 6 ans : 202 millions en 2015 contre 192 millions en 2010.

Nous sommes encore trop proches de la création d'Airbnb pour réussir à en mesurer et comprendre l'impact structurel. La réglementation gouvernementale pourrait infléchir l'impact des substituts provenant d'internet comme les locations privées de meublés. Ces activités non professionnelles ne sont pas soumises aux mêmes taxes et impôts et proposent donc en règle générale des prix en dessous du marché hôtelier. De plus, ces activités saturer les marchés immobiliers de certaines grandes villes et de plus en plus d'entre elles ont prohibé sous certaine condition ces substituts à l'hôtellerie (Berlin, Barcelone, ...). Cependant, ces nouvelles activités permettent à tous d'augmenter ses revenus et permettent en contrepartie aux villes d'attirer une clientèle qui consomme et qui ne serait pas venue sans ces nouveaux acteurs.

Les substituts à l'hôtellerie sont nombreux et existent depuis longtemps. La mise en relation récente entre certains de ces substituts et certains clients de l'hôtellerie indique au secteur un certain nombre de faiblesse mais également un certain nombre de forces. A la manière d'un nouvel entrant les plateformes de locations de meublés privées doivent être surveillées par les directeurs d'hôtels. Ils devront s'adapter s'ils évaluent qu'une partie de leur clientèle est intéressée par une modification d'une partie des services hôteliers et chercher à mieux répondre à leurs attentes. Cette veille des besoins clients a toujours été nécessaire mais est mise en lumière ces dernières années par un stress significatif, es tendances protectionnistes de la part de certains hôteliers.

Nous avons soulevé ici des questions liées aux nouvelles forces extérieures et intérieures à l'hôtellerie. Elles façonnent l'environnement hôtelier d'aujourd'hui. Ces questions, comme nous l'avons dit en introduction ne seront pas toutes profondément traitées dans cette thèse, mais les aborder nous permet pour la suite et notamment pour la phase de rencontres sur le terrain avec les professionnels de pouvoir échanger en professionnel et en connaissances de cause. Pour cette thèse, elles permettront au lecteur de mieux appréhender l'ensemble des forces qui gravitent autour de l'hôtellerie et du groupe Accor et, au final, de positionner la place du personnel de l'hôtellerie dans un contexte maîtrisé.

2. Et pour le groupe Accor en France

Après le changement de direction, le groupe Accor se recentre sur l'hôtellerie et les services. En 2010, le conseil approuve le projet de scission comprenant notamment la sortie des activités liées au casinos. La même année l'application pour smartphone est lancée ainsi que de nouveaux concepts comme All Seasons, Pullman et MGallery. La séparation claire des trois Ibis (Budget, Ibis et Styles) est annoncée en 2011. La profonde restructuration en cours depuis 2013 concerne l'intégration et la maîtrise du digital. Modifiant considérablement les rapports à l'expérience du client mais aussi de l'employé, ces problématiques doivent amener le groupe Accor à une meilleure maîtrise de ces changements.

Novotel a été créé comme une activité industrielle, Gérard Pélisson explique qu'il n'a pas reçu de la part de sa famille ou de ses amis de compétences hôtelières spécifiques, ni une fibre naturelle d'hospitalité. L'idée qu'il partageait avec Paul Dubrulle était de construire des hôtels non pas avec des hôteliers mais avec des ingénieurs. Désireux de réaliser ce qui n'existait pas, ils révolutionneront la façon de faire de l'hôtellerie. Les clients désirent plus de confort, des produits moins chers, plus de technologies et une sécurité liée à un réseau et à une normalisation : Novotel répondra à ces souhaits. Certains français souhaitent une offre moins chère que celle de Novotel, quitte à sacrifier quelques services : Ibis est créé. Les

clients français se sont vu offrir un certain niveau de confort avec les deux chaînes précédentes, les deux hommes créent un produit dépouillé, low cost avant l'heure, avec Formule 1. Le groupe Accor a été créé via un produit industriel qui n'existait pas en France. Longtemps leader, parfois remis en question, le groupe Accor voit son environnement modifié drastiquement depuis quelques années. Les hôtels milieu de gamme sont les plus touchés. Ils devront être étudiés et sans doute radicalement changés pour imposer un nouveau modèle dominant.

En 2013, et l'arrivée d'un nouveau PDG (Sébastien Bazin) à la tête du groupe Accor, une dynamique s'installe concernant la modernité de l'hôtellerie proposé par le groupe. De nombreux projets liés au digital et à l'organisation sont lancés.

3. Conclusion du chapitre 2

Jusqu'à aujourd'hui, l'hôtellerie a vu ses acquis perdent peu à peu du terrain. D'abord enthousiaste à l'international, une grande diversification a entraîné une hausse des contrôles des processus comme dans toute grande firme qui n'a pas réussi à la flexibilité humaine du concept initial standardisé. En parallèle, l'arrivée massive de nouvelles façons de consommer via les habitudes, les smartphones et l'internet des choses a conduit à une remise en cause du modèle des groupes hôteliers de chaînes. Les forces en présence autour de l'industrie ont été profondément modifiées et nous avons pu observer l'évolution des hôtels milieu de gamme, point de départ de notre projet de recherche. Les hôtels milieu de gamme, particulièrement touchés par cette remise en cause ont dû envisager des solutions rapides pour évoluer en parallèle à l'environnement.

Nous montrons que :

- Les évolutions des hôtels milieu de gamme ont eu lieu tout au long du XXème siècle et celles plus récentes sont nombreuses et menacent cette fois-ci le secteur entier
- Menacée par une clientèle volatile (contrairement à l'économique ou au luxe) l'hôtellerie milieu de gamme subit un environnement de plus en plus concurrentiel
- L'ensemble des forces autour de l'hôtellerie se sont développés et mettent en péril la rentabilité du secteur et des chaînes hôtelières devenues « traditionnelles »

Chapitre 3 – Etude de terrain pour comprendre les évolutions en cours : les enjeux opérationnels vus par les professionnels du secteur et du groupe Accor

Avec un projet de recherche en lien avec les opérations hôtelières en France, nous avons voulu confronter le choix d'AccorHotels de se concentrer sur la place du collaborateur dans la qualité perçue par les clients. Nous avons ainsi décidé d'aller sur le terrain, au siège du groupe et dans les hôtels, pour rencontrer les professionnels et poser la question de l'évolution de l'hôtellerie en France. Cette confrontation a été possible grâce à l'accueil reçu dans de nombreux établissements hôteliers en France et envisageable grâce à une réelle méthode de génie industriel mettant notamment à profit les sciences humaines et sociales.

1. Entretiens, observations et observations participantes au service du génie industriel : une étude de terrain au cœur des préoccupations des professionnels de l'hôtellerie

Il me fallait trouver un moyen de sonder les professionnels concernant la nature, selon eux, des évolutions des hôtels milieu de gamme. J'ai décidé de le faire via des entretiens, des observations et des observations participantes dans les hôtels. Afin d'avoir un échantillon homogène, j'ai combiné les témoignages de professionnels hôteliers opérationnels (dans les hôtels) et de fonctions supports au siège France à Evry.

1.1. Phase siège

Je me suis donc rendu une semaine au siège France dès le début de mon stage de fin d'études (que j'ai également mené au Centre de Recherche de l'Institut Paul Bocuse), huit mois avant le début de la thèse CIFRE. J'ai rencontré, entre le 3 et le 7 février 2014, les différents responsables des fonctions support pour la marque Mercure (maintenant regroupée avec Novotel et Novotel Suites sous le nom de « AccorHotels midscale »). Les managers présents étaient le responsable du Marketing ainsi que les trois référents s'occupant de la restauration, la qualité et la distribution, la responsable du contrôle gestion, la responsable de la communication, la responsable des ressources humaines, le responsable de la programmation (travaux) et la responsable des franchisés. Ces fonctions constituent une force du groupe qui les met à disposition de ses unités partout en France, qu'elles soient franchisées ou non, dans le but de les aider sur les sujets qui ne sont pas à priori le cœur du métier opérationnel d'hôtelier. J'ai ensuite réalisé les mêmes d'entretiens avec des

responsables régionaux opérationnels qui supervisent directement les directeurs d'hôtels par région en France et/ou types d'hôtel spécifiques. Ces entretiens ont été planifiés dans le but de me permettre d'identifier les problématiques en 2014 qui traitent des « évolutions des hôtels milieu de gamme en France ». J'ai voulu, à chaque entretien, déterminer avec chacun de mes interlocuteurs, leurs visions personnelles de cet avenir mettant en jeu leurs tâches ou leurs métiers mais également leur avis global sur l'hôtellerie. Je me suis pour cela inspiré d'une expérience professionnelle. J'exerçais en tant qu'ingénieur adjoint à l'ordonnancement dans une usine iséroise et le système de production du groupe organisait le suivi de la production autour de trois piliers : la contribution du personnel (People Commitment), la conception produit-processus (Product/Process Engineering) et le pilotage des processus industriels et logistiques (Management of Manufacturing & Logistic). Afin de suivre cette production, un des outils utilisés étaient les Animations à Intervalles Courts (AIC) qui permettent de mettre à jour la situation de la production. Elles offrent la possibilité chaque jour pour la production et chaque semaine pour les fonctions support et la direction de suivre les indicateurs clefs de performances selon quatre axes (sécurité, qualité, service et efficacité). Pour ce faire, chacun des collaborateurs peut s'exprimer et choisir de faire remonter 3 aléas majeurs pour son équipe. Si l'aléa est insoluble, il est alors transféré à l'AIC supérieur afin d'être traité et ainsi de suite. Cette méthode de remontée d'informations à travers une hiérarchie permet une sélection des informations primordiales et un traitement rapide. Lors de mes entretiens, en plus de leur poste, leurs tâches et leur parcours de vie j'ai donc laissé la possibilité à chacun de mes interlocuteurs d'identifier leurs *trois problématiques personnelles* concernant leur poste, leur entreprise, leur vision de l'avenir et de l'évolution des hôtels milieu de gamme en France.

1.2. Phase hôtels

J'ai ensuite organisé des visites dans des hôtels en construisant un échantillon homogène d'établissements (avec/sans restaurant, avec/sans salles de séminaires, \pm de 80 chambres) pour aller chercher sur le terrain la vision opérationnelle des évolutions des hôtels milieu de gamme en France. Ces visites, d'une à deux journées comprenant la nuit passée dans l'établissement, ont pu s'échelonner sur plusieurs semaines et j'ai pu débiter ces visites avant le début officiel de ma thèse. Dans chaque hôtel, en plus d'une visite classique des caractéristiques liées à l'hôtel, j'ai choisi deux métiers par hôtel que j'ai, dans un premier temps, observé puis, dans un second temps, pratiqué en prenant la place des opérationnels. J'ai ainsi pu échanger sans présence de hiérarchie en reprenant les mêmes méthodes que la phase au siège. Voici les établissements visités ainsi que la date d'arrivée dans l'établissement (Tableau 1).

Hôtel	Lieu	Date d'arrivée	Hôtel	Lieu	Date d'arrivée
Le Royal	Lyon 2 (69)	25/02/2014	Mercure Montmartre	Paris 18	24/10/2014
Dock Ouest	Lyon 9 (69)	23/04/2014	Novotel Gare	Grenoble	03/03/2015

				(38)	
Mercure Saxe	Lyon 3 (69)	10/02/2014		Mercure Président	Grenoble (38) 03/03/2015
Mercure Lumière	Lyon 3 (69)	14/02/2014		Novotel Aéroport	Ferney-Voltaire (01) 26/10/2014
Mama Shelter	Lyon 7 (69)	19/02/2014		Novotel Macon Nord	Macon (71) 25/10/2014
ValPré	Ecully (69)	24/04/2014		Novotel Grenoble Nord	Voreppe (38) 04/03/2015
Mercure Wilson	Toulouse (31)	27/10/2014		Mercure Alpotel	Grenoble (38) 04/03/2015

Tableau 1 - Localisation et date d'arrivée dans les hôtels visités

Cette phase, me permettant de mieux identifier les problématiques pertinentes de mon sujet, a été indispensable et passionnante. Elle m'a permis d'obtenir une vision d'ensemble des hôtels milieu de gamme et de ses problématiques pour mieux choisir celles qui étaient pertinentes d'un point de vue théoriques et opérationnelles et qui m'intéressaient le plus de développer dans mon travail de recherche. En outre, j'ai pu observer les métiers opérationnels et rencontrer les différentes équipes que comprend un hôtel. L'ensemble de mes visites m'ont permis de rencontrer l'équipe réception avec les métiers de réceptionnistes, voituriers, qui forment la partie opérationnelle de l'équipe en contact avec le client (accueillir, préparer, assurer le paiement, délivrer les premiers services) et la partie management qui assure le bon fonctionnement de l'équipe et gère les impayés et la comptabilité locale. Mais aussi l'équipe réservation avec les attachés de réservations et les revenue manager (répondre aux appels des particuliers, organiser la distribution des chambres et autres, accompagner le client à distance, améliorer le chiffre d'affaires en adaptant l'offre et les prix, gérer la communication), l'équipe commerciale (accueil des groupes restauration et hébergement ainsi que location de salle de l'hôtel, séminaires et journées d'études) avec les métiers d'attachés commerciales parfois séparés en une partie amont (réception des demandes, envoi de devis, personnalisation de l'offre) et la partie aval (réception du client, organisation de l'événement, suivi pendant l'événement). Puis l'équipe restauration en salle avec les métiers de sommelier, serveur, maitre d'hôtel (conseiller et servir les clients du restaurant, gérer le service) l'équipe restauration en cuisine (gérer les commandes et les stocks, gérer le service, produire les repas). Pour finir j'ai pu rencontrer l'équipe étages avec les métiers de gouvernante et de femme de chambre (nettoyer les chambres et parties communes, gérer les départs et arrivées), l'équipe technique avec les métiers de technicien (réparer les infrastructures et assurer la maintenance) et l'équipe de direction qui doit organiser et motiver les collaborateurs. Ces équipes sont à titre d'exemple et ne sont ni exhaustives ni homogènes en France.

2. Résultats

J'ai regroupé dans deux tableaux (siège et hôtels) les trois axes majeurs remontés par le manager ou les équipes concernant leur vision de l'avenir et de l'évolution des hôtels milieu de gamme en France. Les rassembler ici permet de comprendre la vision opérationnelle en identifiant puis hiérarchisant les problématiques.

2.1. Phase siège

Pour la phase siège, le tableau suivant regroupe les trois axes principaux repérés grâce à ma prise de notes lors des entretiens menés avec les responsables (Tableau 2).

Responsable	Axe 1	Axe 2	Axe 3
Marketing	Déterminer les bons indicateurs de performance pour l'avenir	Faire de la qualité pour contrer les nouveaux entrants	Animer le réseau de façon homogène
Restauration	Dynamiser des marques qui sont vieilles	Revenir au cœur de métier	Modifier les concepts d'offres souvent pour ne pas paraître figer
Produit	Rentabiliser les espaces (\$/m2)	Personnalisation des offres	Mieux travailler sur les offres séminaires et enfants
Pricing et distribution	Fidéliser les clients	Réussir à mieux planifier la demande	Travailler avec et contre les OLTA
Qualité	Mesurer et trouver l'équilibre entre qualités attendue, voulue, perçue et obtenue	Personnaliser l'expérience pour mieux adhérer aux besoins des générations	Montée en gamme au niveau de l'intangible (service, accueil, ...)
Contrôle de gestion	Gérer l'augmentation du nombre de franchisés	Adapter les redevances	Suivre les marges et les investissements
Communication	Rendre compte aux clients l'évolution en cours du groupe	Dynamiser l'image de marque	Retranscrire la partie humaine d'un groupe industriel
Ressources Humaines	Formation en ligne	Gérer la hiérarchie dans un groupe historiquement très hiérarchique	Attirer les talents dans un groupe historique
Programmation	Suivre les investissements	Hiérarchiser les projets et concepts	Ne pas arrêter de ré investir pour toujours avoir un bon produit
Franchisés	Garder les meilleurs et ne pas hésiter à réprimander par le conseil	Fournir une aide personnalisée aux franchisés (autant qu'aux clients finaux)	Suivre les paiements
Région Nord	Développer la multicom pétence	Remettre à plat le process bouleversés par la digitalisation	Mettre en avant les métiers relationnels
Région Paris	Utiliser la digitalisation pour revoir le parcours client et le parcours des opérationnels	Développer la multicom pétence	Mettre en avant le contact humain dans les hôtels milieu de gamme
Région Sud	Refonte des métiers à opérer dans les opérations	Investir dans les produits pour dynamiser et proposer une belle offre	Former les collaborateurs pour améliorer la qualité de service
France	Agir comme une industrie de l'humain et des services	Démêler l'empilement des tâches et des métiers depuis les années 1990	Mettre l'humain à travers le collaborateur et le client au centre de l'hôtel

Tableau 2 - Axes principaux abordés par service au siège France du groupe

2.2. Phase hôtels

Concernant la phase dans les hôtels, j'ai regroupé les problématiques abordées par les collaborateurs en les répartissant par équipe (Tableau 3). Au vue de la diversité des équipes, les axes exprimés ici correspondent au plus grand nombre d'occurrence de celui-ci.

Equipe / Service	Axe 1	Axe 2	Axe 3
Equipe Réception	Processus trop complexe car appartenence à un groupe	Renforcer la présence de l'humain et la relation avec le client	Importance de la personnalisation du service, passe par la communication interne
Equipe Réservation	Mieux planifier la demande pour augmenter le chiffre d'affaires	Importance encore du téléphone	Avoir une stratégie pour les OTA
Equipe commerciale	Optimiser le parcours client	Ne pas négliger le segment affaires	Investissement pour avoir des équipements à la pointe
Equipe Restauration - salle	Dé standardiser l'offre de restauration d'un hôtel	Valorisation des métiers de service	Quid de l'image du restaurant d'hôtel
Equipe Restauration - cuisine	Dé standardiser l'offre de restauration d'un hôtel	Laisser de la liberté dans le choix des produits	Communication entre services pour plus d'informations sur les clients
Equipe Etages	L'utilisation du digital pourrait simplifier	Mieux valoriser le travail au quotidien	Répartir le travail sur le réseau du groupe par ville
Direction	Stratégie du groupe pour la mise sur le marché	Stratégie du groupe concernant les locations de meublés privées	Mieux former et garder les bons éléments des établissements
Equipe Technique	Garder la diversité des établissements pour mieux personnaliser le service (moins ennuyeux)	Assurer la sécurité des espaces	L'organisation des tâches pour mieux correspondre aux métiers

Tableau 3 - Axes principaux abordés par service de l'ensemble des hôtels visités

Ces observations participantes et ces entretiens m'ont permis de mettre en lumière différents types de problématiques :

- La mise sur le marché d'un hôtel initialement faite en direct ou via les offices de tourisme se retrouve désormais confisquée par les intermédiaires d'internet. Cette problématique soulevée par de nombreux opérationnels est légitime dans

un monde où la digitalisation est devenue primordiale en quelques années seulement. La digitalisation au niveau de l'hôtel est également un sujet abordé. Cet axe d'amélioration pourrait englober le parcours client dans son intégralité c'est-à-dire de l'envie de voyager, au premier contact sur le site internet, à la demande de réservation, à l'arrivée dans l'hôtel, l'expérience digitalisée, le départ puis l'après séjour. La gestion du big data dans la digitalisation de l'hôtel est un point critique de la qualité et des opérations. L'enjeu est de proposer de la technologie à la clientèle autant qu'à ses collaborateurs. La mise sur le marché de son produit est loin de se résumer à sa dimension digitale, la stratégie concernant son produit est à discuter dans son ensemble.

- Un autre thème soulevé par une majorité des professionnels traite de la diversité d'offres que les nouveaux entrants ne possèdent pas. Posséder autant d'hôtels, de spécialistes, d'équipements, de services et de solutions devrait permettre une plus grande coopération entre les unités d'une région ou d'une ville. Les clients pourraient non pas avoir accès à un hôtel mais à un réseau d'hôtels lors de leur séjour, ce qui permettrait de diviser le travail et les tâches selon les caractéristiques de chaque hôtel et des collaborateurs. Cette perspective implique une collaboration évoluée ainsi qu'un partage d'informations qui, à ce jour, est à construire.
- La mise en avant de l'humain est un thème abordé à de nombreuses reprises et révèle l'importance du contact humain dans un hôtel au détriment des

procédures de gestion qui sont cachées. Pour de nombreux opérationnels, les hôtels milieu de gamme souffrent plutôt, de nos jours, de leur positionnement. Ni économique au niveau essentiellement du prix, ni haut de gamme au niveau de la personnalisation des services. Le milieu de gamme devra, selon les professionnels, mieux utiliser son capital humain pour se différencier des nouveaux entrants et des substituts apparus récemment. Cela passe par une attention importante faite à ses collaborateurs pour garantir leur engagement au travail.

- Les professionnels évoquent également l'image d'un groupe historique de près de 60 ans. Ils parlent de redynamiser la marque via différentes actions modernes de communication. Les nouveaux entrants et les substituts, avec en tête Airbnb, bénéficient d'une image moderne ayant su mettre à profit leurs compétences digitales pour apporter de la valeur au consommateur final.
- Dans la continuité de cette thématique, un groupe international de 60 ans est composé d'une organisation ancrée avec des routines opérationnelles fortes. De nombreux métiers et tâches ont évolué et ont contribué à modifier l'organisation dans les hôtels. Celle-ci manque de certains métiers, tâches ou compétences ou en comprend certains qui n'ont plus la même efficacité sur le terrain. Cette inadéquation entre l'organisation et l'objectif d'apporter *in fine* de la valeur au client existe et doit être, selon les professionnels un axe d'étude. L'humain permet d'alléger ces routines et de gagner ainsi en flexibilité.

- Un autre thème abordé est la façon d'allier la personnalisation et la standardisation de masse. En tant qu'industrie, son rôle est de produire pour les masses. La standardisation est donc une stratégie nécessaire. Cependant, la personnalisation, *a fortiori* dans l'hôtellerie, est un avantage concurrentiel. Mieux récolter l'information est donc déterminant si les opérations hôtelières souhaitent personnaliser la relation avec la clientèle : cet axe doit être privilégié par les professionnels. Pour réussir ce défi, les fonctions support ont leur rôle à jouer dans la mise à disposition d'outils facilitant cette récolte d'information via le plus grand nombre de canaux possible.
- Le dernier thème principal abordé par les professionnels traite de l'augmentation toujours croissante du nombre d'hôtels franchisés. Cette perspective fait perdre au groupe sa main mise sur les opérations dans le cadre où les propriétaires ont la liberté absolue concernant leurs choix d'organisation. Cette évolution a beaucoup fédéré les équipes autour de cette question de la proportion de franchisés dans le groupe.

Les thèmes principaux qui ont été abordés le plus souvent nous ont permis d'évaluer les priorités pour les professionnels. A la suite de cette analyse couplée à notre analyse des forces de l'hôtellerie française présentées dans le chapitre 2 nous avons pu identifier certains critères différenciant pour les hôtels milieu de gamme et créer une typologie d'hôtels. Celle-ci, à la fois théorique et opérationnelle est basée sur un ensemble de critères pertinents qui vont nous aider à segmenter les différentes problématiques de cette hôtellerie française d'aujourd'hui et de demain.

Nous montrons que :

- Mener des études terrain pour interroger et faire réagir les professionnels sur les évolutions de leurs secteurs et de leurs entreprises est indispensable pour confirmer notre analyse de l'évolution des forces autour de l'hôtellerie
- Le lien éventuel entre l'engagement des collaborateurs et la qualité perçue par les clients existe selon les professionnels et sera déterminant pour l'avenir des hôtels milieu de gamme
- Il est l'un des thèmes abordés par la majorité des équipes opérationnelles rencontrées lors de cette première phase d'entretiens

Conclusion de la partie I

L'hôtellerie, qu'elle soit artisanale ou industrielle, est un secteur qui nécessite une conception et une gestion dépendant de nombreux facteurs humains pour la fabrication d'un produit mêlant bien et service. Lors de sa production, en présence du client, l'hôtelier a l'opportunité immense de recueillir un certain nombre d'informations qu'il peut utiliser pour ajuster ses productions futures. Les clients peuvent, dans ce secteur, changer de fournisseurs facilement ; les conserver devient un enjeu majeur pour chaque compétiteur. L'hôtellerie milieu de gamme, à cause de son positionnement médian est le plus atteint par un nouvel environnement ou l'ensemble des parties prenantes autour du secteur ont augmenté leurs forces depuis la troisième révolution industrielle et menace fortement les acteurs en place. A la suite d'une analyse détaillée des forces liées à l'activité hôtelière en France, nous avons pu identifier un certain nombre de variables qui agissent ou qui pourraient agir sur la performance hôtelière à l'avenir. Afin de vérifier sur le terrain ces conclusions/hypothèses, nous allons proposer dans la partie II différentes méthodologies permettant d'affiner notre sujet de recherche « l'évolution des hôtels milieu de gamme en France » en se basant sur les observations faites dans cette partie I et sur différentes études menées sur le terrain directement ou via une récolte de données. Cela nous permettra notamment de mieux définir nos questions de recherche.

Partie II – Le capital humain du point de vue du personnel dans l’hôtellerie : définitions, mesures, impacts et focus sur une mesure de l’engagement des collaborateurs au travail

A la suite d’une première partie qui nous a permis de mieux cerner les évolutions de l’hôtellerie en France, nous allons orienter nos recherches sur le personnel dans l’hôtellerie et le lien entre l’engagement des collaborateurs au travail et la qualité perçue par les clients. Le personnel fait partie de l’organisation de l’entreprise avec l’architecture, les routines et la culture (Robert, 2007). Le groupe AccorHotels a souhaité orienter mes recherches sur l’intangible présent dans cette organisation au travers du personnel. Afin de déterminer les contours et les conditions de récolte de données, une immersion dans la littérature était nécessaire. Qu’est-ce que l’intangible ? comment peut-on définir le capital humain au niveau micro c’est à dire au sens des ressources opérationnelles, des collaborateurs. Quelle est le rôle du personnel dans ce « service hôtelier » ? Comment peut-on mesurer cet « engagement des collaborateurs au travail » ? Nous avons dans un premier temps mené une revue de la littérature sur le capital humain dans la littérature générale puis dans la littérature hôtelière spécialisée. Enfin nous utiliserons nos résultats pour identifier les mesures possibles de ces critères liés au capital humain et des moyens de mesure. Nous finirons par un chapitre détaillant le moyen de mesure choisi pour notre mesure « personnel » dans les hôtels milieu de gamme du groupe.

Chapitre 4 – Le capital humain dans l’hôtellerie : revue de la littérature

1. L’intégration de l’humain dans l’organisation opérationnelle des hôtels :

Fitness entre environnement, stratégie et organisation

Le personnel est fondamental dans n’importe quelle activité. De nombreux secteurs ont fait le choix de mettre en avant leurs collaborateurs au travers notamment de la mise en avant de leur organisation. Certains secteurs le font en inscrivant le nom du collaborateur ayant produit une partie du bien ou du service quand d’autres le font en montrant une partie du processus de production au client final. L’hôtellerie cache un grand nombre de ces processus (réservation et administratif en back-office, restauration, nettoyage des chambres) tout en produisant une partie importante du produit hôtelier avec le client. C’est là que le « service hôtelier » doit intervenir, cette phase intangible découle de l’interaction entre le collaborateur et le client. Cette interaction est primordiale pour une partie de

l'appréciation de la qualité par le client et reste dépendante des compétences du collaborateur. Celles-ci, notamment dans un métier où le « savoir-être » est primordial, restent fortement impactées par des considérations intangibles, notamment liées à l'engagement du collaborateur au travail. L'objectif est donc de confirmer ces résultats en France sur un échantillon d'hôtels milieu de gamme. Avant cela et afin de mieux définir cet aspect intangible de l'organisation, il faut noter que le collaborateur prend place au cœur d'une organisation. Celle-ci permet à chaque hôtel de mettre en œuvre une stratégie, au travers son personnel, son architecture, ses routines et sa culture (Roberts, 2007). Trouver l'alignement idéal entre l'environnement, l'organisation et la stratégie est un objectif ambitieux, dynamique et fondamental. Un groupe cherchant cet équilibre s'apparente à un vaisseau dirigé et maintenu à flot par des marins ayant adopté une organisation fixée dans le but de naviguer d'un point A à un point B. Une fois cette organisation acceptée, elle peut être influencée par l'environnement calme, changeant ou tempétueux (les vagues, la pluie, d'autres vaisseaux, des pirates, Jack Sparrow, des îles, des rapides, du vent, ...), mais va, elle aussi, influencer l'environnement (déplacer l'eau, les poissons, faire des vagues, créer des courants, ...), tout en modifiant elle-même les stratégies des dirigeants (changer de capitaine, renforcer le bateau, engager de nouveaux marins, modifier le trajet, faire demi-tour, ...). C'est pourquoi l'organisation s'adapte (modifier les tâches des marins, créer de nouveaux métiers, renforcer les contrôles, ...) et ainsi de suite afin de maintenir cet équilibre. Nous nous intéresserons de plus près au personnel de cette organisation opérationnelle immergée dans un environnement propre à chacun des hôtels décidant de sa stratégie.

L'efficacité des organisations dépend d'un certain nombre de routines quasiment automatisées : des tâches exécutées très rapidement, des interlocuteurs bien identifiés, des outils complémentaires créés par le personnel, des rôles bien répartis et adaptés aux collaborateurs... Les routines finissent par s'inscrire dans des équipements matériels : systèmes d'information, supports matériels, machines... La fameuse « courbe d'expérience », où l'on voit la progression en termes de qualité et de productivité, provient de cette accumulation des apprentissages et des routines. Celle-ci n'est pas accessible aux nouveaux membres de l'organisation qui ont seulement accès aux *leçons*. Les routines sont ainsi transmises grâce à la socialisation, la formation, la professionnalisation, la mobilité des personnes... Cette démarche d'accueil et d'intégration dans une firme peut se faire via les humains et la culture d'entreprise ou de secteur. Ces problématiques de routines liées à l'humain et à sa façon d'appréhender l'organisation font partie du capital humain. Cette dimension intangible, difficilement contrôlable, standardisable et durable l'est d'autant plus que l'humain n'agit pas nécessairement de façon rationnelle. L'irrationalité apparente ne vient pas des défauts de raisonnement des individus, mais de la structure organisationnelle qui induit des comportements irrationnels (March, XXX). La structure organisationnelle peut produire le même type d'effets que ceux identifiés par la psychologie individuelle, sans pour autant que les individus aient des raisonnements biaisés : c'est l'organisation qui crée ces

biais. Les routines dans l'entreprise sont donc une partie de l'organisation, utilisant l'humain comme moyen de propagation. A la fois créatrice et destructrice de valeurs, la mesure de l'impact des routines sur l'organisation est déterminant, cela pourrait se faire grâce à l'intégration de celles-ci par les nouveaux arrivants ou la fluidité des processus de production.

Concernant l'architecture de l'organisation nous pouvons désormais noter différentes évolutions. Le développement de la transversalité ces dernières décennies implique que les membres de l'équipe peuvent se rapprocher de fonctions « supports ». Le chef d'équipe n'est plus un point de passage obligé de l'information. Cette évolution est notamment décrite dans une société d'assurance (Buscatto, 2002), au cœur d'un département back-office de traitement des dossiers de souscription. Avec le développement de la polyvalence technique au sein des équipes, la hiérarchie intermédiaire, qui était jusqu'à présent des « experts techniques », est devenue un groupe de « managers qui planifient, coordonnent et motivent leur équipe ». Cette hiérarchie intermédiaire a été marginalisée, autant par la base que par le top management. Avec la transformation de l'organisation et le développement de la polyvalence, les anciens services spécialisés ont été regroupés puis divisés pour la formation d'équipes généralistes. Celles-ci sont organisées par « table de travail » - par spécialité. Il y a toujours des experts techniques, mais ce sont des fonctionnels qui interviennent en soutien. Dans ce contexte, la hiérarchie n'a plus le même rôle : elle a désormais un rôle limité de coordination, puisque les membres de l'équipe se coordonnent entre eux (et non entre services). Le rôle de support est aussi limité : puisque ces collaborateurs hiérarchiques ne maîtrisent pas l'ensemble des domaines d'expertise et les agents préfèrent donc s'adresser directement aux experts fonctionnels. Prenant conscience de leur marginalisation, certains hiérarchiques poursuivent leur apprentissage technique de façon clandestine pour conserver leur autorité technique, mais ne survivent pas à la concurrence exercée par les experts. Nous aurions pu imaginer que ces « managers » investissent naturellement leur nouveau rôle : entretiens annuels, encouragement, gestion du collectif... mais ce serait oublier la difficulté de repenser leur rôle dans l'organisation et de réorienter leur attitude vis-à-vis de leur équipe quand ils ont tenu un rôle hiérarchique pendant des années. Une minorité y parvient. Les discours dans l'entreprise associent cette réussite aux capacités personnelles intrinsèques (intuition, trait de caractère...) et aux psychologies personnelles. Ces discours renvoient la responsabilité de l'échec aux individus qui n'ont pas réussi à s'adapter. L'hôtellerie milieu de gamme, entre économique et haut de gamme se situe dans ces problématiques. Devant sans cesse recruter de nouveaux fonctionnels et de nouveaux hiérarchiques, elles s'appuient de plus en plus sur des compétences acquises hors secteur et de fait fragilise (ou renforce) les routines établies via également la culture de l'entreprise et du secteur.

La culture permet une motivation sociale et un système de contrôle formel et informel. Elle comprend une fierté ou un vocabulaire spécial qui appartient au secteur ou à la firme ; ce sont des valeurs partagées par les employés.

L'organisation au sein d'une firme transparait à plusieurs niveaux (Figure 3).

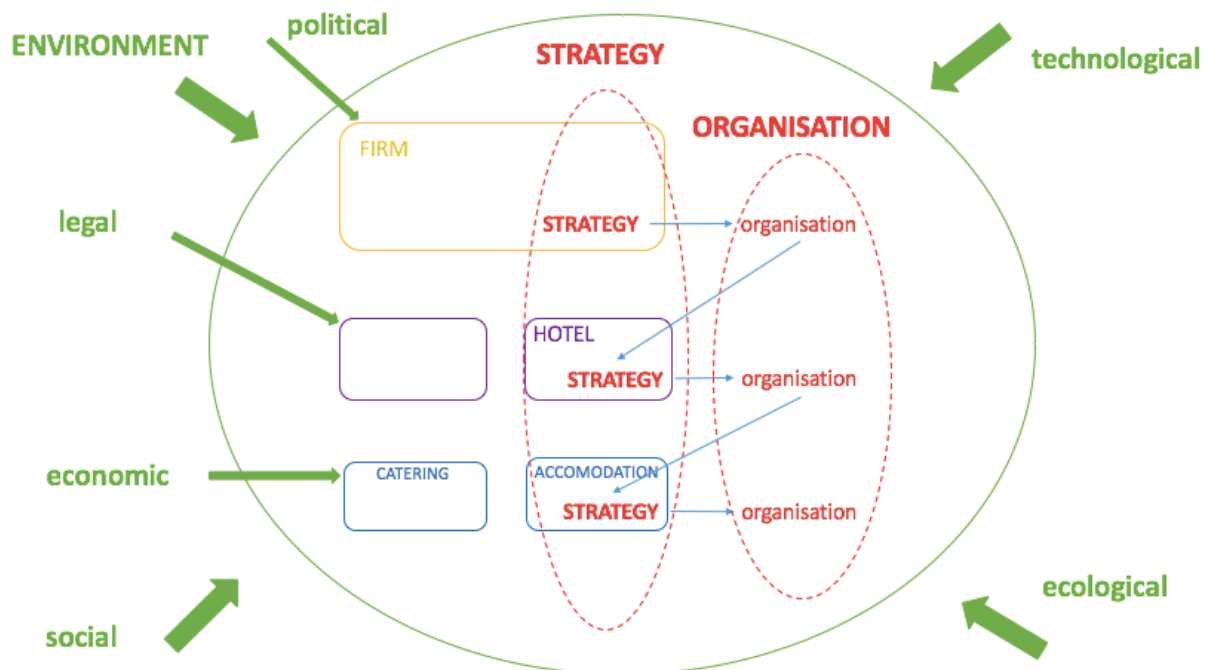


Figure 3 - Présence multiple de l'organisation dans le triptyque environnement/stratégie/organisation

Il est nécessaire de comprendre rapidement les composantes de l'organisation même si nous nous attachons à traiter du personnel dans l'organisation. L'hôtel performant de demain devra s'atteler à mieux définir le personnel, son rôle, son utilisation, ses mesures, sa gestion, son contrôle, son coût et son apport. La particularité de l'étude du personnel dans l'organisation réside dans le fait que les activités en jeu sont réparties entre différentes disciplines et chacune possède ses propres indicateurs. Ceux-ci sont des déclinaisons locales d'objectifs globaux, certains objectifs locaux peuvent donc être contradictoires les uns avec les autres : mesure de l'activité, contrôle des ressources humaines, productivité horaire, quantité de stockage, qualité des produits, qualité de l'accueil, temps passé à l'accueil, ... et la recherche des optimums locaux ne conduit pas nécessairement à un optimum global. L'humain dans les hôtels n'est pas un problème mais bien une solution. Cette ressource, bien utilisée, doit permettre à l'hôtellerie de mieux appréhender les relations humaines qui se jouent dans des hôtels certes standardisés mais de plus en plus relationnels. Comment mesure-t-on l'humain dans une entreprise ? Que représente le personnel pour une firme hôtelière ? Lors de la production hôtelière, quels sont les moyens utilisés pour évaluer le personnel ? Quel pourrait-être l'impact du personnel sur des variables de performances en termes économique ou de qualité ? Peut-on le mesurer de différentes façons ? Qu'est-ce que le capital humain et quels sont ces antécédents ? Quels sont les antécédents du capital humain ? Comment le contexte lié à l'établissement (taille, localisation, management, clientèle, rénovation, équipements, ...) influe-t-il ces résultats ?

Nous montrons que :

- Le personnel dans l'hôtellerie est une des approches à privilégier pour interroger l'avenir de l'hôtellerie milieu de gamme en France et sera la nôtre
- Intégrer dans l'organisation d'un hôtel, la mesure de l'humain peut être importante pour atteindre un avantage concurrentiel durable

2. Revue de la littérature (version longue de l'article présenté le 17 octobre 2015

à EUROCHRIE Manchester, UK)

2.1. Introduction & Context

In a competitive environment, current offers and services created around accommodation and catering do not guarantee the attractiveness nor the profitability necessary for long-term performance of the hospitality sector's economic model. Hotel employees must provide service-oriented value to the customer to develop competitive advantages and managers have to implement operational strategy in hotels through organization. Hospitality groups have to compete against new entrants from the internet - which provide other kinds of value such as online travel agencies and private rentals –and more and more powerful buyers. For a lot of service companies, human capital is not strictly necessary from a functional point of view, but companies need people to include more service in experiences, especially through human contact and customization (Pine and Gilmore, 1998) In the modern economy, human capital is crucial to improve experience: “the ratio of forces and conceptions evolved, generating an increase in the social goal importance and mutations in the human resource place and role within the organization” (Popescu, Avram and Dana, 2012). Value creation in the 20th century depends on individuals’ creativity and is a function of the efficient use of human capital knowledge (Walsh, Enz and Canina, 2008). Several researchers (Edvinsson and Malone, 1997; Roos and Roos, 1997; Bassi and Van Buren, 1998; Berkowitz, 2001; Seleim, Ashour and Bontis, 2004; Sáenz, 2005) have proposed various human capital indicators, gathered by Lim et al. (2010). Human capital is often considered part of intangible or intellectual capital - more and more essential in a knowledge economy and society – which is defined as “the total knowledge of an organization” (Bukh, Larsen and Mouritsen, 2001; Manzari *et al.*, 2012), “the assets that are not recorded in financial statements but which may constitute 80% of the market value of the organization” (Martínez-Torres, 2006) or “the gap between book and market value” (Han and Han, 2004). Despite the fact that there is no clear consensus, most of the time it is separated into three dimensions: human capital (employees and the firm have internal knowledge to use and share), structural capital (the sum of the things that make an

organization creative, different and efficient) and relational capital (managing interactions between the company and its environment) (Edvinsson and Malone, 1997; Wall, 2005; Beattie and Thomson, 2007; Rudež and Mihalič, 2007; Lim, Chan and Dallimore, 2010).

Measuring human capital is one of the main challenges for the future of the service industry. However, the main indicators remain financial or quality-oriented, often from the customer point of view, and overlook employees. Financial indicators are universal and standardized; non-financial ones are not standardized and more manager-dependent. Although, Youndt and Snell (2004) found that human capital has a significant, positive influence on measures of organizational performance such as return on assets. Human capital provides a significant competitive advantage to a firm. An organization needs to recruit, nurture and retain talent so that the knowledge base can expand; this improves the organization's overall productivity (Becker, 1964; Pfeffer, 1994; Boxall, 2003). This view is based on awareness that knowledge, skills and expertise are embedded in individuals, who are ultimately responsible for the creation and utilization of knowledge to generate new ideas and make improvements (Argyris and Schön, 1978; Forrester, 2000). A new hospitality model must meet the clientele's expectations while taking into account operating costs, service production, and operating expenses associated with the use of technology.

John Roberts (2007) gives us clues about understanding firm performance: differences between hotels are embedded in their strategy, environment and organization. To study organization, exploration of four elements is necessary: People, Architecture, Routines and Culture (Roberts, 2007). This article focuses on human capital as a relevant competitive advantage in hospitality, the element "People" of John Roberts' work will be the privileged approach. It involves individual knowledge, skills, beliefs and network of internal and external relations. We will focus on human capital as the individual's or firm's collective capability to extract the best solutions from the knowledge of its people, and to represent the creativity and innovation that exists in each employee's mind that can provide solutions to customers (Davenport, 1999; Thorbjørnsen and Mouritsen, 2003; Van Marrewijk and Timmers, 2003). Development of human capital metrics would provide value for an organization (Boudreau and Ramstad, 1996; Olsson, 1999) and is an opportunity for researchers and practitioners to create a system to measure and influence it. Common measures of human capital, as well as those that are relevant for hospitality, were identified through a literature review.

2.2. Methodology

Measuring human capital is crucial to better define and control intangible factors such as services, processes and employees. In order to investigate the measurement of human capital in hospitality organizations, a first search was conducted to designate the parameters measured in the general literature on human capital. The main parameters that

are also used in the hospitality literature were selected along with their methods of measurement, to identify the relevant parameters in hospitality operations.

2.3. Design overview

Selection of articles was managed through online databases using Google Scholar and included papers published from January 2011 to September 2015. This choice could be perceived as a strength, providing the most recent literature, but also as a threat, forgetting the historical context of human relations in organizations. This literature review has been built following five objectives and methods:

- Identifying human capital parameters in management literature: several management disciplines were included and combined (human resources, accounting, business, economics and psychology, using e.g. Lim et al.'s work (2010) on the study of human capital).
- Establishing the usage of these general parameters in the hospitality literature: "hospitality" and "hotel" were added as keywords to the main parameters found.
- Identifying the metrics with which each parameter is commonly measured for different sample sizes.
- Describing a potential way to evaluate these parameters in midscale hotels: a synthesis of the main definitions and significant results has been provided with the objective to aid the design of future scientific models.
- Providing results about how indicators are significantly related.

2.4. Human capital: from general to hospitality literature

A multi-disciplinary approach was taken to synthesize literature dealing with human capital in organizations. Many papers related to human capital were found, especially about experimental metrics which could be used to evaluate part of a firm's human capital. First we got a general overview of parameters used, then we selected 60 (such as leadership, empowerment, satisfaction, hierarchy, etc.) which appeared most of the time in the literature.

Next, each parameter from the general literature (n=60) was added to the words “hotel” or “hospitality” in a search using Google Scholar, to detect parameters also used in the hospitality literature. If articles in the first 20 results had the parameter in the title, the parameter and the article were selected (Table 1). If the title explicitly informed us about a hospitality level other

■ article 1
 ■ article 2
 ■ article 3
 ■ ...

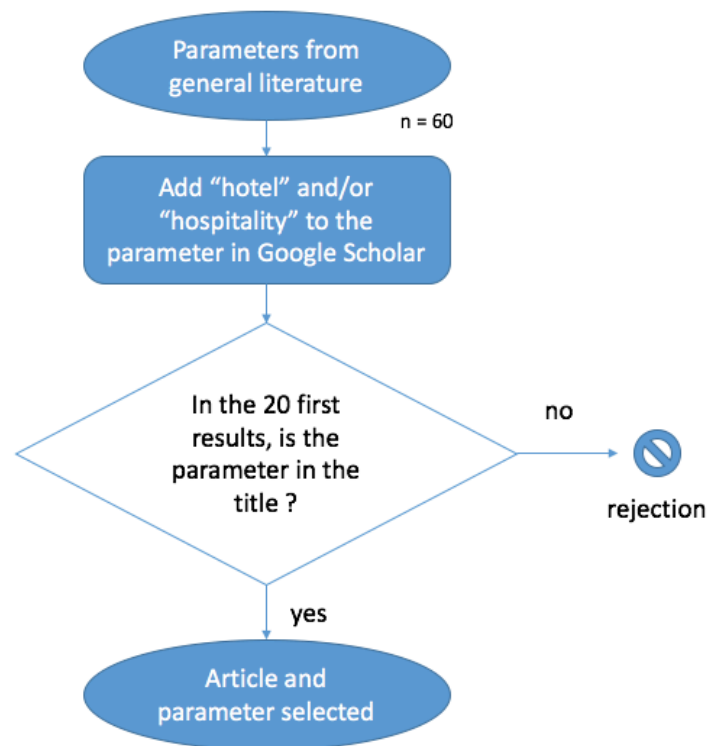


Table 1 - Selection process of articles and human capital parameters

than midscale, the paper was rejected. If a selected paper used and cited a previously-published metric to measure a parameter, we included the metric and the original publication, even if it was before 2011. We selected around 100 articles and 13 parameters. All of the parameters could be measured in the field via questionnaire. We selected creativity, empowerment, intention to turnover, job involvement, job satisfaction, leadership, organizational citizenship behavior, organizational commitment, organizational justice, perceived organizational support, polychronicity, well-being at work and work-related stress. The following section details the parameters we found in the literature to define human capital, in alphabetic order.

2.5. Findings

2.5.1. Creativity

Creativity means the capability to produce novel ideas or effective solutions to problems (Amabile, 1983, 1988).

Creativity has been measured with samples from 265 to 963 employees (See Chart 1 below). George and Zhou (2001) proposed a 13-item scale to measure employee creativity that includes items such as “Suggests new ways to achieve goals or objectives” and “Comes up with new and practical ideas to improve performance.” Methods used initially by George and Zhou seem to be used a lot in hospitality management literature. Giving a questionnaire directly to hotel employees is the most common way to measure this.

Creativity is linked with motivation and work environment. Work environment plays a mediating role between organizational support and employee creativity (Tsai *et al.*, 2015). Finally, (Wong and Ladkin, 2008) found a correlation between creativity and job-related motivators. Organizations with creative employees may create extra value and maintain competitive advantages in a dynamic business environment.

Article (Research theme, Authors, Journal)	Methodology (Sample size, measurement and source)	Significant influences between indicators (+) positive relationship (-) negative relationship
<p>Links between work environment (for knowledge sharing, motivation, procedural justice, and promotion), perceived organizational support and employee creativity</p> <p>Tsai et al., 2015</p> <p><i>International Journal of Hospitality Management</i></p>	<p>320 employees</p> <p>13 items with 7 pt Likert scale from George and Zhou (2001) to measure creativity</p>	<p>Perceived Organizational Support and work environment (+)</p> <p>Work environment and employees' creativity performance (+)</p> <p>Perceived Organizational Support and employees' creative performance (+) through effects on work environment</p>
<p>Links between creativity, employees' stress and feedback from team managers</p> <p>Hon et al., 2013</p> <p><i>International Journal of Hospitality Management</i></p>	<p>265 employees</p> <p>13 items with 7 pt Likert scale from George and Zhou (2001) to measure creativity</p>	<p>Creativity and challenge-related stress (+), or hindrance-related stress (-)</p> <p>High level of positive feedback increases employee's creativity (+)</p>
<p>Links between creativity and different types of leadership</p> <p>Wang et al., 2014</p>	<p>395 supervisor – employee dyads</p> <p>3 items from Oldham and Cummings (1996) to measure employees' creativity</p>	<p>Transformational leadership and employee creative role identity (+), self-efficacy (+) and creativity (+)</p> <p>Moreover, employee creative role identity and self efficacy are related to creativity (+)</p>

<i>Tourism Management</i>	from the supervisors' opinion	Employee creative role identity is related to self efficacy (+)
Links between creativity and job-related motivators Wong and Ladkin, 2008 <i>International Journal of Hospitality Management</i>	963 employees Measuring two dimensions: a risk-taking factor and a creativity factor from Byrd's survey (1971)	Creativity and risk taking behavior (+) Risk taking and intrinsic motivators (+) Finally, creativity and job-related motivators (+)

Chart 1 - Creativity

2.5.2. Empowerment

Empowerment is a collection of practices involving information sharing and delegation in order to improve employee independence (Kim and Perdue, 2013; Raub and Robert, 2012). This implies less direct supervision and hierarchical control of employees, and that managers can use their time in other ways, especially in their strategic role.

The most used scale, from Spreitzer (1995), includes 12 items (See Chart 2 below) such as meaning ("The work I do is very important to me"), competence ("I am confident about my ability to do my job"), self-determination ("I have significant autonomy in determining how I do my job") and impact ("I have significant influence over what happens in my department"). This scale permits one to go further in the definition of empowerment and to separate it into four subcategories in order to identify several employee behaviors (meaning, competence, self-determination and impact).

Empowerment is a very important notion linked with organizational commitment, job satisfaction and leadership. The most recent study of empowerment included approximatively 600 employees. Empowerment is used by service industry professionals to improve operations and raise profits (Raub and Robert, 2012).

Article (Research theme, Authors, Journal)	Methodology (Sample size, measurement and source)	Significant influences between indicators
Links between psychological empowerment and turnover intention	182 employees	Constructive culture and leadership fostered

<p>and promotion satisfaction</p> <p>Sparrowe, 1994</p> <p><i>Journal of Hospitality & Tourism Research</i></p>	<p>21 items with a 7 pt Likert scale from Thomas and Tymon (1994) to measure empowerment</p>	<p>empowerment (+)</p> <p>Empowerment particularly influenced turnover intention (-) and promotion satisfaction (+)</p> <p>Pay and promotion satisfaction influenced turnover intention (-)</p>
<p>Links between Perceived Organizational Support, psychological empowerment, job performance and organizational citizenship behavior</p> <p>Chiang and Hsieh, 2012 (a)</p> <p>Fock et al., 2011 (b)</p> <p>Ro and Chen, 2011 (c)</p> <p><i>International Journal of Hospitality Management</i></p>	<p>(a) 513 employees</p> <p>(b) 193 + 371 employees</p> <p>(c) 203 employees</p> <p>12 items with a 7 pt Likert scale from Spreitzer (1995) to measure psychological empowerment</p>	<p>Perceived Organizational Support and psychological empowerment affected Organizational Citizenship Behavior (+)</p> <p>Organizational Citizenship Behavior and psychological empowerment influenced job performance (+)</p>
<p>Links between psychological empowerment, leadership and organizational commitment</p> <p>Raub and Robert, 2012</p> <p><i>Cornell Hospitality Quarterly</i></p>	<p>640 employees</p> <p>12 items with a 7 pt Likert scale from Spreitzer (1995) to measure psychological empowerment</p>	<p>Empowering leadership on psychological empowerment (+)</p> <p>Psychological empowerment on organizational commitment and voice behavior (+)</p>

<p>Links between work engagement, job performance and High Performance Work Practices (training, empowerment, and rewards)</p> <p>Karatepe, 2013</p> <p><i>International Journal of Hospitality Management</i></p>	<p>110 employees</p> <p>5 items with a 7 pt Likert scale from Hayes (1994) to measure empowerment</p>	<p>Empowerment influences work engagement (+)</p> <p>Work engagement influences job performance (+)</p>
--	---	---

Chart 2 - Empowerment

2.5.3. Intention to turnover

Labor turnover has been defined as “the voluntary and involuntary permanent withdrawal from an organization” (Robbins, 2007; Zopiatis, Constanti and Theocharous, 2014). Lingard (2003) proposes intention to turnover as a good and reliable predictor of actual turnover behavior; according to her it is difficult to measure real turnover behavior because there are many reasons to leave an organization.

Methodology used by Jang and George in 2012 such as Mitchel’s work (1981) is based on 609 employees and a 4-item questionnaire (See Chart 3 below). Specifically, their results incorporate other human capital parameters.

Furthermore, polychronicity significantly contributes to job satisfaction and turnover intention (Jang and George, 2012). Work environment was also linked with turnover, especially in a study by (Yavas, Karatepe and Babakus, 2013) in 2013.

Article (Research theme, Authors, Journal)	Methodology (Sample size, measurement and source)	Significant influences between indicators
<p>Links between job embeddedness and intention of turnover</p> <p>Robinson et al., 2014</p>	<p>327 employees</p> <p>4 items with a 5 pt Likert scale from Crossley <i>et al.</i> (2007)</p>	<p>Job embeddedness is defined by 6 factors and is partially related to intention of turnover (-)</p> <p>Organizational sacrifice (-) and community links (+) are especially related to intention to leave</p>

<p><i>International Journal of Hospitality Management</i></p>		
<p>Links between work environment, stressors and turnover intention</p> <p>Yavas et al., 2013</p> <p><i>Tourism</i></p>	<p>183 employees</p> <p>3 items with a 5 pt Likert scale from Singh, Verbeke and Rhoads (1996) to measure turnover intention</p>	<p>Stressors influenced turnover intention (+)</p> <p>Hope influenced turnover intention (-)</p> <p>Positive work environment influenced hope (+)</p>
<p>Links between polychronicity, job satisfaction and turnover intention</p> <p>Jang and George, 2012</p> <p><i>International Journal of Hospitality Management</i></p>	<p>609 employees</p> <p>4 items with a 5 pt Likert scale from Mitchel (1981) to measure turnover intention</p>	<p>Polychronicity predicted job satisfaction (+) and turnover intention (-)</p> <p>Turnover intention is related to job satisfaction (-)</p>
<p>Link between fairness of pay & procedures and turnover intention, job satisfaction and organizational citizenship behavior</p> <p>Nadiri and Tanova, 2010</p> <p><i>International Journal of Hospitality Management</i></p>	<p>208 employees</p> <p>+ 40 managers</p> <p>3 items with a 5 pt Likert scale from Cammann <i>et al.</i> (1979) to measure turnover intention</p>	<p>Fairness of personal outcomes</p> <p>> fairness of firm's procedures on turnover intention</p> <p>> job satisfaction</p> <p>> Organizational Citizenship Behavior</p> <p>Distributive, procedural and interactional justice impact turnover intention (-)</p>

		Distributive and procedural justice impact Organizational Citizenship Behavior (+)
--	--	--

Chart 3 - Intention of turnover

2.5.4. Job involvement

“Job involvement” is the engagement of employees in their job; it was conceptualized as active participation in a job in order to fulfill their intrinsic needs (Allport, 1943). Fulfillment of these needs enables the achievement of personal satisfaction. This parameter is the perception that work done by employees is so important that anything related to it or affected by it has a profound impact on their self-image (Blau, 1985).

Kanungo (1982) presented the now-commonly way to study job involvement (See Chart 4 below). His scale has been developed to be used across different environments, avoiding cultural biases in the definition of job involvement (Kanungo, 1982). This method can be used on more than 1000 employees.

Positive associations were found between job involvement, job satisfaction and normative commitment.

Article (Research theme, Authors, Journal)	Methodology (Sample size, measurement and source)	Significant influences between indicators
Links between career competencies, job involvement and job satisfaction Kong, 2013 <i>International Journal of Hospitality Management</i>	1012 employees 8 items with a 5 pt Likert scale from Kanungo (1982) to measure job involvement	Career competencies impact job involvement and job satisfaction (+)
Links between job involvement, affective and normative commitment and intrinsic job satisfaction. Zopiatis et al., 2014	482 employees 8 items with a 5 pt Likert scale from Kanungo (1982) to measure job involvement	Affective and normative commitment are related to job involvement (+)

<i>Tourism Management</i>		
---------------------------	--	--

Chart 4 - Job involvement

2.5.5. Job satisfaction

“Job satisfaction” is one of the most addressed issues in the human resource literature. There are many ways to define and measure job satisfaction. It can be defined as “the pleasurable emotional state resulting from the appraisal of one’s job as achieving or facilitating ones’ job values” (Locke, 1969; Waight and Madera, 2011; Yeh, 2013).

The method used by Nadiri and Tanova in 2010 combines items in order to have opinions of employees and managers (See Chart 5 below). To get this information can be very helpful to underline organizational point of view. But the commonly-used method was developed and used by Weiss et al. (1967), and is made up of 6 items using vocational rehabilitation as a measure of work adjustment.

Based on the work of Lucas et al. (1990), this method has also permitted the study of job satisfaction’s links with justice and organizational citizenship behavior. Studies found a lot of relations between this parameter and others such as organizational commitment.

Article (Research theme, Authors, Journal)	Methodology (Sample size, measurement and source)	Significant influences between indicators
Links between job design, job satisfaction and work climate Madera et al., 2013 <i>International Journal of Hospitality Management</i>	130 managers 3 items with a 7 pt Likert scale from Cammann <i>et al.</i> (1979) and his Michigan Organizational Assessment Questionnaire	Role ambiguity and role conflict mediated the relationship between perceived diversity climate and job satisfaction (+)
Links between commitment, job satisfaction and turnover intention	482 employees 6 items with a 5 pt Likert scale from Minnesota studies on vocational rehabilitation as a	Affective and normative commitment are related to intrinsic job satisfaction (+) Affective commitment is

<p>Zopiatis et al., 2014</p> <p><i>Tourism Management</i></p>	<p>measure of work adjustment (Weiss, Dawis and England, 1967)</p>	<p>related with organizational commitment (+), extrinsic job satisfaction (+) and turnover intention (-)</p>
<p>Links between rewards and job satisfaction</p> <p>Bustamam et al., 2014</p> <p><i>Procedia - Social and Behavioral Sciences</i></p>	<p>132 employees</p> <p>6 items with a 5 pt Likert scale from Minnesota studies on vocational rehabilitation as a measure of work adjustment (Weiss, Dawis and England, 1967)</p>	<p>Financial rewards are associated with job satisfaction (+)</p> <p>The effect of financial rewards is greater than that of non-financial rewards</p>
<p>Links between atmosphere, job satisfaction and intention of turnover</p> <p>Lu and Chen, 2013</p> <p><i>The international journal of organization innovation</i></p>	<p>150 employees</p> <p>6 items with a 5 pt Likert scale from Minnesota studies on vocational rehabilitation as a measure of work adjustment (Weiss, Dawis and England, 1967)</p>	<p>Positive work environment and atmosphere impact job satisfaction (+) and intention of turnover (-)</p> <p>Job satisfaction impacts Organizational Citizenship Behavior (+)</p>
<p>Links between commitment and job satisfaction</p> <p>Yeh, 2013</p> <p><i>Annals of Tourism Research</i></p>	<p>336 employees</p> <p>6 items with a 5 pt Likert scale from Minnesota studies on vocational rehabilitation as a measure of work adjustment (Weiss, Dawis and England, 1967)</p>	<p>Work engagement is related to job satisfaction (+)</p>

<p>Links between ethical leadership, job satisfaction and organizational commitment</p> <p>Kim and Brymer, 2011</p> <p><i>International Journal of Hospitality Management</i></p>	<p>324 middle managers</p> <p>4 items with a 5 pt Likert scale from (Babakus <i>et al.</i>, 2003)</p>	<p>Executives' ethical leadership is associated with their middle managers' job satisfaction (+) and the middle managers' affective organizational commitment (+)</p> <p>Middle managers' job satisfaction is related to organizational commitment (+)</p>
<p>Links between polychronicity, job satisfaction and turnover intention</p> <p>Jang and George, 2012</p> <p><i>International Journal of Hospitality Management</i></p>	<p>609 employees</p> <p>4 items with a 5 pt Likert scale from (Ironson <i>et al.</i>, 1989)</p>	<p>Polychronicity contributed to job satisfaction (+) and turnover intention (-)</p>
<p>Links between fairness of pay & procedures and turnover intention, job satisfaction and Organizational Citizenship Behavior</p> <p>Nadiri and Tanova, 2010</p> <p><i>International Journal of Hospitality Management</i></p>	<p>208 employees and 40 managers</p> <p>8 items with a 5 pt Likert scale from (Lucas, Babakus and Ingram, 1990) to measure job satisfaction</p>	<p>Organizational justice impacts Organizational Citizenship Behavior (+) and job satisfaction (+)</p> <p>Fairness of personal outcomes, Organizational Citizenship Behavior and especially organizational justice impact job satisfaction (+)</p>
<p>Link between motivation and job satisfaction</p>	<p>317 employees</p>	<p>Intrinsic motivation is related to job satisfaction (+)</p>

<p style="text-align: center;">Arasli et al., 2014</p> <p style="text-align: center;"><i>2nd World Conference on Business, Economics and Management</i></p>	<p style="text-align: center;">5 items with a 5 pt Likert scale from (Babin and Boles, 1998)</p>	
<p style="text-align: center;">Link between leadership behavior and employee job satisfaction</p> <p style="text-align: center;">Rothfelder et al., 2013</p> <p style="text-align: center;"><i>Tourism and Hospitality Research</i></p>	<p style="text-align: center;">101 employees</p> <p style="text-align: center;">8 items with a 5 pt Likert scale from (Brown and Peterson, 1993)</p>	<p style="text-align: center;">Transformation leadership affects employee job satisfaction (+)</p>

Chart 5 - Job satisfaction

2.5.6. Leadership

Leadership can be transformational or transactional. Transformational leadership is about charisma, inspirational motivation, intellectual stimulation and individualized consideration (Bass and Avolio, 1990). In contrast, transactional leadership is about contingent rewards, management by exception and laissez-faire behavior (Bass and Avolio, 1990). One key managerial element of success for a hospitality firm is to motivate their employees to reach their maximum potential, to be engaged, to embrace change and to make good technical decisions (Kara et al., 2013). Effective managers as leaders provide guidance that encourages employees to take ownership of tasks, to think out of the box to solve business problems, and to make decisions that can enhance the good of the team and company (Bennett, 2009). The transformational form of leadership is modern and privileged in a service-oriented company such as a hotel.

Using a questionnaire on employee-supervisor dyads such as that used by Wang et al. (2014) allows one to involve hierarchy in the measurement (See Chart 6 below). Moreover,

the method based on the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) developed by Bass and Avolio (1990) is straightforward to implement in a service-oriented company.

Some results show that supervisors' transformational leadership positively influenced employees' creative self-efficacy and creativity, which is particularly relevant for the improvement of the work environment. Transformational leadership in the hospitality industry has positive effects on employees' well-being (Kara et al., 2013).

Article (Research theme, Authors, Journal)	Methodology (Sample size, measurement and source)	Significant influences between indicators
Link between leadership behavior and employee job satisfaction Rothfelder et al., 2013 <i>Tourism and Hospitality Research</i>	101 employees 5 items with a 5 pt Likert scale from Bass and Avolio (1990)	Transformation leadership affects employee job satisfaction (+)
Links between leadership behavior and employee's creativity Wang et al., 2014 <i>Tourism Management</i>	395 employee – supervisor dyads 5 items with a 5 pt Likert scale from Bass and Avolio (1990)	Transformational leadership and employee creative role identity (+), self-efficacy (+) and creativity (+)
Link between empowerment and leadership behavior Raub and Robert, 2012 <i>Cornell Hospitality Quarterly</i>	640 employees 15 items with a 5 pt Likert scale from adaptation of (Arnold <i>et al.</i> , 2000) by (Robert <i>et al.</i> , 2000)	Empowering leadership on psychological empowerment (+)

<p>Link between employee well-being and leadership style</p> <p>Kara et al., 2013</p> <p><i>International Journal of Hospitality Management</i></p>	<p>443 employees</p> <p>16 items for transactional leadership and 20 items for transformational leadership with a 5 pt Likert scale from Bass and Avolio (2005)</p>	<p>Transformational leadership impacts employee well-being (+)</p>
<p>Links between leadership style, commitment and job satisfaction</p> <p>Kim and Brymer, 2011</p> <p><i>International Journal of Hospitality Management</i></p>	<p>324 middle managers</p> <p>10 items with a 5 pt Likert scale from (Brown, Treviño and Harrison, 2005) to measure ethical leadership</p>	<p>Executives' ethical leadership is associated with their middle managers' job satisfaction (+) and their affective organizational commitment (+)</p>

Chart 6 - Leadership

2.5.7. Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Self-initiated and positive employee behavior is called organizational citizenship behavior (OCB); this constructive behavior is not rewarded explicitly and falls outside an employee's job description (Chiang and Hsieh, 2012; Organ, 1990; Smith et al., 1988). In other words, it entails employees surpassing organizational requirements, not only completing their obligations and tasks but also initiating voluntary actions beyond their work roles, making sacrifices, helping others and offering advice (Organ, 1990).

Organizational citizenship behavior is often measured through a questionnaire using more than 14 items (See Chart 7 below). There is no specific original source for this type of questionnaire.

OCB improves productivity and the relationship between staff and customers. It has verified antecedents such as level of leadership and employee organizational commitment (Wang and Wong, 2011). This parameter provides important information to management; it allows hotel executives to assess employees' efforts in their organization. Perception of organizational support from managers is a key factor to help employees to surpass

themselves. Organizational Citizenship Behavior perfectly describes service-oriented behavior (Morrison, 1996). It was also found that job satisfaction seems related to organizational citizenship behavior; organizational justice seems to be the key factor that has a strong effect on both organizational citizenship behavior and job satisfaction (Nadiri and Tanova, 2010).

Article (Research theme, Authors, Journal)	Methodology (Sample size, measurement and source)	Significant influences between indicators
<p>Links between justice, turnover intention, job satisfaction and Organizational Citizenship Behavior</p> <p>Nadiri and Tanova, 2010</p> <p><i>International Journal of Hospitality Management</i></p>	<p>208 employees and 40 managers</p> <p>19 items with a 5 pt Likert scale for managers from Organ (1990)</p>	<p>Fairness of personal outcomes > fairness of firm's procedures on turnover intention (-), job satisfaction (+) and Organizational Citizenship Behavior (+)</p> <p>Distributive and procedural justice impact on Organizational Citizenship Behavior (+)</p>
<p>Link between justice and Organizational Citizenship Behavior</p> <p>Tang and Tang, 2012</p> <p><i>International Journal of Hospitality Management</i></p>	<p>1133 customer contact employees and 119 human resource managers</p> <p>16 items (5 for loyalty, 5 for participation and 6 for service delivery) with a 5 pt Likert scale from (Bettencourt, Gwinner and Meuter, 2001)</p>	<p>HR practices influence collective service-oriented Organizational Citizenship Behavior (+)</p>
<p>Links between management behavior, hierarchy and decision-making process and Organizational Citizenship Behavior</p> <p>Yen and Teng, 2013</p>	<p>318 employees</p> <p>14 items with a 5 pt Likert scale from (Williams and Anderson, 1991)</p>	<p>Centralization (concentration of decision-making authority) is related to Organizational Citizenship Behavior (+) and Deviant Workplace Behavior (-)</p>

<i>Tourism Management</i>		
Links between culture and Organizational Citizenship Behavior Wang and Wong, 2011 <i>International Journal of Hospitality Management</i>	745 employees 20 items with a 7 pt Likert scale from (Farh, Earley and Lin, 1997) to measure Organizational Citizenship Behavior	Chinese values impact Organizational Citizenship Behavior (+) and its antecedents: Leadership style (+) and organizational commitment (+)
Links between Perceived Organizational Support, empowerment and Organizational Citizenship Behavior Chiang and Hsieh, 2012 <i>International Journal of Hospitality Management</i>	513 employees 24 items with a 7 pt Likert scale from (Podsakoff et al., 2009)	Perceived Organizational Support and psychological empowerment affect Organizational Citizenship Behavior (+) Psychological empowerment and Organizational Citizenship Behavior influence job performance (+)

Chart 7 - Organizational citizenship behavior (OCB)

2.5.8. Organizational commitment

Organizational commitment involves an active relationship with the organization such that individuals are willing to give something of themselves in order to contribute to the organization's well-being (Mowday et al., 1979). The first approach to organizational commitment was proposed by Allport (1943) as an attitude characterized by active participation in work. The second approach was based on the main types of interests, developed by (Dubin, 1956). He proposed that engagement corresponds to the degree of perception of work as a major factor in meeting important needs, as opposed to "out-of-work" activities (BLAU, 1985). Similarly, (Lawler and Hall, 1970) considered engagement the degree to which a person perceives his / her work to be an important part of his / her life and identity through the opportunities it offers them to meet important needs. The third approach considers commitment the importance of work in the perception that the individual has of himself. (French and Kahn, 1962) emphasized work performance as a

central element of the self concept.

Organizational commitment is widely used in the service-related literature (See Chart 8 below). Several literature reviews allow us to appreciate the importance of this research theme (Brown, 1996; Palmero, 2000; Peyrat-Guillard, 2002). (Meyer and Allen, 1991) is the most commonly-used original questionnaire with 5 items dedicated to the affective component of organizational commitment.

A questionnaire was administered to employees and positive associations were found between job involvement, organizational commitment and intrinsic job satisfaction (Zopiatis, Constanti and Theocharous, 2014).

Article (Research theme, Authors, Journal)	Methodology (Sample size, measurement and source)	Significant influences between indicators
<p>Links between service quality, organizational commitment and its antecedents</p> <p>Garg and Dhar, 2014</p> <p><i>Journal of Hospitality and Tourism Management</i></p>	<p>451 employees</p> <p>5 items with a 5 pt Likert scale to measure the affective component from Meyer and Allen (1991)</p>	<p>Organizational commitment influenced service quality (+)</p> <p>Organizational commitment influenced Perceived Organizational Support (+), transformational leadership (+) and job stress (-)</p>
<p>Links between work engagement, job performance and High Performance Work Practices (training, empowerment and rewards)</p> <p>Karatepe, 2013</p> <p><i>International Journal of hospitality Management</i></p>	<p>110 employees</p> <p>9 items with a 7 pt Likert scale from (Schaufeli, Bakker and Salanova, 2006)</p>	<p>High Performance Work Practices influence work engagement (+)</p> <p>Work engagement influences job performance (+)</p>

<p>Link between work engagement and job satisfaction</p> <p>Yeh, 2013</p> <p><i>Annals of Tourism Research</i></p>	<p>336 employees</p> <p>9 items with a 7 pt Likert scale from Schaufeli et al. (2006)</p>	<p>Work engagement is related to job satisfaction (+)</p>
<p>Link between empowerment and leadership behavior</p> <p>Raub and Robert, 2012</p> <p><i>Cornell Hospitality Quarterly</i></p>	<p>640 employees</p> <p>9 items with a 7 pt Likert scale adapted from Meyer and Allen (1991)</p>	<p>Psychological empowerment on organizational commitment and voice behavior (identifying problems and suggesting improvements) (+)</p>
<p>Link between commitment and job involvement</p> <p>Zopiatis et al., 2014</p> <p><i>Tourism Management</i></p>	<p>482 employees</p> <p>5 items with a 5 pt Likert scale to measure the affective component and 3 items to measure the normative component from Meyer and Allen (1991)</p>	<p>Affective and normative commitment are related to job involvement (+)</p>
<p>Links between the three kinds of company intern justice and the three components of commitment</p> <p>Lopez-Cabarcos et al., 2014</p> <p><i>Cornell Hospitality Quarterly</i></p>	<p>321 employees</p> <p>14 items with a 7 pt Likert scale (5 items for affective, 4 items for normative and 5 items for continuance commitment) from Meyer and Allen (1991)</p>	<p>Interactional justice is related to normative and continuance commitment (-)</p> <p>Procedural justice is associated with all the organizational commitment measures (+)</p> <p>Job satisfaction influences affective</p>

		and normative commitment (+) Distributive and interactional justice impacts job satisfaction (+)
--	--	---

Chart 8 - Organizational commitment

2.5.9. Organizational justice

Justice perceptions have been considered for a long time to be explanatory variables in organizational research (Adams, 1965; Deutsch, 1975; Leventhal, 1976). Organizational justice describes the individuals' (or groups') perception of the fairness of treatment received from an organization and their behavioral reaction to such perceptions (James, 1993). In the extant literature, justice has been conceptualized based on three dimensions: distributive justice, procedural justice and interactional justice. Distributive justice refers to the perceived fairness of the outcomes, procedural justice refers to the perceived fairness of means used to determine those outcomes (Folger and Konovsky, 1989) and interactional justice refers to the fairness of interpersonal treatment (Martínez-Tur *et al.*, 2006).

Organizational justice is often measured with a 24-item questionnaire initially used by Moorman (1991). This questionnaire is also divided into 3 parts (distributive, procedural and interactional justice). This methodology was used with samples from 52 to 380 employees (See Chart 9 below).

Organizational justice seems to be the key factor that effects both organizational citizenship behavior and job satisfaction (Nadiri and Tanova, 2010). Specifically, procedural justice is related to organizational commitment, distributive justice is not and interactional justice is only negatively related to normative and continuance commitment. In addition, distributive and interactional justice influence job satisfaction (Lopez-Cabarcos, Machado-Lopes-Sampaio-de Pinho and Vazquez-Rodriguez, 2014). Other studies find that transformational leadership significantly influences followers' organizational commitment partially through procedural justice and their supervisory commitment partially through interactional justice. Findings also reveal that transformational leaders boost perceptions of procedural justice and organizational commitment when the span of control is relatively narrow (Gumusluoglu *et al.*, 2013).

Article (Research theme, Authors, Journal)	Methodology (Sample size, measurement and source)	Significant influences between indicators
--	--	--

<p>Links between justice and Organizational Citizenship Behavior and turnover intention</p> <p>Hemdi and Nasuridin, 2007</p> <p><i>Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism</i></p>	<p>380 employees</p> <p>24 items with a 5 pt Likert scale (6 items for distributive, 8 items for procedural and 10 items for interactional justice) from (Moorman, 1991)</p>	<p>Distributive justice is related to Organizational Citizenship Behavior (+) and turnover intention (-)</p> <p>Procedural justice only influences turnover intention (-)</p>
<p>Links between organizational justice, organizational commitment and job satisfaction</p> <p>Fulford, 2005</p> <p><i>Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism</i></p>	<p>52 employees</p> <p>24 items with a 5 pt Likert scale (6 items for distributive, 8 items for procedural and 10 items for interactional justice) from Moorman (1991)</p>	<p>Organizational justice indirectly impacts organizational commitment (+) through job satisfaction (+)</p>
<p>Links between justice and Organizational Citizenship Behavior and turnover intention</p> <p>Nadiri and Tanova, 2010</p> <p><i>International Journal of Hospitality Management</i></p>	<p>208 employees and 40 managers</p> <p>24 items with a 5 pt Likert scale (6 items for distributive, 8 items for procedural and 10 items for interactional justice) from Moorman (1991)</p>	<p>Distributive, procedural and interactional justice impact turnover intention (-)</p> <p>Distributive and procedural justice impact Organizational Citizenship Behavior (+)</p>
<p>Links between the three kinds of company intern justice and the three components of commitment</p>	<p>321 employees</p> <p>16 items with a 7 pt Likert scale (5 items for distributive, 8 items for interactional and 3 items</p>	<p>Interactional justice is related to normative and continuance commitment (-)</p> <p>Procedural justice is associated with all the organizational commitment</p>

Lopez-Cabarcos et al., 2014	for procedural justice) from (Rego, 2010)	measures (+)
<i>Cornell Hospitality Quarterly</i>		Job satisfaction influences affective and normative commitment (+)
		Distributive and interactional justice impact job satisfaction (+)

Chart 9 - Organizational justice

2.5.10. Perceived Organizational Support (POS)

“Perceived organizational support” assumes that in order to meet socio-emotional needs and assess an organization’s readiness to reward efforts, employees form general beliefs concerning how much the organization values their contributions and cares about their well-being. It may be encouraged by employees’ tendency to ascribe humanlike characteristics to the organization (Eisenberg, 1986). Actions by agents of the organization are often viewed as indications of the organization’s intent rather than solely as actions of a particular individual (Levinson, 1965; Rhoades et al., 2001). On the basis of the norm of reciprocity, perceived organizational support would create the wish to care for the organization’s welfare and help it to reach its objectives.

Eisenberg (1986) first developed a 5-item questionnaire, which is the most commonly-used (See Chart 10 below). It can be applied to hundreds of employees.

Findings indicate that perceived organizational support and psychological empowerment both positively affect organizational citizenship behavior. Perceived organizational support does not positively influence job performance. Organizational behavior acts as a partial mediator between perceived organizational support and job performance, as well as between psychological empowerment and job performance (Chiang and Hsieh, 2012). Findings also show that perceived organizational commitment positively impacts organizational commitment (Garg and Dhar, 2014).

Article (Research theme, Authors, Journal)	Methodology (Sample size, measurement and source)	Significant influences between indicators
Links between Perceived Organizational Support, psychological	513 employees	Perceived Organizational Support and psychological empowerment

<p>empowerment, job performance and Organizational Citizenship Behavior</p> <p>Chiang and Hsieh, 2012</p> <p><i>International Journal of Hospitality Management</i></p>	<p>8 items with a 7 pt Likert scale from (Rhoades, Eisenberger and Armeli, 2001)</p>	<p>impact Organizational Citizenship Behavior</p> <p>(+)</p> <p>Organizational Citizenship Behavior</p> <p>and empowerment influence job performance (+)</p>
<p>Links between service quality, organizational commitment and its antecedents</p> <p>Garg and Dhar, 2014</p> <p><i>Journal of Hospitality and Tourism Management</i></p>	<p>451 employees</p> <p>5 items with a 7 pt Likert scale from Eisenberger (1986)</p>	<p>Organizational commitment influences service quality (+)</p> <p>Organizational commitment is influenced by Perceived Organizational Support (+), transformational leadership (+) and job stress (-)</p>
<p>Links between Perceived Organizational Support, coworker support and stress</p> <p>Loi et al., 2014</p> <p><i>International Journal of Hospitality Management</i></p>	<p>141 employees</p> <p>5 items with a 7 pt Likert scale from Eisenberger (1986)</p>	<p>Perceived Organizational Support and coworker support promote voice behavior (+)</p> <p>Perceived Organizational Support impacts prohibitive voice (+)</p> <p>Coworker support influences psychological stress (-)</p>
<p>Links between Perceived Organizational Support and turnover intention</p>	<p>212 employees</p>	<p>Perceived Organizational Support impacts turnover intention (-)</p>

<p style="text-align: center;">Karatepe, 2011</p> <p style="text-align: center;"><i>Journal of Hospitality & Tourism Research</i></p>	<p style="text-align: center;">5 items with a 7 pt Likert scale from Eisenberger (1986)</p>	<p style="text-align: center;">Perceived Organizational Support increases service recovery performance (+)</p>
<p style="text-align: center;">Links between ethical context, perceived organizational support, employee work values, job satisfaction and the turnover intention of employees</p> <p style="text-align: center;">Cheng et al., 2013</p> <p style="text-align: center;"><i>International Journal of Hospitality Management</i></p>	<p style="text-align: center;">377 employees</p> <p style="text-align: center;">5 items with a 7 pt Likert scale from Eisenberger (1986)</p>	<p style="text-align: center;">Ethical context is a significant predictor of job satisfaction (+) and turnover intention (-) moderated by Perceived Organizational Support</p>

Chart 10 - Perceived organizational support (POS)

2.5.11. Polychronicity

Polychronicity refers to people's preference to switch among multiple tasks in the same time-block (Bluedorn et al., 1999). The polychronic attitude has broadened into two discrete forms: (1) multi-tasking and (2) task-switching (Arndt et al., 2006; Bluedorn et al., 1999). In the hospitality context, task-switching behavior is suitable because it is commonly assumed that employees may undertake multiple activities in the same time block.

The definition and questionnaire was developed through Bluedorn's work (1999). Jang and George (2012) provide evidence that polychronicity significantly contributes to job satisfaction and turnover intention. This is the only such study in hospitality (See Chart 11 below).

<p style="text-align: center;">Article</p> <p style="text-align: center;">(Research theme, Authors, Journal)</p>	<p style="text-align: center;">Methodology</p> <p style="text-align: center;">(Sample size, measurement and source)</p>	<p style="text-align: center;">Significant influences between indicators</p>
--	---	---

Links between polychronicity, job satisfaction and turnover intention	609 employees	
Jang and George, 2012	10 items with a 5 pt Likert scale from Bluedorn et al. (1999)	Polychronicity impacts job satisfaction (+) and turnover intention (-)
<i>International Journal of Hospitality Management</i>		

Chart 11 - Polychronicity

2.5.12. Well-being at work

Kara et al. (2013) define employee well-being in hospitality firms through four subcategories: quality of work life, quality of life, employee burnout and organizational commitment. There are other studies measuring it also, in accordance with (Lawson, Noblet and Rodwell, 2009); both psychological well-being and job satisfaction are discussed in the work setting by Tsaur and Tang (2012).

Each of the authors used a specific questionnaire in keeping with their definition and objectives (See Chart 12 below). This parameter seems to be very subjective; authors have to look for the specific needs of their studies.

Studies confirm the negative relationship between work-related stress and employees' well-being and job satisfaction (Tsaur and Tang, 2012). Findings also support the positive effect of transformational leadership on well-being in the hospitality industry, which implies that hospitality managers should be trained to use a transformational leadership style to enhance employee well-being (Kara et al., 2013).

Article (Research theme, Authors, Journal)	Methodology (Sample size, measurement and source)	Significant influences between indicators
Links between job stress and well-being through means to reduce stress (intentional or denied) Tsaur and Tang, 2012	308 employees For the authors, well-being included job satisfaction and psychological well-being: 5 items for job satisfaction (Anderson, Coffey and Byerly, 2002) and 6 items for psychological well-being (Grossi <i>et al.</i> , 2006)	Job stress and well-being are related (-) Intentional proactive distraction is positively linked with well-being (+)

<i>International Journal of Hospitality Management</i>	with a 5 pt Likert scale from (Lawson, Noblet and Rodwell, 2009)	Denying stress is negatively linked with well-being (-)
Link between leadership style and well-being Kara et al., 2013 <i>International Journal of Hospitality Management</i>	443 employees 16 items for quality work of life (Sirgy <i>et al.</i> , 2001), 22 items for employee burnout (Maslach and Jackson, 1981), 15 items for organizational commitment (Mowday, Steers and Porter, 1979) and 15 items for life satisfaction (Sirgy <i>et al.</i> , 2001) with a 5 pt Likert scale	Transformational leadership improves employees' well-being (+)

Chart 12 - Well-being at work

2.5.13. Work-related stress

Job stress may be looked at as employees' responses to aspects of the work atmosphere that dishearten them (Garg and Dhar, 2014). Work-related stress makes people experience emotional exhaustion, which is the state of being overly tired from the emotional demands of a task.

Lait and Wallace (2002) proposed a 6-item questionnaire to directly measure work-related stress while other questionnaires have divided the parameter into several sub-categories (See Chart 13 below).

Work-related stress acts as an antecedent of organizational commitment. Particularly, it negatively influences organizational commitment (Garg and Dhar, 2014). Employees under challenge-related stress generate more creativity when levels of positive task feedback from their supervisors are high. Similarly, those suffering from hindrance stressors were more creative at work when supervisors provided less negative and more positive feedback (Hon et al., 2013).

Article (Research theme, Authors, Journal)	Methodology (Sample size, measurement and source)	Significant influences between indicators
Links between organizational commitment, its antecedents and	451 employees	Organizational commitment is influenced by POS (+),

<p>service quality</p> <p>Garg and Dhar, 2014</p> <p><i>Journal of Hospitality and Tourism Management</i></p>	<p>6 items with a 7 pt Likert scale from (Lait and Wallace, 2002)</p>	<p>transformational leadership (+) and job stress (-)</p>
<p>Links between job stress and well-being through means to reduce stress (intentional or denied)</p> <p>Tsaur and Tang, 2012</p> <p><i>International Journal of Hospitality Management</i></p>	<p>308 employees</p> <p>13 items with a 5 pt Likert scale (8 items for time stress and 5 items for anxiety) from (Parker and DeCotiis, 1983)</p>	<p>Job stress and well-being are related (-)</p> <p>Intentional proactive distraction is positively linked with well-being (+)</p> <p>Denying stress is negatively linked with well-being (-)</p>
<p>Link between stress and organization environment characteristics</p> <p>Jung and Yoon, 2013</p> <p><i>International Journal of Hospitality Management</i></p>	<p>111 employees</p> <p>12 items per dimension of employees' role stress: role conflict, ambiguity and overload with a 5 pt Likert scale from (Cooper and Marshall, 1976)</p>	<p>Particular organization impacts employees' perception of stress more than individual characteristics</p>
<p>Links between creativity and stress</p> <p>Hon et al., 2013</p> <p><i>International Journal of Hospitality Management</i></p>	<p>265 employees</p> <p>6 items for challenge-related stress and 5 items for hindrance-related stress with a 7 pt Likert scale from (Cavanaugh et al., 2000)</p>	<p>Creativity is related to challenge-related stress (+) and hindrance-related stress (-)</p>

Chart 13 - Work-related stress

2.6. Synthesis

A synthesis was realized to better understand each parameters' provenance (Table 2).

Parameters	Major references
creativity	Tsai et al., 2015; Hon et al., 2013; Wang et al., 2014; Wong and Ladkin, 2008
empowerment	Chiang and Hsieh, 2012; Fock et al., 2011; Ro and Chen, 2011; Raub and Robert, 2012; Karatepe, 2013
intention to turnover	Robinson et al., 2014; Yavas et al., 2013; Jang and George, 2012a
job involvement	Kong, 2013; Zopiatis et al., 2014
job satisfaction	Madera et al., 2013; Zopiatis et al., 2014; Bustamam et al., 2014; Lu and Chen, 2013; Yeh, 2013; Kim and Brymer, 2011; Jang and George, 2012a; Arasli et al., 2014; Rothfelder et al., 2013
leadership	Rothfelder et al., 2013; Wang et al., 2014; Raub and Robert, 2012; Kara et al., 2013a; Kim and Brymer, 2011
organizational citizenship behavior	Tang and Tang, 2012; Yen and Teng, 2013; Chiang and Hsieh, 2012)
organizational commitment	Garg and Dhar, 2014a; Karatepe, 2013; Yeh, 2013; Raub and Robert, 2012; Zopiatis et al., 2014; Lopez-Cabarcos et al., 2014
organizational justice	Lopez-Cabarcos et al., 2014; Hemdi and Nasurdin, 2007
perceived organizational support	Chiang and Hsieh, 2012; Garg and Dhar, 2014a; Loi et al., 2014; Karatepe, 2011; Cheng et al., 2013
polychronicity	Jang and George, 2012a
well-being at work	Tsaur and Tang, 2012; Kara et al., 2013a
work-related stress	Garg and Dhar, 2014a; Tsaur and Tang, 2012; Jung and Yoon, 2013; Hon et al., 2013

Table 2 - Synthesis

2.7. Linking of parameters

Despite all methodological differences, a visual representation of links between parameters shows their relationships (Table 3). Measures are closely related, encompassing human capital.

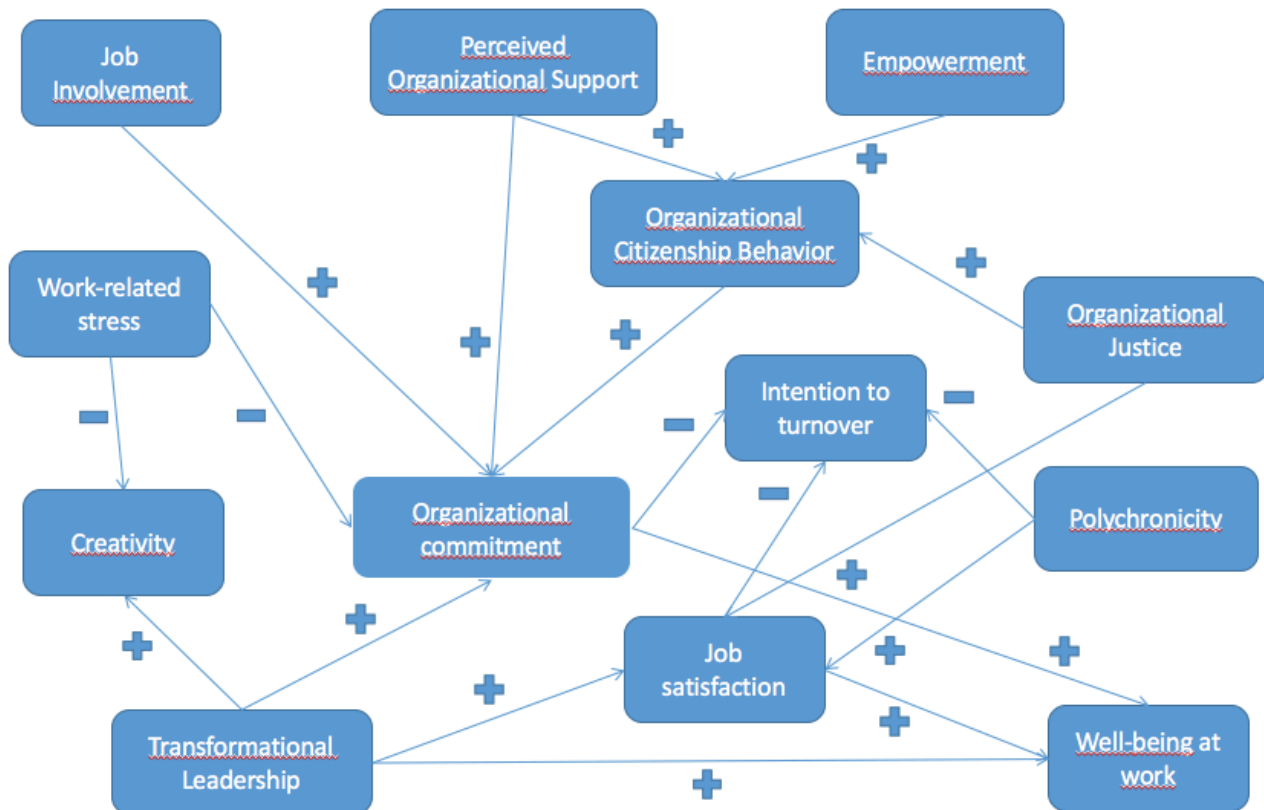


Table 3 - Synthesis of links between human capital parameters

2.8. Limitations

These findings should be interpreted with the following limitations: they only include papers published since 2011 (except original sources which were published earlier). This strategy means that only relatively recent papers are included in this review, which could omit interesting papers. The research took place using Google Scholar, which provides a downsized range of scientific articles.

2.9. Conclusion and future perspectives

The primary objective of this review was to investigate the measurement of human capital parameters in hospitality. The methodology integrated identification, definition, measurement of and relationships between human capital parameters in hospitality and showed that few were actually used in hospitality literature. Thirteen parameters were identified and defined; several methodologies were found to measure the same parameter on different sample sizes. Results show that parameters are significantly related: we could synthesize or define these parameters more precisely to better use them to 1/ improve operational management for employees and 2/ improve customer experience. Results will hopefully contribute to the scientific definition of human capital; this will permit proposing a

model that considers customers and employees the heart of organizational strategies. In recent years, several papers have tried to study this objective. The 13 parameters defined in the definition section are a true snapshot of the literature on human capital in organizations for hospitality management. For future research, drafting a questionnaire inspired by these results would permit concrete measurement of human capital, in order to use a kind of score as a single parameter to evaluate its influence on financial or qualitative performance. Human capital parameters could help hotels evaluate a huge part of their future competitive advantages for a reasonable cost. The link between human capital and financial performance could show that mid-term investments in human capital are an opportunity for the future. This paper is useful to understand human capital in hotel organization, but can also apply to tourism in general, resorts, theme parks, restaurants or any service-related business where employees are in contact with each other and with customers. Future research can include the selection of parameters to create a questionnaire for employees of industrial partners' midscale hotels.

Nous montrons que :

- Il n'y a pas vraiment de consensus concernant le capital humain dans l'hôtellerie. Cette notion regroupe selon le cadre choisi, un certain nombre d'indicateurs
- En ce qui nous concerne, certaines variables font écho aux verbatim utilisés par les professionnels et à l'indicateur souhaité par le groupe AccorHotels
- Le personnel via le capital humain joue un rôle déterminant dans la performance opérationnelle hôtelière : il est possible de réaliser des mesures pertinentes en France

3. Conclusion du chapitre 4

L'ensemble de ces différentes mesures qui sont liées au capital humain nous permet de mieux comprendre l'importance du personnel et les moyens de mesures associés. Celles-ci semblent impacter un grand nombre de variables de l'entreprise. Cet article écrit dans les premiers mois de la thèse montre bien la diversité des moyens de mesures autour du personnel et du capital humain. Afin de suivre les demandes du groupe AccorHotels, nous avons focaliser notre attention sur l'engagement des collaborateurs au travail. Nous voyons dans notre revue de la littérature que certaines des mesures du capital humain impactent directement la qualité de service, la performance au travail ou tout simplement la performance économique. Nous allons donc désormais mesurer la variable d'engagement

des collaborateurs au travail puis émettre des hypothèses sur son impact sur la performance opérationnelle hôtelière en France pour notre échantillon d'hôtels milieu de gamme. L'anglais *organizational commitment* fait référence à un grand nombre d'engagement ayant un grand nombre de composantes. Pour la suite du manuscrit nous ferons l'approximation entre cette variable en provenance de la littérature et la variable choisie par le groupe hôtelier.

Chapitre 5 - Opportunité de recherche : collecte internationale de données d'engagement des collaborateurs au travail du groupe AccorHotels

Nous avons bénéficié d'une enquête du groupe AccorHotels auprès de l'ensemble de ses collaborateurs portant sur l'engagement des collaborateurs au travail. Sans cette opportunité, nous nous serions sans doute appuyés sur la revue de la littérature en sélectionnant les méthodes appropriées pour chacun des paramètres identifiés du capital humain dans l'hôtellerie. En utilisant les hôtels milieu de gamme du groupe en France, nous aurions pu administrer aux collaborateurs de ces hôtels (un peu plus de 4000 sujets d'étude dans près de 150 hôtels) un questionnaire reprenant les items les plus pertinents de notre revue. Une première phase aurait consisté en une validation de notre questionnaire concernant les items ($n = 2000$ employés). Nous aurions ensuite pu confirmer le questionnaire sur un autre échantillon d'employés différents ($n \sim 2000$ employés) avant de définitivement déterminer les liens de cette mesure avec d'autres variables de performance et de contexte des établissements. En ayant directement une mesure (l'engagement des collaborateurs au travail) d'une des mesures du capital humain pour 3740 collaborateurs en France milieu de gamme, nous avons choisi de l'utiliser comme mesure du personnel dans l'organisation.

Le changement de Directeur des Ressources Humaines chez AccorHotels Monde a accéléré la mise en place de ce questionnaire auprès de chacun des employés. Ce choix mené en amont de mon travail s'explique par l'importance du groupe porté à l'engagement. Atteindre une performance satisfaisante ou moyenne peut s'avérer assez simple. Avec un certain nombre de règles encadrées et contrôlées par une supervision satisfaisante et un système de récompenses efficace, les employés d'une entreprise seront satisfaits et assez assidus et motivés pour venir travailler. Dans une société et un secteur ultra concurrentiels, se contenter d'une performance satisfaisante n'augmente pas les gains de part de marché, la croissance du capital et la rentabilité (Salanova et al., 2014). Les collaborateurs peuvent se conformer dans l'accomplissement d'un travail satisfaisant s'ils y sont obligés, mais l'accomplissement d'un travail de qualité engendrant une performance haute ne peut être mené que si les employés le veulent et sont engagés. L'engagement des collaborateurs au travail pourrait donc impacter la performance globale d'un hôtel via le « service hôtelier » et la performance opérationnelle, allant de la qualité fournie par les équipes opérationnelles à la qualité perçue par les clients, jusqu'aux résultats économiques de l'hôtel. L'engagement au travail va au-delà de la motivation et de la satisfaction au travail, il impacte positivement les résultats de l'entreprise et la satisfaction des clients, et négativement le turnover (AON, 2015). Les employés parlent de leur entreprise, ils y sont attachés et ne veulent pas la quitter. Ils sont capables de faire des efforts personnels au-delà des tâches contractuelles pour assurer le succès de leur entreprise. Dans ce secteur où la relation avec le client et la

disponibilité des employés font partie du produit et influe donc sur sa qualité, mesurer cet engagement au travail a du sens. Nous faisons également l'hypothèse que les relations entre le personnel et les variables de performance à déterminer sont impactées par des déterminants en provenance du contexte interne ou externe à l'hôtel qui jouent le rôle de modérateurs et/ou médiateurs.

1. L'engagement des collaborateurs au travail : nouvelle mesure du personnel

Les données récoltées par les Ressources Humaines chez AccorHotels mesurent l'engagement des collaborateurs à travers plusieurs leviers d'actions comme l'intégration des nouveaux employés, la qualité de vie au travail ou la digitalisation des processus dans un contexte hôtelier. Cette mesure se présente sous la forme d'un questionnaire de 62 items dont 6 items pour la mesure d'engagement (Figure 4) et 56 autres répartis en 14 leviers

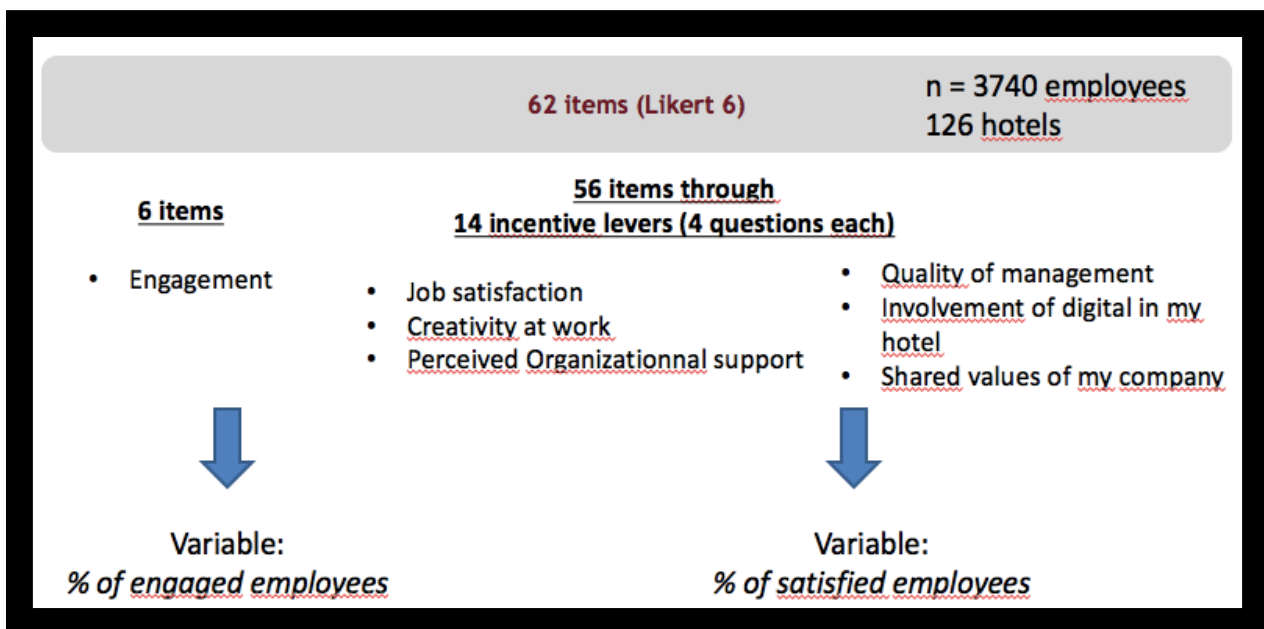


Figure 4 - Méthodologie de mesure du questionnaire distribué par le groupe AccorHotels

d'action (détaillant cet engagement au travail). Les réponses suivent une échelle en 6 points obligeant ainsi les répondants à choisir. Les 14 leviers d'action sont les suivants: *assist growth and development of people, develop sense of service, develop cooperation teams, give meaning and perspective, develop interest at work, encouraging individual initiative, improving organization and working conditions, communicate openly, ensure good quality of work life, recognize individual and team contributions, strengthening support to employees, successfully integrate new employees, improve company perception, become aware of digitalization.*

Chaque item est mesuré grâce à un niveau de **satisfaction** qui représente le pourcentage d'employés de l'échantillon ayant répondu 5 ou 6.

Chaque levier d'action (ensemble d'items prédéfini) est mesuré par un niveau **d'efficacité** représentant le pourcentage d'employés ayant donné une moyenne de réponse supérieure à 4,5 pour ce levier d'actions. Ainsi, un employé sera considéré comme engagé si la moyenne aux 6 items de l'engagement est supérieure à 4,5. L'enquête comportera des questions du type « Lorsque j'en ai l'opportunité, j'exprime à quel point je suis ravi de travailler ici » ou « Je pense très rarement à quitter mon poste pour travailler dans une autre entreprise » ou encore « L'entreprise me donne envie d'aller au-delà des tâches qui me sont normalement demandés pour le bien de la compagnie ». L'enquête a été menée entre le 15 septembre 2015 et le 15 novembre 2015 et ce questionnaire a été envoyé aux 134 635 employés du groupe AccorHotels avec un taux de retour de 80,15% soit 107 914 réponses. Nous avons extrait les réponses des employés du milieu de gamme en France soient 146 hôtels filiales et managés comprenant alors 3740 employés. Pour des raisons de confidentialité, nous devons faire des groupes de plus de 10 employés pour qu'aucun d'entre eux ne puissent être identifié lors des traitements statistiques, nous assimilerons nos individus aux établissements hôteliers en tant que tels. Nous avons voulu vérifier en

préambule que la variable « engagement » était bien expliquée par les réponses obtenues aux 14 leviers d'actions. En effet, techniquement, les 14 variables correspondant aux leviers sont représentées par la variable *satisfied* et l'engagement est représenté par la variable *engaged*. Etant donné le grand nombre de collaborateurs ayant répondu à l'offre nous avons choisi de réaliser une Analyse en Composantes Principales (ACP) en utilisant le logiciel GNU R⁸ afin d'observer rapidement les liens et la répartition de nos variables. Chacun des leviers d'actions nommés i1, i2, ..., i13, 14 nous indique qu'une projection sur le premier axe est possible à travers la variable *satisfied* qui représente donc bien nos leviers d'action et qui est très « corrélé » avec la variable *engaged* qui représente l'engagement des collaborateurs au travail. Une régression linéaire simple nous donne **engaged = 11.6 * satisfied** avec un coefficient de détermination $R^2 = 0.9353$. Nous prendrons ainsi uniquement la variable *engaged* comme représentation de l'ensemble des items à notre disposition. Cette ACP (Figure 5) nous apprend qu'un grand nombre de leviers d'actions donne une information correspondant à une même dimension et de fait ne sera pas en mesure de différencier certains comportements. Le fait de ne pas être assez clivant ne permettra pas d'identifier les

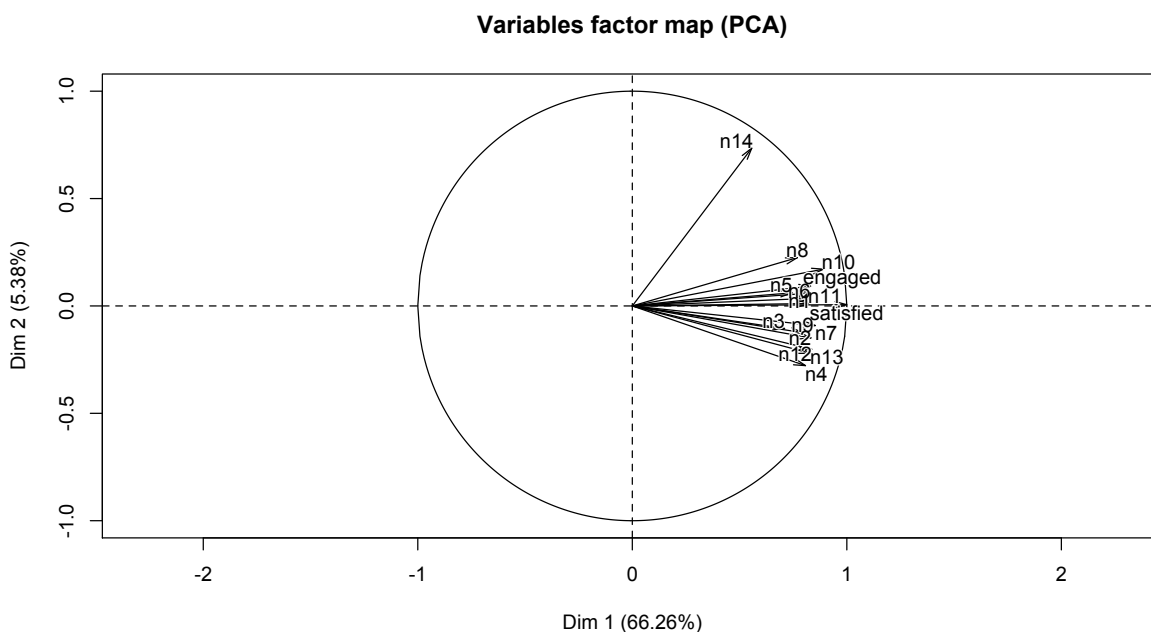


Figure 5 - ACP sur les résultats du questionnaire (n=3740) autour des deux premières dimensions

⁸ Logiciel libre informatique dédié aux statistiques et à la science des données utilisant le langage R

bons leviers d'actions pour les bonnes pratiques opérationnelles. Le questionnaire pourrait être repensé en tenant compte de ces résultats, ce n'est pas ici l'objet de l'étude. Nous utiliserons donc désormais la variable *engaged* comme variable organisationnelle liée au personnel, elle représentera l'engagement des collaborateurs au travail pour chaque hôtel.

Nous avons désormais une mesure de l'engagement qui est une composante essentielle du capital humain. Nous avons cherché à comprendre le lien qu'entretenait le capital humain avec la performance opérationnelle d'un hôtel. Chaque hôtel étant différent nous avons souhaité contrôler les caractéristiques propres aux hôtels. Nous posons l'hypothèse que l'engagement est lié à un ensemble de variables de performance, et que ces liens sont modifiés selon les déterminants propres à l'établissement hôtelier.

Nous montrons que :

- Nous avons choisi l'engagement des collaborateurs au travail comme variable organisationnelle liée à l'humain
- De nombreuses variables de performance semblent impactées par l'organisation et spécifiquement par l'engagement des collaborateurs au travail
- Nous disposons d'un échantillon de 146 hôtels milieu de gamme en France pour des réponses d'engagement au travail de 3740 collaborateurs

2. Conclusion du chapitre 5

En choisissant de focaliser notre étude sur le personnel, nous avons cherché les moyens de mesurer l'acte intangible du « service hôtelier » exigé dans le secteur de l'hôtellerie., nous avons utilisé/saisi l'opportunité d'une étude menée par le groupe AccorHotels au niveau international. Nous avons ainsi collecté les données d'engagement des collaborateurs au travail dans 146 hôtels en France, soient 3740 collaborateurs. Cette mesure déterminante va désormais nous permettre d'étudier en détails son lien avec nos variables de performance et les données de contexte des établissements à notre disposition.

Conclusion de la partie II

Cette partie est une exploration des moyens de mesure du personnel dans l'hôtellerie. Le capital humain au sens micro, c'est à dire dans l'entreprise, représente toute l'intangibilité de la partie humaine de l'organisation. Un grand nombre d'auteurs se sont penchés sur sa définition, ses composantes et ses moyens de mesures. Nous avons pu

conforter le groupe AccorHotels dans son choix d'analyser en détails dans ce projet de recherche l'engagement des collaborateurs au travail. En effet cette composante du capital humain est mesurée à de nombreuses reprises et impacte la performance organisationnelle et économique de l'hôtel. En nous offrant la possibilité de collecter des données d'engagement auprès de 3740 employés dans 146 hôtels milieu de gamme en France, nous allons pouvoir dans la partie suivante développer et vérifier nos hypothèses de recherche.

PARTIE III – Différences de performances individuelles entre hôtels milieu de gamme en France : modèles statistiques et identification de complémentarités structurelles

Introduction - Etude des déterminants autres que l'engagement des collaborateurs au travail : choix des mesures de contexte et de la performance opérationnelle hôtelière

Des données concernant la performance opérationnelle hôtelière de notre échantillon ainsi que plusieurs paramètres liés à chaque établissement ont été collectées. La majorité des données que nous avons obtenues est extraite de tableaux de gestion opérationnelle dans les hôtels, des directions des opérations régionales et des fonctions support au siège France.

Nous avons pu mesurer l'engagement des collaborateurs au travail en tant qu'une des composantes liées au « personnel » dans une organisation hôtelière. L'objectif de la thèse, rappelons-le, est le suivant : 'explorer la place du personnel dans les opérations hôtelières en France. Quelle relation entretient cette variable avec le résultat d'exploitation de l'hôtel ? Existe-t-il un lien entre l'engagement des collaborateurs au travail et la qualité perçue par les clients ? Lorsque nous observons la relation entre deux variables de performance, l'engagement des collaborateurs joue-t-il un rôle modérateur ?

Afin de répondre à ces questions, nous avons conservé notre échantillon de 146 établissements correspondant aux hôtels filiales et managés milieu de gamme du groupe AccorHotels en France. Une fois notre donnée de performance organisationnelle liée au personnel récoltée (grâce à l'étude sur l'engagement des collaborateurs au travail), nous avons défini ce qu'était un hôtel performant d'un point de vue opérationnel. Pour ce faire, les observations faites lors de plusieurs réunions de travail au sein du groupe AccorHotels nous ont aidées. Nous avons ainsi pu identifier deux variables économiques (EBIT et RevPAR), une de qualité perçue par les clients (RPS) et un certain nombre de paramètres relatifs au contexte et à la stratégie de chaque établissement de l'échantillon. La mesure de performance sera construite avec certaines de ces variables. Les paramètres restants, propres aux établissements, permettront d'analyser plus précisément les comportements

des hôtels. Cet exercice s'avère afin de créer des typologies d'hôtels ayant des paramètres évoluant de façon similaire. Ces réunions qui réunissent des opérationnels et des fonctions support (contrôle de gestion notamment) ont permis d'identifier puis de récolter pour l'année 2015 les données suivantes :

- *EBIT (Earnings Before Interest Taxes)* correspond au chiffre d'affaires net auquel on a déduit les charges d'exploitation (énergie, matières, salaires, ...). Il permet d'avoir un regard sur la gestion d'un établissement, notamment au niveau de l'utilisation adéquate de ses ressources. Il se calcule en euros.
- *RevPar (Revenue per Available Room)* correspond aux revenus par chambre disponible, c'est le prix moyen de la chambre multiplié par le taux d'occupation soit le chiffre d'affaire hébergement divisé par le nombre de chambres total. Il permet de mesurer *en même temps* la bonne gestion des prix et la fréquentation d'un hôtel. Il se calcule en euros et peut mesurer le rendement hôtelier de l'établissement.
- Le *RPS (Reputation Performance Score)* mesure la qualité globale perçue par les clients que ce soit via des enquêtes internes ou par la majorité des sites de réservation et d'avis sur internet. Ce score est une moyenne arithmétique calculée sur une base annuelle (début janvier). Il donne une performance « qualitative » de l'hôtel.

Quant aux caractéristiques propres à l'établissements, nous avons choisi :

- Le nombre de chambres disponibles de l'établissement (nbRooms) qui représente la taille de l'établissement via son offre effective.

- IndivBusiness, IndivLoisirs, GroupeBusiness et GroupeLoisirs qui représentent le nombre par hôtel de clients étant individuel ou groupe et loisirs ou Affaires.
- La *digitalisation de l'hôtel* (OCI) correspond à la « numérique – orientation » de l'hôtel et sera calculé par le pourcentage de check-in online et le pourcentage de fast check-out. Le check-in online permet au client de prévoir son arrivée dans l'hôtel et de permettre aux réceptionnistes de préparer l'arrivée du client. Le fast check-out permet au client de partir de l'hôtel sans passer par l'accueil (réception), son compte étant débité directement et une facture lui étant envoyée par mail. Cette digitalisation de l'hôtel concerne également l'organisation de l'hôtel et indique une certaine forme d'adaptation par l'organisation lié à l'arrivée ou non du numérique dans l'hôtel.
- La localisation de l'hôtel via un système de 9 groupes explicités en annexe.
- La date moyenne des dernières rénovations conséquentes.
- La présence dans l'établissements d'un restaurant, d'une salle dédiée au bien-être et au sport et de salles de séminaires dédiées à la location.

Nous allons explorer successivement trois variables : le résultat d'exploitation par chambre, la qualité perçue par les clients et l'engagement des collaborateurs au travail. Identifiées tour-à-tour comme fondamentale dans une gestion opérationnelle hôtelière nous menons une étude spécifique de chacune de ces variables. Nous concevrons un modèle prenant successivement en sortie ces trois variables afin d'identifier leurs antécédents et mieux comprendre les moyens d'actions possibles sur ces variables. Nous analyserons ensuite les paramètres influençant la relation entre ces variables, puis une autre en les prenant successivement deux à deux. Cette méthode sera la source de la conception d'une typologie d'hôtels milieu de gamme en France permettant une identification simplifiée des complémentarités structurelles existantes. Pour chacun des hôtels nous avons donc à

disposition l'ensemble des données suivantes (n = 146), que nous donnons ici comme moyenne de l'ensemble de notre échantillon (Tableau 4).

Restaurant	Fitness	Séminaire	Localisation	#rooms	RPS	Digital	Engagement
61.3%	20.3%	49.2%		145	78.4	0.15	0.45
%CA indiv.Bus.	%CA group.Bus.	%CA indiv.Loïs.	%CA group.Loïs.	Rénovation	EBIT / chambre	RevPar	
0.44	0.18	0.28	0.10	2009 (60.2% dans les 10 ans)	1859.74	67.7	

Tableau 4 - Moyennes générales des paramètres mesurés de notre échantillon (n = 146 hôtels)

La majorité des variables a déjà été définie précédemment, voici certaines spécificités de ce tableau :

Nous avons affiché le pourcentage de présence dans l'hôtel de restaurant, de salle de fitness et de salle de séminaire pour l'ensemble des hôtels de notre échantillon. Sur trois restaurants, si deux des hôtels possèdent un restaurant le taux sera de 66.7%. Pour la suite du chapitre, il s'agira, par cluster d'hôtels, du pourcentage de l'équipement par rapport à l'ensemble des établissements **possédant** ledit équipement. En formant deux groupes, si les deux hôtels sont dans le même groupe cela sera donc 100% sinon ce sera 50%.

La localisation correspond aux deux, trois voire quatre secteurs où les établissements du groupe sont les plus représentés. Les définitions des secteurs de localisation sont au nombre de 9 (cf. annexe).

Concernant le mix client, le pourcentage proposé correspond au pourcentage du chiffre d'affaires provenant de ce type de clientèle. La provenance du chiffre d'affaires a été séparé en 4 groupes distincts. Les individuels affaires, loisirs et les groupes affaires et loisirs.

La rénovation propose l'année moyenne de la dernière rénovation (sans en préciser la nature ni l'ampleur) du cluster ainsi que la proportion d'établissements rénovés dans les 10 dernières années.

Chapitre 6 – Autour du résultat d'exploitation par chambre : objectif économique de l'hôtel moderne

Comment se construit le résultat d'exploitation par chambre d'un hôtel ? Quel est le lien entre le chiffre d'affaires et le résultat d'exploitation par chambre ? Quels sont les paramètres qui influencent cette relation ? Quels sont les complémentarités structurelles des hôtels en prenant comme référence le résultat d'exploitation par chambre ? Quels sont les hôtels qui transforment le mieux le chiffre d'affaires en résultat ? Répondre à ces questions va nous permettre d'explorer les différences entre les hôtels de notre échantillon et de comprendre in fine les mécanismes liés à la qualité perçue par les clients et à l'engagement des collaborateurs au travail.

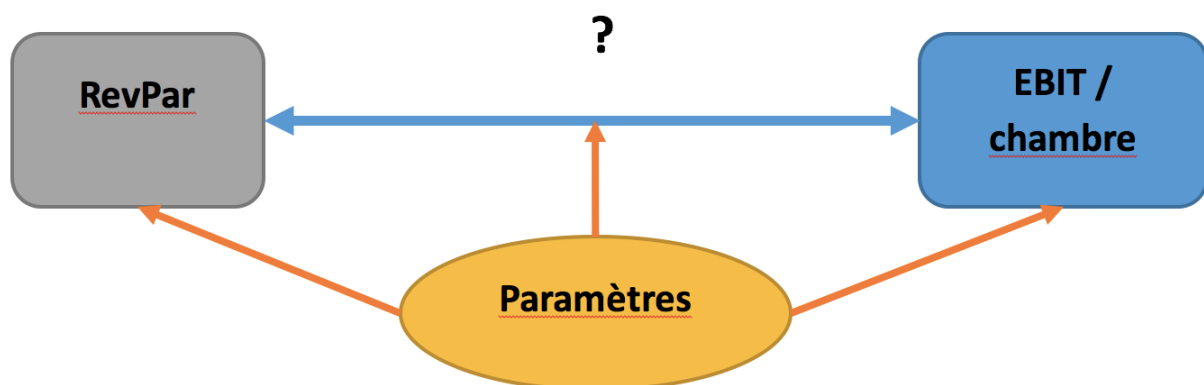


Figure 6 - Hypothèses de recherche concernant le résultat d'exploitation par chambre

Nous avons choisi de construire la variable de performance mesurant le résultat d'exploitation par chambre (EBIT/chambre) et cherché dans un premier temps à repérer ses antécédents directs. Nous avons ensuite exploré son lien avec le chiffre d'affaires par chambre, d'abord en approximant leur relation linéaire puis via une méthode graphique (Figure 6). Ceci nous a permis d'identifier deux comportements différents. Ceux-ci ont pu être analysés grâce à l'étude des paramètres de chaque type d'hôtels et de mieux comprendre ces différences de comportements. Enfin, nous clôturerons ce chapitre avec trois études de cas (analysées en statique) qui apporteront des exemples concrets à nos réflexions.

1. Les antécédents du résultat d'exploitation des hôtels milieu de gamme du groupe AccorHotels en France

Nous avons conçu via le logiciel R un modèle de régression linéaire multiple en prenant le résultat d'exploitation par chambre comme variable de performance en sortie. Le modèle nous donne 4 paramètres (Figure 7) qui expliquent en partie ($R^2 = 0.31$) significativement et positivement notre variable : la qualité perçue par les clients ($p = 0,009$), le niveau de digitalisation de l'hôtel ($p = 2,3 \times 10^{-4}$), la présence d'individuels loisirs ($p = 5,7 \times 10^{-4}$) et d'individuels affaires ($p = 0,002$). Ces résultats montrent entre autres que la qualité perçue par les clients joue un rôle déterminant dans l'évolution du niveau du résultat d'exploitation par chambre.

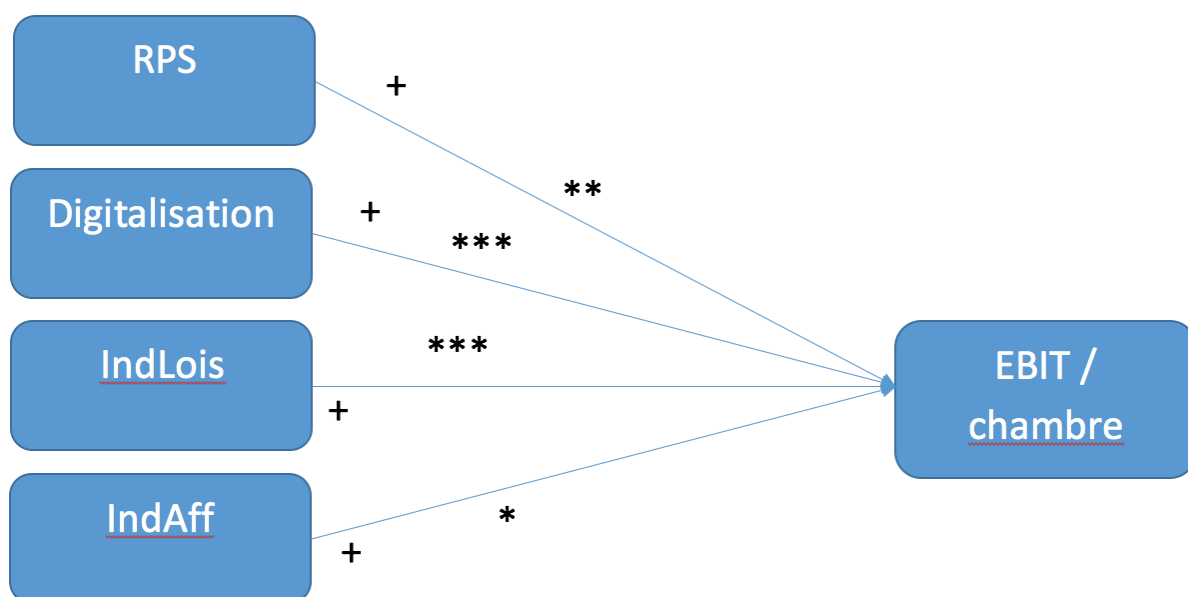


Figure 7 - Antécédents significatifs du résultat d'exploitation par chambre

La variable de performance EBIT/RevPar donne une approximation de la transformation du chiffre d'affaires en résultat d'exploitation. Nous obtenons des résultats similaires avec, en plus, un effet négatif de la présence de groupes loisirs dans l'hôtel. La présence de clients individuels dans les hôtels en tant qu'antécédent du résultat montre leur importance. Les prix de ces chambres peuvent être plus élevés que celui des groupes mais en règle générale, l'ensemble des hôtels possède une forte proportion d'individuels et ce résultat ne nous apprend à peu près rien. Le niveau de digitalisation quant à lui indique l'importance des processus de production dans l'industrie hôtelière. Fidéliser ses clients et engager ses collaborateurs, pour une entreprise à but lucratif, ne passe pas nécessairement par une carte de fidélité ou la présence de baby-foot dans les salles de repos. Faciliter les processus, a fortiori dans une industrie de « service hôtelier », où tout doit être en ordre face aux clients, peut passer par la digitalisation des flux. Enfin, le fait que la qualité perçue par les clients (RPS) soit également un antécédent impactant positivement et significativement le résultat d'exploitation par chambre montre que le « service hôtelier »

est primordial pour l'obtention d'un résultat par chambre élevé. Ce lien reste général et, selon le contexte, nous allons voir que la qualité perçue par les clients n'est qu'un des leviers d'action possibles qui peuvent améliorer la performance hôtelière.

2. Lien avec le chiffre d'affaires de chaque hôtel : quels sont les catalyseurs de cette relation ?

Le modèle que nous venons de construire repose sur l'image globale de notre échantillon. D'autres paramètres majeurs liés à l'établissement doivent jouer un rôle dans l'évolution du résultat d'exploitation et nous avons donc souhaité comprendre si des différences internes aux établissements étaient identifiables et permettraient de mieux éclairer nos premiers résultats globaux. Le lien entre le résultat d'exploitation et le chiffre d'affaires par chambre peut s'avérer évident dans sa globalité, cependant de nombreuses différences locales selon des groupes d'hôtels vont apparaître.

L'ébullition de l'eau est une transformation chimique classique. La température et l'état de l'eau sont deux variables importantes. Si la température augmente dans des conditions normales, nous savons que l'eau va passer d'un état liquide à un état gazeux à partir d'un certain seuil. Cependant, si on rajoute du chlorure de sodium dans l'eau ou encore que l'environnement extérieur est modifié (ajout d'un couvercle), l'ébullition va être atteinte plus rapidement. Nous savons ici qu'en règle générale une augmentation du chiffre d'affaires implique une augmentation du résultat mais certaines variables accélèrent la transformation et d'autres la freinent. Nous pensons que le RevPar est lié à l'attractivité du lieu et donc la localisation de l'hôtel mais nous posons l'hypothèse que la qualité perçue par les clients, les équipements ou la digitalisation peuvent affecter le comportement de certains établissements et modifient ainsi l'intensité de la relation entre le chiffre d'affaires et le résultat d'exploitation par chambre.

2.1. Méthodologie

Nous avons récolté ces deux variables pour chacun des hôtels de notre échantillon, tout en ayant à disposition leurs paramètres individuels. Nous avons ensuite placé dans le plan les coordonnées (RevPar ; EBIT/chambre) afin d'évaluer la nature de leur répartition. Nous appellerons cette phase « Comportement Général ». Nous affinerons ensuite l'étude en repérant graphiquement deux groupes distincts. Ces deux groupes d'hôtels possèdent des paramètres propres aux établissements qui modèrent leurs comportements. L'identification et l'analyse de ces paramètres sera tout le sens de la phase « Comportement par groupe ». Celui-ci, via des comparaisons de moyenne, déterminera les leviers qui permettent aux groupes d'hôtels d'atteindre certains résultats en adoptant certains comportements. Pour finir, nous sélectionnerons des établissements ayant une activité hôtelière (RevPar) similaire sur le papier mais des résultats économiques par chambres différents (EBIT/chambre) pour tenter de comprendre ces différences.

2.2. Comportement général

2.2.1. Résultats

Nous avons tracé cette courbe en prenant l'ensemble des individus, l'échantillon est approché par une droite de régression linéaire croissante (Figure 8).

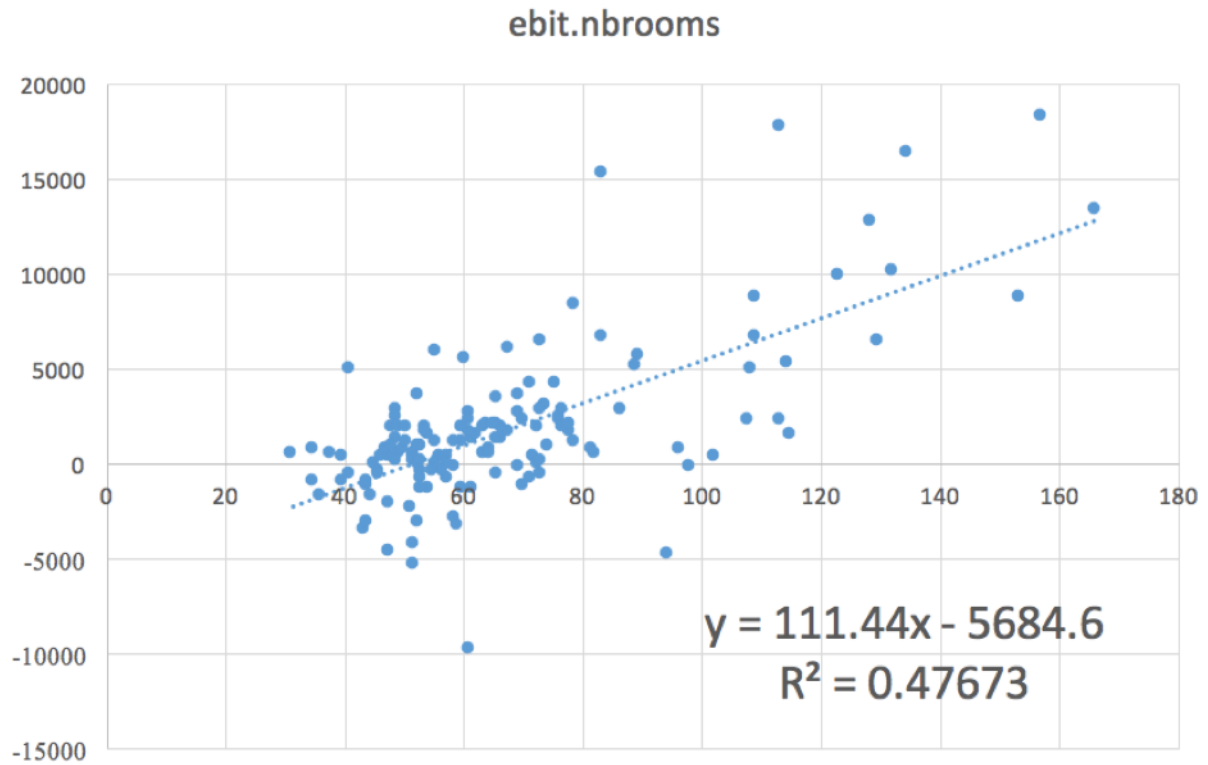


Figure 8 - RevPar en fonction du résultat d'exploitation par chambre pour chaque hôtel

Plus le chiffre d'affaires par chambre augmente plus le résultat d'exploitation par chambre évolue de façon similaire au global. L'indicateur RevPar prévoit donc assez bien, même si c'est de façon très bruitée, l'évolution du résultat d'exploitation par chambre.

2.2.2. Analyse

L'évolution du chiffre d'affaires par chambre (RevPar) permet de prédire grossièrement celle du résultat d'exploitation par chambre de l'hôtel (EBIT/chambre). Comparer les hôtels entre eux en utilisant uniquement le RevPar permet ainsi d'identifier de façon simple et assez correcte les hôtels qui ont des chances d'atteindre de bons résultats économiques. De la même façon, il sera possible d'identifier ceux qui auront probablement des difficultés et de pouvoir les aider.

En traçant cette courbe, nous nous attendions à ce genre de résultats mais nous souhaitions également observer les paramètres des hôtels ayant des comportements similaires. En observant la répartition graphique de nos hôtels nous observons la forme d'une tâche de peinture jetée sur une toile. Une grande partie des hôtels s'agglutine dans la première partie de la courbe lorsque le reste se disperse le long d'une trainée croissante. Comment expliquer cette répartition ? Nous allons découper notre échantillon en deux groupes d'hôtels dans le but d'identifier les paramètres pouvant expliquer ces comportements.

2.3. Comportement par groupe

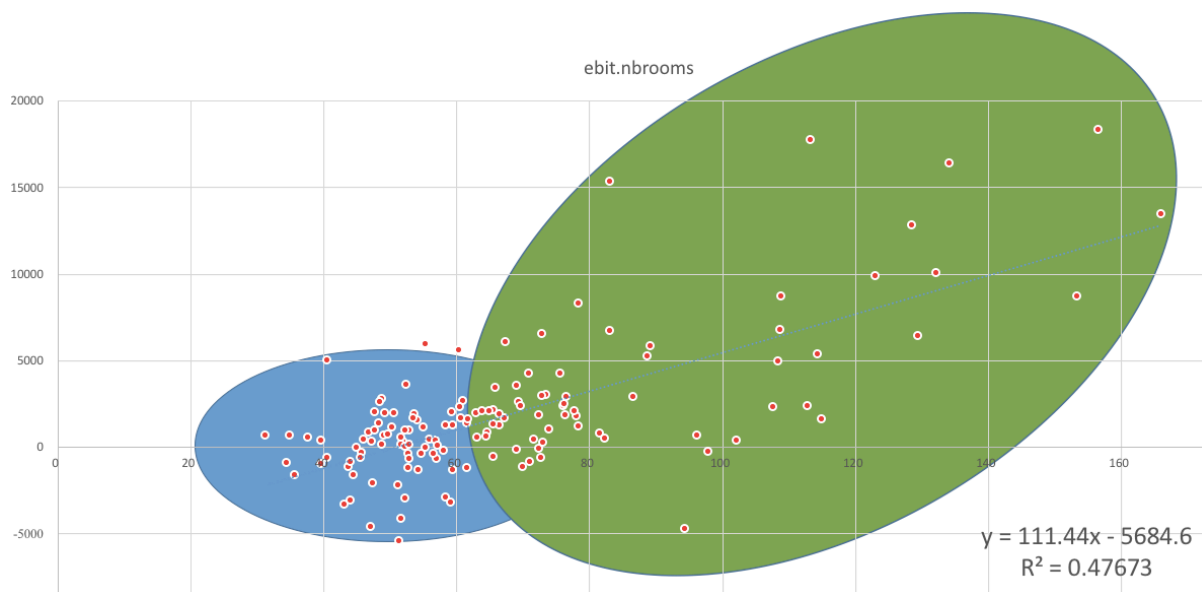


Figure 9 - Deux groupes d'hôtel ayant des comportements distincts selon la fonction $RevPar = f(ebit/chambre)$

Nous pouvons isoler deux grands groupes d'hôtels (Figure 10), le premier se situe dans la première partie de la courbe et reste globalement le long d'une droite quasi-horizontale avec un EBIT constant et un RevPar faiblement croissant. Le second groupe possède des chiffres d'affaires par chambre et des résultats d'exploitation par chambre élevés et « tirent » la courbe vers le haut.

Nous avons décidé de séparer nos individus en deux pour obtenir un ensemble d'hôtels ayant d'une part un EBIT et un RevPar plus bas (premier groupe en bleu) et d'autre

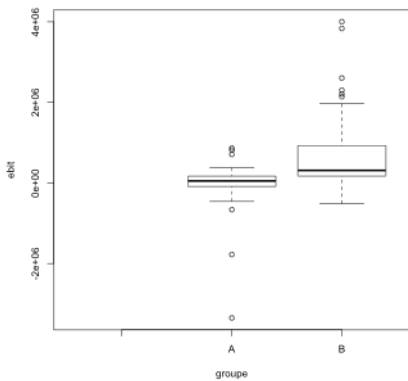


Figure 10 - Répartition des deux groupes selon EBIT/chambre

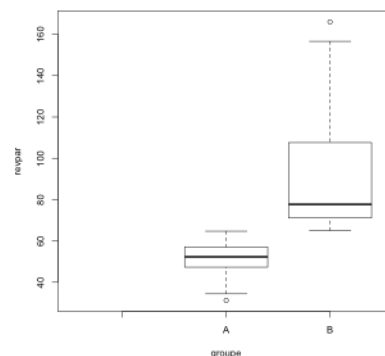


Figure 11 - Répartition des deux groupes selon le RevPar

part plus élevé (second groupe en vert). L'intérêt est de déterminer les caractéristiques communes à ces comportements. Ces coordonnées étant ramené par chambre nous avons décidé de couper notre échantillon en deux groupes égaux de part et d'autre de la médiane du revpar ($x = 60,75$). Nous obtenons ainsi le groupe A en bleu ($n = 71$ établissements) et le groupe B en vert ($n = 71$ établissements). Nous allons de cette manière déterminer les différences en termes de variables pour ces deux premiers groupes. Nous avons également vérifié que l'EBIT/chambre (test de Welch, $p.value = 2.2 \cdot 10^{-16}$) et le RevPar (test de Welch, $p.value = 2.2 \cdot 10^{-16}$) avaient bien des valeurs significativement différentes dans leur groupe respectif (Figures 10 et 11).

2.3.1. Résultats

Les résultats suivants présentés par tableaux indiquent les moyennes des paramètres récoltés pour chacun des deux groupes que nous avons décidés de former :

Groupe bleu A

Restaurant	Fitness	Séminaire	Localisation	#rooms	RPS	Digital	Engagement
57.5%	33.3%	47.3%	I,G,H,C	122	77.8	0.12	0.45
%CA indiv.Bus.	%CA group.Bus.	%CA indiv.Loïs.	%CA group.Loïs.	Rénovation	EBIT /chambre	RevPar	
0.49	0.17	0.23	0.11	2007 (53% dans les 10 ans)	150.32	50.1	

Tableau 5 - Moyennes des paramètres des hôtels du groupe A

Groupe vert B

Restaurant	Fitness	Séminaire	Localisation	#rooms	RPS	Digital	Engagement
42.5%	66.7%	52.7%	B,D,A	168	79.1	0.18	0.47
%CA indiv.Bus.	%CA group.Bus.	%CA indiv.Loïs.	%CA group.Loïs.	Rénovation	EBIT /chambre	RevPar	
0.39	0.17	0.33	0.11	2010 (69% dans les 10 ans)	3569.2	85.3	

Tableau 6 - Moyennes des paramètres des hôtels du groupe B

Nous souhaitons comparer ces moyennes de manière à confirmer les différences de façon significative. En prenant le chiffre d'affaires et le résultat d'exploitation par chambre comme références, l'analyse des moyennes de nos paramètres va nous permettre de mieux comprendre l'impact de certains leviers sur le comportement de nos établissements.

2.3.2. Analyse

2.3.2.1. Taille et équipements

Par comparaison de moyennes, nous avons pu mettre en lumière que les hôtels appartenant au groupe A sont significativement plus petits (test de Welch, p.valeur = 0.006). Comme prévu, la taille permet de produire plus de chiffre d'affaires et plus de résultat d'exploitation (Figure 12). De plus, 70.4% des établissements du groupe A possède un restaurant contre 52% pour le groupe B. De nombreux établissements en périphérie de ville, plus petits, ont hérité d'un restaurant et garantissent une restauration dans l'hôtel mais ceux-ci ouvrent parfois à perte. En effet, dans certaines périodes, les coûts et les charges d'exploitation trop élevés, associés à une activité trop faible, ne permettent pas d'assurer la rentabilité de la restauration. Cela affaiblit les résultats globaux de l'hôtel. Le groupe A regroupe 57.5% des restaurants de notre échantillon.

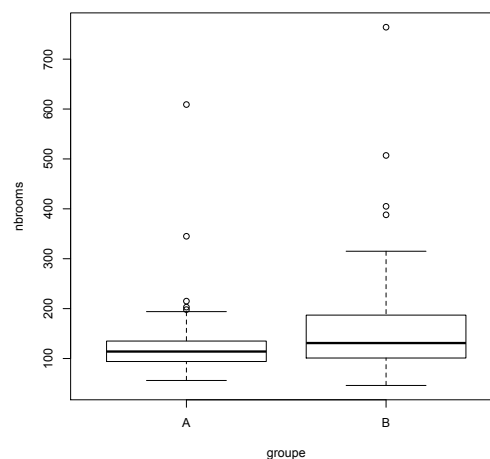


Figure 12 - Répartition des deux groupes selon le nombre de chambres

Dans le même temps 39.4% des établissements du groupe B possèdent des infrastructures destinées à la remise en forme contre seulement 19.7% pour le groupe A. D'un point de vue organisationnel, l'ouverture et la gestion d'un restaurant au quotidien implique des résultats et des coûts de supports conséquents notamment liés à la gestion globale des matières premières ; contrainte moins développée pour la gestion d'espaces de remise en forme. Ceux-ci constituent un avantage concurrentiel déterminant lorsque que la clientèle présente à l'hôtel vient dans un cadre loisir.

2.3.2.2. Mix client

En termes de clientèle les hôtels du groupe A accueillent une part légèrement plus importante d'individuels affaires mais la différence se fait essentiellement sur la grande proportion d'individuels loisirs présents dans les établissements du groupe B. Celui-ci réussit à capter plus de loisirs tout en maintenant un pourcentage élevé de clients affaires. Cette plus forte rentabilité au mètre carré traduit logiquement une meilleure transformation du chiffre d'affaires en résultat d'exploitation par chambre. Cette affluence de visiteurs loisirs est notamment liée à la localisation des établissements et donc à leur attractivité.

2.3.2.3. Localisation

L'activité loisir est conditionnée par le tourisme alentour, les villes (grâce aux city-break) bénéficient d'un essor favorisant les hôtels urbains. Les hôtels du groupe A sont situés en périphéries de ces grandes villes ou au centre de villes moyennes et petites (-75 000 habitants) alors que ceux du groupe B sont localisés en centre-ville ou proche banlieue des plus grandes villes françaises. L'activité, de fait, souvent plus importante dans ce genre d'établissements, favorise mécaniquement le résultat d'exploitation de l'hôtel.

2.3.2.4. Qualité

Les moyennes de la qualité perçue par les clients (Figure 13) au travers du RPS (Reputation Score Performance) sont significativement supérieures dans les hôtels du groupe B (test de Student, p.value = 0.003). Le groupe vert qui possède un chiffre d'affaires et un résultat d'exploitation plus élevé que le groupe bleu délivre également une qualité perçue par la clientèle plus élevée. Le sens de cette relation va dépendre de nombreux autres leviers évalués dans le paragraphe suivant. La qualité perçue par le client peut être une cause ou une conséquence de ces performances économiques. En effet, ayant des revenus économiques confortables, investir pour maintenir un haut niveau de qualité est plus aisé d'un point de vue stratégique et possible d'un point de vue opérationnel. Dans l'autre sens, choisir comme stratégie principale la qualité et, de fait, investir de façon conséquente peut finir par porter ses fruits dans un environnement concurrentiel et faire augmenter la performance économique. Ces stratégies dépendent nécessairement de la stratégie du comité de direction de l'hôtel mais également de l'organisation adéquate qui va matérialiser les choix stratégiques.

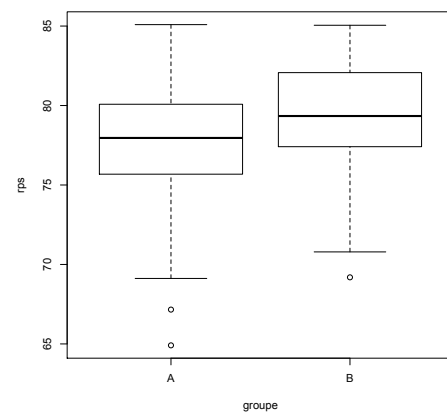


Figure 13 - Répartition des deux groupes selon la qualité perçue par les clients

2.3.2.5. Digitalisation

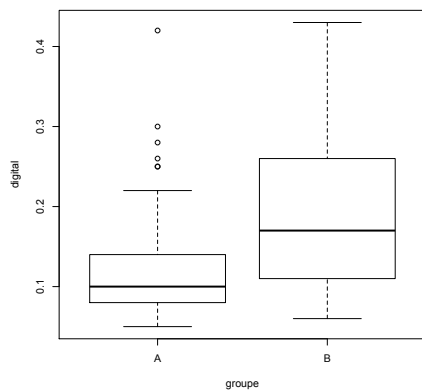


Figure 14 - Répartition des deux groupes selon le niveau de digitalisation

Le niveau de digitalisation de l'hôtel est également significativement supérieur (test de Welch, $p.value = 1.16 \cdot 10^{-6}$) pour le groupe B. Ces niveaux (Figure 14) pourraient se justifier par la taille de l'hôtel et le niveau de qualité perçue par la clientèle. L'implantation massive du digital dans les hôtels au cours des dernières années permet de faciliter la gestion d'établissement de grande taille. De fait, les hôtels ayant un niveau de digitalisation élevé comportent souvent un grand nombre de chambres. En effet, la numérisation améliore

sensiblement les processus, accélère la transmission d'informations, son stockage et offre une interface alternative pour une relation client moderne, pertinente

et efficace. Les grands hôtels font généralement la demande d'équipements digitaux au siège et sont donc engagés dans la formation de leurs équipes et la maintenance associée. Nous pouvons ajouter que les clients 'loisirs' (groupe B), très exigeants (car payant la chambre 'de sa poche'), sont extrêmement sensibles à la fluidité des processus.

2.3.2.6. Engagement et rénovation

Nous allons discuter de la localisation du point de vue des collaborateurs. Concernant les hôtels situés en périphérie, nous pourrions imaginer l'ambiance et les conditions de travail plus faciles qu'au centre des grandes villes. Nos résultats indiquent que ce fait est contrebalancé par l'importance de la rénovation récente des établissements. Avec deux tiers des établissements qui n'ont pas été rénovés dans les dix dernières années, le groupe A possède un parc d'hôtels aux intérieurs plus vieux que ceux du groupe B. Les hôtels moins rénovés pourraient faire diminuer l'engagement de collaborateurs qui se sentent plus apte et motivés à réaliser leurs tâches dans un environnement de travail plus stimulant. Un parc mieux rénové donnerait un élan d'engagement envers l'hôtel. Lors de nos observations participantes, les verbatim liés au bâtiment et aux rénovations étaient importants. L'apparente similarité entre l'engagement des collaborateurs au travail pour nos deux groupes (aucune différence significative) doit être certainement compensée par la fréquence des rénovations et la localisation.

Un groupe B+ qui correspondrait aux éléments les plus éloignés du groupe central est un concentré du groupe B, ils sont plus situés au centre-ville de villes majeures, plus grands, la qualité est perçue est meilleure, la digitalisation plus élevée et ils ont quasiment tous été rénovés dans les dix dernières années. Seul bémol, intéressant pour notre étude, l'engagement y est sensiblement inférieur. On pourrait ainsi imaginer une courbe de l'engagement concave avec un optimum qui n'est pas situé dans les établissements ayant le meilleur résultat mais qui est d'abord fonction de la localisation et des rénovations.

2.3.3. Conclusion

Il y a différentes raisons d'observer la relation entre le chiffre d'affaires et le résultat d'exploitation par chambre. La relation globale linéairement croissante est utile pour identifier et contrôler rapidement l'évolution économique des hôtels. Graphiquement, en formant un repère dans le plan avec nos deux variables, deux groupes d'hôtels apparaissent avec des paramètres propres à chaque groupe d'établissements. Les hôtels du groupe A sont significativement différents de ceux du groupe B en termes de taille (plus faible), de qualité perçue (plus faible) et de niveau de digitalisation (plus faible). Ils ont des équipements différents : plus de restaurants, moins d'espaces de remise en forme. Ils sont localisés dans des villes plus petites ou plus loin du centre des grandes villes. Ces hôtels possèdent des chiffres d'affaires et des résultats d'exploitation par chambre plus faibles. Après ces deux typologies d'hôtels, nous aimerions prendre des exemples concrets afin de mieux discuter certains comportements : notamment des hôtels ayant un chiffre d'affaires par chambre équivalent mais des résultats d'exploitation par chambre sensiblement différents.

2.4. Cas d'études

Nous souhaiterions explorer des différences statiques entre des établissements qui, ayant un chiffre d'affaires par chambre équivalent, possèdent des résultats d'exploitation sensiblement différents. Nous avons choisi 3 études de cas. Nous chercherons à identifier des paramètres permettant d'expliquer cette meilleure transformation du chiffre d'affaires en résultat d'exploitation par chambre pour l'hôtel.

2.4.1. Cas 1 (Hotel 11 vs Hotel 12)

Hotel 11

Restaurant	Fitness	Séminaire	Localisation	#rooms	RPS	Digital	Engagement
Oui	Non	Oui	E	150	84.1	0.21	0.53
%CA indiv.Bus.	%CA group.Bus.	%CA indiv.Loïs.	%CA group.Loïs.	Rénovation	EBIT /chambre	RevPar	
0.41	0.25	0.32	0.02	Aucune	15346.3	83.0	

Tableau 7 - Paramètres de l'hôtel 11

Hotel 12

Restaurant	Fitness	Séminaire	Localisation	#rooms	RPS	Digital	Engagement
Oui	Non	Oui	H	95	78.5	0.10	0.22

%CA indiv.Bus.	%CA group.Bus.	%CA indiv.Loïs.	%CA group.Loïs.	Rénovalion	EBIT /chambre	RevPar
0.24	0.17	0.48	0.11	2008	6739.7	83.1

Tableau 8 - Paramètres de l'hôtel 12

Ces deux hôtels ont un RevPar similaire mais un résultat d'exploitation pour l'année 2016 différent [rés(Hotel11) >> rés(Hotel12)]. Ces deux hôtels possèdent des infrastructures similaires au point de vue des services, ont une offre de restauration et des localisations semblables. Pour un RevPar similaire, l'hôtel avec un résultat plus élevé est plus grand, cela lui permet de faire des économies d'échelle, notamment au niveau des ressources humaines de l'accueil et des étages. Cependant d'autres leviers peuvent jouer un rôle dans cette meilleure transformation de l'activité hôtelière en résultat d'exploitation pour l'hôtel. L'engagement des collaborateurs, la qualité perçue par les clients et la digitalisation de l'établissement sont bien plus élevés dans l'établissement 11. L'hôtel qui transforme le mieux son activité en résultat est celui qui a investi dans la qualité, l'engagement de ses collaborateurs et le digital étant donné que les autres variables sont fixées pour ces deux hôtels. Les relations entre ces variables seraient donc intéressantes à analyser pour l'échantillon complet, nous le ferons dans les chapitres suivants.

2.4.2. Cas 2 (Hotel 21 vs Hotel 22)

Hotel 21

Restaurant	Fitness	Séminaire	Localisation	#rooms	RPS	Digital	Engagement
Non	Non	Oui	A	315	77.2	0.33	0.40
%CA indiv.Bus.	%CA group.Bus.	%CA indiv.Loïs.	%CA group.Loïs.	Rénovalion	EBIT /chambre	RevPar	
0.40	0.08	0.38	0.14	2010	6793.6	108.7	

Tableau 9 - Paramètres de l'hôtel 21

Hotel 22

Restaurant	Fitness	Séminaire	Localisation	#rooms	RPS	Digital	Engagement
Non	Non	Non	A	106	79.9	0.27	0.30

%CA indiv.Bus.	%CA group.Bus.	%CA indiv.Loïs.	%CA group.Loïs.	Rénovalion	EBIT /chambre	RevPar
0.46	0.10	0.42	0.02	2014	8733.9	108.8

Tableau 10 - Paramètres de l'hôtel 22

Cette fois-ci, l'hôtel qui possède un meilleur résultat détient un avantage peut être déterminant : des salles de séminaire. En effet, les deux hôtels sont situés au centre de Paris, ont une qualité, un engagement et un niveau de digitalisation équivalents. La taille et la présence de salles de séminaire sont les deux déterminants (dans nos variables récoltées) du meilleur résultat d'exploitation de l'hôtel 21. Ces deux hôtels ont des niveaux d'activités similaires et la présence de salle de séminaire suffirait à expliquer une telle différence de résultat économique. Dans un environnement concurrentiel extrême, les détails d'adéquation entre la demande et l'offre deviennent déterminants, ici la clientèle affaire et la stratégie de l'offre correspondante.

2.4.3. Cas 3 (Hotel 31 vs Hotel 32)

Hotel 31

Restaurant	Fitness	Séminaire	Localisation	#rooms	RPS	Digital	Engagement
Oui	Oui	Oui	A	405	79.3	0.25	0.45
%CA indiv.Bus.	%CA group.Bus.	%CA indiv.Loïs.	%CA group.Loïs.	Rénovalion	EBIT /chambre	RevPar	
0.09	0.13	0.66	0.12	2012	6431.6	129.4	

Tableau 11 - Paramètres de l'hôtel 31

Hotel 32

Restaurant	Fitness	Séminaire	Localisation	#rooms	RPS	Digital	Engagement
Non	Non	Non	A	54	81	0.13	0.42
%CA	%CA	%CA	%CA	Rénovalion	EBIT	RevPar	

indiv.Bus.	group.Bus.	indiv.Loïs.	group.Loïs.		/chambre	
0.59	0.09	0.32	0.0	2005	10082.4	132.2

Tableau 13 - Paramètres de l'hôtel 32

Ces deux hôtels parisiens sont radicalement différents. L'hôtel 31 est plus grand, possède un large choix de services (restaurant, salle de remise en forme, salles de séminaire) et accueille une immense majorité de clients individuels et groupes loisirs. L'hôtel 32 est plus petit, ne possède aucun des services mentionnés et accueille en immense majorité des clients individuels affaires. Ces hôtels ont cependant les mêmes niveaux de qualité perçue par les clients et d'engagement de leurs collaborateurs au travail. Nous remarquons que cette fois l'hôtel qui possède huit fois moins de chambres génère un résultat par chambre deux fois supérieur. Ces hôtels radicalement différents pourraient indiquer que d'un point de vue organisationnel et pour répondre à une clientèle bien identifiée, un établissement plus intime avec un personnel restreint multi-compétences est une solution performante. Les postes des hôtels de petites tailles incitent effectivement à la multi-compétence et à la flexibilité de l'organisation - ce que les hôtels *gros porteurs* ne peuvent ou ne savent pas mettre en œuvre. Il serait pertinent d'enquêter sur le rôle de la hiérarchie comme déterminant du résultat économique en fonction de la taille de l'hôtel, des stratégies radicalement différentes seraient à mettre en place.

2.5. Conclusion Générale

Le chiffre d'affaires et le résultat d'exploitation par chambre suivent une relation linéaire croissante. L'existence de ce lien est fondamentale mais l'analyse des leviers liés à l'établissement, à l'organisation, aux collaborateurs, au digital, à la qualité perçue par les clients et à la stratégie au sujet du mix client sont autant d'informations récoltées pour un échantillon de 146 hôtels milieu de gamme en France. D'un point de vue opérationnel, comme un *Product Owner* des entreprises d'internet existe pour identifier les priorités d'actions pour apporter le plus rapidement de la valeur au client, notre étude sera utile pour tout membre d'un hôtel afin d'identifier les actions stratégiques les plus utiles à mettre en œuvre tant que l'objectif souhaité est déterminé en amont. En effet, en se comparant à d'autres établissements ou en réussissant à déterminer sa position sur un graphique de ce type, l'acteur peut déterminer les leviers d'actions qui ont un impact sur la variable à impacter.

2.5.1. Cas Bleu

Dans le cas où notre hôtel possède des valeurs de chiffre d'affaires et de résultat d'exploitation par chambre relativement faibles (groupe A), nous pouvons tirer de cette étude certaines orientations majeures et pertinentes. Afin d'augmenter l'un de nos facteurs, deux types de comportements peuvent être adoptés ici : celui de la relance par l'offre structurelle (manque de chiffre d'affaires) ou celui de la relance par l'offre organisationnelle (manque de résultat d'exploitation).

- Par la structure, la stratégie consiste à favoriser les rénovations, la digitalisation et les équipements afin de créer un établissement capable de contrebalancer l'environnement extérieur (plus isolé, plus de train et moins de voiture, établissement vieillissant, concurrence forte, ...). Cette stratégie propose d'obtenir des résultats à long-terme en investissant à court terme sur la création d'une offre hôtelière plus marquée. Le groupe d'hôtels plus rénové possède une digitalisation plus élevée et de meilleurs résultats. L'investissement dans des équipements adéquates permet, en mieux ciblant ses clients, de générer du chiffre d'affaires.
- Par l'organisation, la stratégie consiste à obtenir un taux de transformation du chiffre d'affaires par chambre déjà existant en résultat d'exploitation. Il est donc possible de diminuer la masse salariale ou les coûts. Faire du simple « cost killing » semble être une solution acceptable à court terme étant donné l'obtention de résultats quasi immédiats. Cependant cette stratégie repousse le problème dans l'avenir si l'activité venait à augmenter. En choisissant la qualité perçue par les clients comme levier d'action (significativement supérieure dans le groupe B) pour transformer l'organisation, certains établissements peuvent assurer une stratégie efficace.

La stratégie finalement suggérée est un mélange de ces deux stratégies. Il faut utiliser les économies liées à la stratégie de *cost killing* afin d'effectuer une relance par la structure. Les établissements, en général plus petits, qui manquent d'activité et de chiffre d'affaires n'ont pas une grande variété de clientèle. Ils doivent donc se concentrer sur la qualité perçue par les clients présents. À défaut d'en attirer facilement via leur localisation ou leur rénovation fréquente, investir dans la qualité permet de se déplacer sur la courbe dans le but d'augmenter son chiffre d'affaires. Si la qualité est jugée élevée, le mix client n'est sûrement pas adapté à la structure de l'établissement. Dans ce cas bleu (2.5.1), mettre en œuvre une évolution de l'engagement des collaborateurs au travail est a priori sans impact. Il vaut mieux organiser la mise en place de tâches transversales réparties entre différents métiers de l'hôtel afin d'identifier les défauts liés au mix client.

2.5.2. Cas Vert

Dans le cas où notre hôtel possède dans l'ensemble un chiffre d'affaires (RevPar) et un résultat économique (EBIT) relativement élevés, l'organisation s'appuie généralement sur

un équilibre entre les activités loisirs et les activités affaires. Cette dualité est possible lorsque les établissements sont de grande taille, rénovés et situés dans des zones attractives. Être capable d'accueillir ces deux types de clientèle se traduit par des ressources humaines variées (fiche de poste, hiérarchie, parcours, ...). Cette dimension RH est importante et l'apparent niveau similaire de l'engagement des collaborateurs au travail est, je pense, trompeur. Il dénote plus d'une compensation par les rénovations et la localisation de l'hôtel que par un réel travail sur les conditions de travail. Cette diversité de poste ainsi que le cadre de travail favorisent les profils de qualité qui fournissent un travail de qualité. La qualité perçue par le client provient de la qualité créée par les collaborateurs mais également du contexte général d'un hôtel rénové, bien situé et bien équipé.

Dans le cas où notre hôtel fait partie des hôtels ayant un chiffre d'affaires et un résultat d'exploitation par chambre plus élevés que la moyenne du groupe B (disons un groupe B+), l'engagement des collaborateurs reste bas alors que la qualité perçue par les clients est extrêmement haute. Les paramètres de ces établissements favorisent une qualité perçue très élevée. Une gestion « correcte » suffira pour la vente des chambres, comme un grand cru classé. Cette stratégie n'est néanmoins pas intéressante à long-terme. L'organisation dans ces établissements doit axer les recherches sur des moyens d'appuyer des pratiques managériales permettent d'améliorer l'engagement des collaborateurs. L'idée n'est pas de l'améliorer uniquement pour que les collaborateurs soient plus satisfait *per se* mais bien parce qu'un faible engagement, à certains seuils critiques selon l'hôtel, générer un turnover trop important. Cette recherche pourrait prendre la forme de tâches à distribuer à une ou différentes personnes. En effet, l'engagement lorsqu'il n'est pas garanti par la structure (image, fierté d'appartenance, localisation, technologique, ...) doit être pris en charge en interne via l'organisation pour engendrer des sentiments d'appartenance retranscrit dans notre bibliographie dans le terme « *Organizational Citizenship Behavior* ». Ces sentiments peuvent être amenés par la création de projet notamment d'amélioration continue libre impliquant une large majorité des collaborateurs.

Nous montrons que :

- La qualité perçue par les clients, en plus du niveau de digitalisation de l'hôtel et de la proportion élevé de clients individuels impactent significativement positivement le résultat économique d'exploitation par chambre des hôtels milieu de gamme en France.
- Il existe une relation linéaire croissante entre le chiffre d'affaires par chambre (RevPar) et le résultat économique par chambre de l'hôtel (EBIT/chambre)

- Les hôtels qui ont un chiffre d'affaires et un résultat d'exploitation par chambre élevés possèdent significativement une qualité perçue par les clients (RPS) plus élevée, une localisation en centre-ville et des rénovations plus récentes

3. Conclusion du chapitre 6

Afin de commencer l'exploration des différenciations individuelles en termes de performances opérationnelles hôtelière, nous avons souhaité étudier en détail le résultat d'exploitation par chambre. Cette variable de performance a été analysée d'un point de vue général avec l'ensemble de notre échantillon soient 146 hôtels milieu de gamme en France mais également en effectuant une typologie d'hôtels selon certains paramètres identifiés. Nous avons ainsi montré que la qualité perçue par les clients impactait significativement positivement le résultat d'exploitation par chambre des hôtels milieu de gamme en France. Nous allons donc désormais nous attacher à explorer les antécédents de la qualité perçue par les clients et de mieux comprendre le rôle de l'engagement des collaborateurs au travail dans ce contexte. Nous avons également montré grâce à une analyse graphique que la localisation et la fréquence des rénovations étaient également déterminantes dans l'obtention d'un chiffre d'affaires et d'un résultat d'exploitation par chambres élevés.

Chapitre 7 - La qualité perçue par les clients : garant d'un modèle pérenne

Ce chapitre va nous permettre d'étudier en détails la qualité perçue par les clients. Indicateur de performance clef d'un hôtel après le résultat d'exploitation, il devrait être au centre des différences de performance des hôtels milieu de gamme en France (Figure 15). Quel est le lien entre le résultat d'exploitation par chambre et la qualité perçue par les clients ? Quels sont les paramètres qui influencent cette relation ? Quels sont les complémentarités structurelles des hôtels en prenant comme référence la qualité perçue par les clients ? Quels sont les hôtels qui transforment le mieux la qualité de leur établissement en résultat d'exploitation ? Répondre à ces questions va nous permettre d'explorer les différences entre hôtels et de comprendre certains mécanismes liés à la qualité et à l'engagement.

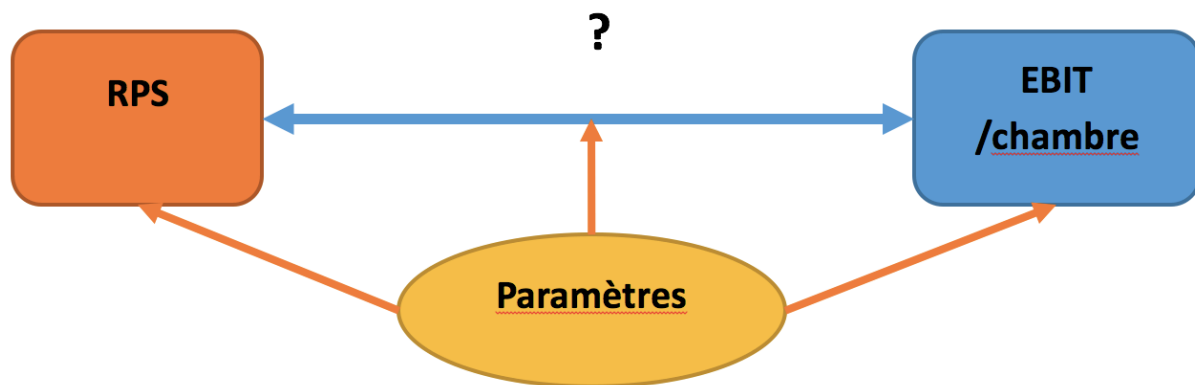


Figure 15 - Hypothèses de recherche concernant la qualité perçue par les clients

Dans un premier temps nous avons repéré les antécédents directs de la qualité perçue par les clients pour ensuite explorer la relation avec le résultat d'exploitation par chambre, notamment par méthode graphique, ce qui nous a permis d'identifier deux comportements différents. Nous avons par la suite pu identifier les paramètres responsables des comportements différents de ces deux groupes. Enfin, nous clôturerons ce chapitre avec des études de cas statiques afin d'apporter des exemples concrets à nos réflexions.

1. Les antécédents de la qualité perçue par les clients des hôtels milieu de gamme du groupe AccorHotels en France

Dans un premier temps, nous avons souhaité comprendre quelles variables influençaient directement et significativement la qualité perçue par les clients. Pour cela nous avons utilisé le logiciel R via un modèle de régression linéaire multiple.

En prenant la qualité perçue par les clients (RPS) comme variable de performance en sortie, le modèle nous donne 4 paramètres (Figure 16) qui l'expliquent en partie ($R^2 = 0.33$) significativement et positivement : la date des dernières rénovations (p.value = 0.004), l'engagement des collaborateurs au travail (p.value = 0.04), le niveau de digitalisation (p.value = 0.04) et, négativement, la proportion de groupes loisirs (p.value = 0.001). Ces résultats nous montrent notamment que l'engagement des collaborateurs au travail est un antécédent qui agit significativement positivement sur la qualité perçue par les clients. Pour l'ensemble de notre échantillon l'hypothèse proposée par le groupe AccorHotels est vérifiée. Nous avons cependant envie de comprendre en détail le rôle du contexte de l'hôtel dans cette relation. Nous allons tout d'abord explorer la relation entre la qualité perçue par les clients et le résultat d'exploitation de l'hôtel par chambre.

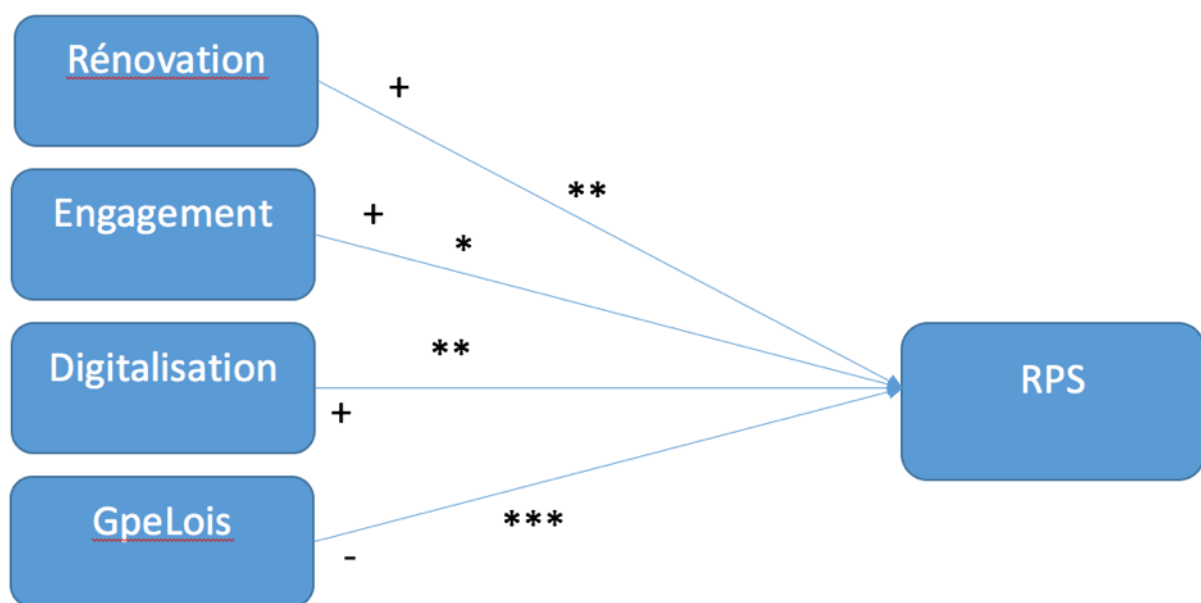


Figure 16 - Antécédents significatifs de la qualité perçue par les clients

L'appréciation de la qualité par les clients se fait sur d'abord sur l'établissement en tant que tel. Les rénovations sont un déterminant important de la qualité perçue. En parallèle, l'engagement des collaborateurs au travail montre qu'une dimension de la qualité perçue par les clients est entre les mains des collaborateurs. Leur engagement au travail a un rôle significatif dans la qualité perçue par les clients. Dans une production hôtelière, l'humain est une composante essentielle de la qualité du produit. En parallèle du travail mené par les femmes et les hommes, le niveau de digitalisation fourni est un critère d'explication de la qualité perçue comme nous l'avons déjà expliqué dans le chapitre 6. La digitalisation qui n'existait pas il y a quelques années est devenue un critère nécessaire pour l'obtention d'un bon niveau de qualité perçue. Enfin la qualité perçue par les clients (RPS) est déterminée par l'établissement (rénovation), l'engagement (collaborateurs), la fluidité

des processus (digitalisation) mais également par les autres clients eux-mêmes. Si l'impact de l'interface client-collaborateur est à prendre en compte, l'interface client-client est également importante dans l'évaluation de la qualité perçue par les clients. L'impact significatif négatif de la présence de groupes loisir sur la qualité perçue nous montre, dans un environnement hôtelier milieu de gamme souvent « affaires », que les groupes loisirs peuvent diminuer la qualité perçue par les autres clients, comme dans les TGV en première classe.

2. Faire de la qualité ou du résultat : un arbitrage complexe pour un choix délicat

Concevoir un produit ayant une qualité souhaitée fixée n'est pas simple. Il faut dans un premier temps déterminer cette qualité souhaitée et ensuite savoir l'atteindre de façon répétitive. De nombreux contrôles qualité sont effectués dans les usines de production de biens. Dans les hôtels également, notamment via le personnel en contact qui peut (et doit) apprécier la qualité perçue par le client. Des enquêtes mesurant la qualité du produit via l'avis direct des clients sont mises en œuvre. L'équilibre entre la création de la qualité et la création de résultat doit être soumis à des forces que nous allons identifier.

2.1. Contexte et hypothèses de recherche

Le *Reputation Performance Score* (RPS) représente l'ensemble des retours clients de toute provenance concernant leurs consommations de produit hôtelier. En étudiant, selon chacun des hôtels, l'évolution entre le résultat d'exploitation par chambre et la qualité perçue, nous serons capables d'établir des comportements types. Existe-t-il un lien spécifique entre le résultat économique par chambre et la qualité perçue par les clients ? Est-ce que d'autres variables, plus importantes que la qualité, prennent le dessus ? Pensons à la nourriture dans les parcs d'attractions. A priori pour les hôtels milieu de gamme pris dans leur ensemble, nous pensons que les établissements avec une qualité élevée sont ceux qui ont un résultat d'exploitation également élevé. Mais dans le détail, certaines caractéristiques pourraient influencer ces comportements et laisser apparaître des comportements de groupes. Nous ferons par la suite des études de cas statiques afin d'explorer la question suivante : à production identique de qualité perçue par les clients, quelles sont les déterminants du résultat d'exploitation de l'hôtel ?

2.2. Méthodologie

Nous avons récolté l'ensemble des coordonnées (RPS ; EBIT/chambre) pour chacun des hôtels en ayant à disposition l'ensemble des paramètres liés aux établissements. Nous avons ensuite tracé la qualité perçue par les clients (RPS) pour chaque hôtel de notre échantillon en fonction de son résultat d'exploitation par chambre (EBIT/chambre). Cet ensemble de coordonnées disposé dans le plan nous permet de visualiser graphiquement

leur relation. Nous appellerons cette phase « Comportement Général ». Elle nous permettra de traiter notre échantillon comme une représentation d'ensemble des hôtels retenus. Nous affinerons ensuite l'étude en repérant graphiquement deux groupes distincts. Ces deux groupes d'hôtels possèdent des déterminants propres aux établissements qui modèrent leurs comportements. L'identification et l'analyse de ces déterminants sera l'enjeu de la phase « Comportement par groupe ». Cette phase, via des comparaisons de moyenne déterminera les leviers qui permettent au cluster d'adopter certains comportements et d'atteindre certains résultats. Pour finir, nous sélectionnerons des établissements ayant un niveau de qualité perçue par les clients (RPS) similaires sur le papier mais des résultats économiques par chambres différents (EBIT/chambre). Nous tenterons ainsi de comprendre la source via des exemples de ces différences.

2.3. Comportement général

2.3.1. Résultats

Nous avons tracé cette courbe en prenant l'ensemble des individus, l'échantillon est disposé le long d'une droite de régression linéaire croissante (Figure 17).

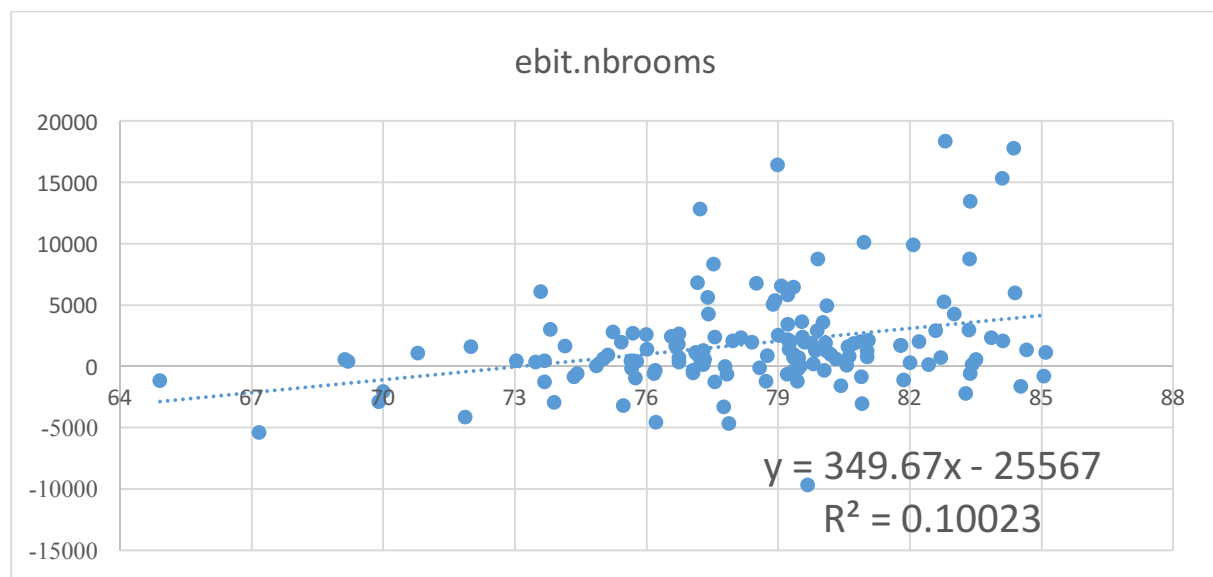


Figure 17 - Qualité perçue par les clients en fonction du résultat d'exploitation par chambre pour chaque hôtel

Malgré la tendance linéaire croissante le coefficient de détermination est faible et ne permet pas de conclure sur un comportement global de cette nature. Ces deux variables n'ont pas un comportement significatif linéaire commun, d'autres variables sont alors nécessaires pour expliquer cette répartition des coordonnées.

2.3.2. Analyse

Nous pourrions affirmer que les hôtels ayant un meilleur résultat d'exploitation par chambre investissent plus dans la qualité et réussissent ainsi à obtenir des niveaux

supérieurs via les avis de leurs clients. A l'opposé de ce raisonnement, nous pourrions penser qu'investir dans la production de qualité permet au client de dépenser plus et/ou d'attirer d'autres clients et qu'au final, en termes de volume ou de prix, le résultat d'exploitation par chambre de l'hôtel augmenterait de fait. La réalité opérationnelle se situe aux alentours de l'équilibre entre ces deux raisonnements et dépend d'autres variables. En observant la courbe de la qualité perçue par les clients en fonction du résultat d'exploitation par chambre, nous observons graphiquement une tendance à la croissance de l'ensemble de nos coordonnées, notamment « tirés vers le haut » par une partie des établissements hôteliers. Nous avons besoin d'autres variables pour expliquer ces comportements. La répartition des coordonnées étant cette fois-ci assez homogène le long d'une droite à l'exception d'une trentaine d'établissements, nous allons nous intéresser à un groupe longiligne et un autre plus arrondi incluant les établissements « locomotive ».

2.4. Comportement par groupes

Nous pouvons de façon claire identifier 2 grands groupes d'hôtels, le premier (en bleu) se situe dans la première partie de la courbe et reste globalement le long d'une droite quasi-horizontale avec un EBIT/chambre quasiment constant et un RPS croissant (Figure 20). Le second groupe (en vert) possède des résultats d'exploitation par chambre supérieurs. Nous avons décidé de séparer notre échantillon en deux.

L'intérêt est de déterminer les caractéristiques communes à ces comportements. De la même façon que précédemment, nous avons ici aussi choisi de couper en deux l'unité des abscisses via la médiane ($x = 79,03$). Ce choix nous donne le groupe A en bleu ($n = 71$ établissements) et le groupe B en vert ($n = 71$ établissements). Nous allons de cette manière identifier les déterminants de ces deux

comportements. Nous avons d'abord vérifié que les moyennes de RPS (test de Welch, $p.value = 2.2 \cdot 10^{-16}$) et d'EBIT/chambre (test de Welch, $p.value = 0.024$) étaient bien significativement différentes (Figures 18 et 19). Le tracé de la qualité perçue par les clients en fonction du résultat économique par hôtel sera analysé de la façon suivante :

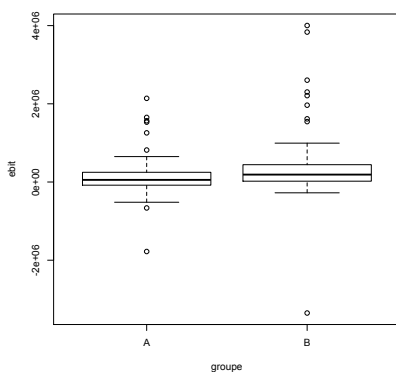


Figure 19 - Répartition des deux groupes selon EBIT/chambre

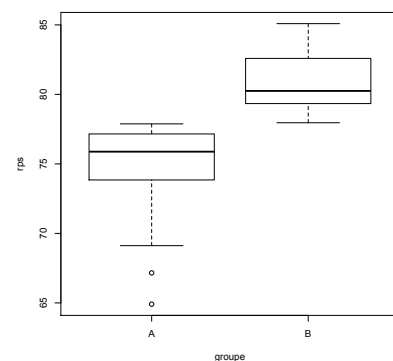


Figure 18 - Répartition des deux groupes selon la qualité perçue par les clients

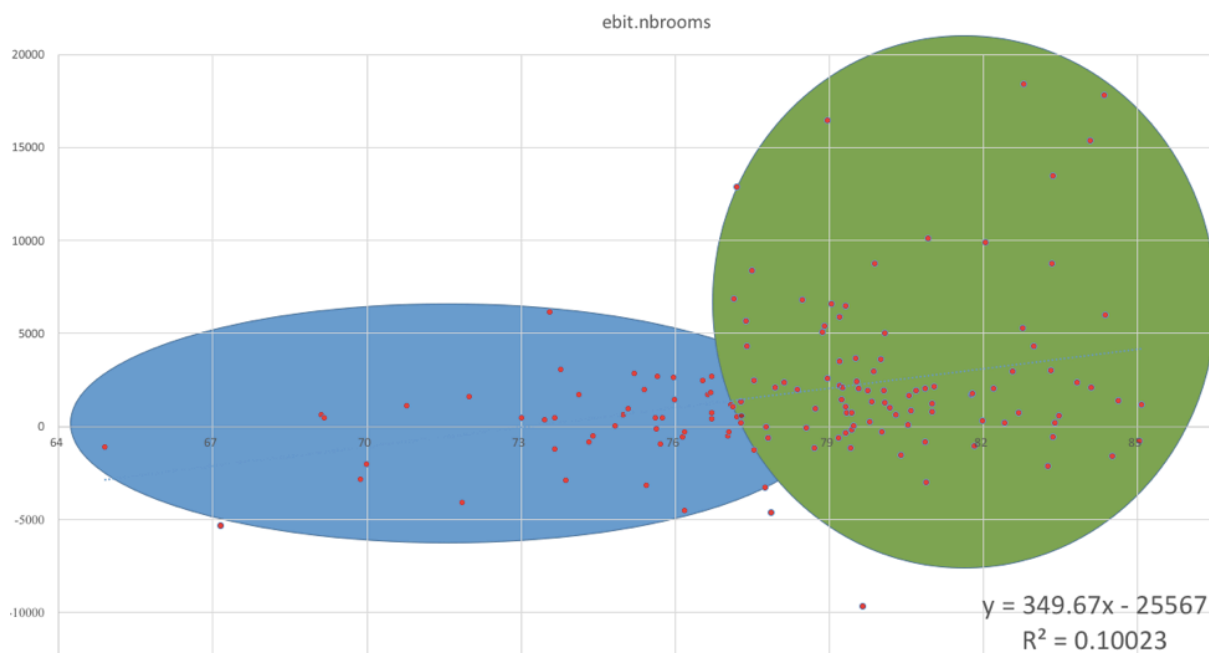


Figure 20 - Deux groupes d'hôtel ayant des comportements distincts selon la fonction $RPS = f(\text{ebit}/\text{chambre})$

2.4.1. Résultats

Les résultats suivants organisés par tableau montrent les moyennes des déterminants récoltées pour chacun des deux groupes identifiés :

Groupe bleu A

Restaurant	Fitness	Séminaire	Localisation	#rooms	RPS	Digital	Engagement
49.4%	50%	52.7%	B,C,D,H	149	75.6	0.13	0.42
%CA indiv.Bus.	%CA group.Bus.	%CA indiv.Loïs.	%CA group.Loïs.	Rénovation	EBIT /chambre	RevPar	
0.44	0.16	0.27	0.13	2008 (49% dans les 10 ans)	1170.6	63.7	

Tableau 14 - Moyennes des hôtels du groupe A par paramètre

Groupe vert B

Restaurant	Fitness	Séminaire	Localisation	#rooms	RPS	Digital	Engagement
50.6%	50%	47.3%	D,G,E	141	81.3	0.17	0.50
%CA indiv.Bus.	%CA group.Bus.	%CA indiv.Loïs.	%CA group.Loïs.	Rénovation	EBIT /chambre	RevPar	
0.44	0.20	0.28	0.08	2010 (69% dans les 10 ans)	2548.9	71.7	

Tableau 15 - Moyenne des hôtels du groupe B par paramètre

2.4.2. Analyse

2.4.2.1. Taille et équipements

La taille de l'établissement ne joue aucun rôle significatif dans la relation entre la qualité perçue par les clients et le résultat d'exploitation par chambre. La taille peut être un frein dans la mise en œuvre d'une relation personnalisée avec la clientèle. A priori ici, dans des établissements qui appartiennent à une chaîne, la stratégie a été de mettre en œuvre des normes et des processus qui standardisent la production de service. Peu importe la taille, cette standardisation de la qualité doit être la même et vu ce résultat, cette stratégie a porté ses fruits. L'absence d'impact de la taille sur cette relation offre diverses options opérationnelles quant à la mise en œuvre d'organisations plus efficaces. La hiérarchie serait ici une bonne clef d'entrée pour de futures recherches.

2.4.2.2. Activité hôtelière

En termes d'activités, les hôtels du groupe B en vert ont en moyenne un RevPar (test de Student, p.value = 0.008) significativement plus élevé, sujet que nous avons traité dans le paragraphe précédent avec la relation linéaire à l'œuvre avec le résultat d'exploitation (Figure 21).

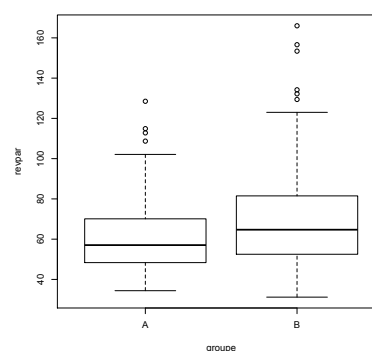


Figure 21 - Répartition des deux groupes selon le RevPar

2.4.2.3. Engagement et rénovation

En moyenne les hôtels du groupe B (en vert) sont rénovés plus récemment que ceux du groupe A (en bleu), ce qui est directement lié à certains critères de qualité comme l'état de la chambre (question récurrente des sites de notation en ligne et questionnaire direct). La technologie évoluant sans cesse, la modularité des espaces privés et publics au sein d'un hôtel ou à défaut, la mise en œuvre de rénovations fréquentes permet de garantir l'attractivité du site. Dans de nombreux

commentaires clients négatifs, les rénovations et en toile de fond l'état vieillissant général d'un hôtel sont souvent des points centraux.

L'engagement des collaborateurs au travail (Figure 22) est significativement plus fort pour le groupe B (test de Student, $p.value = 0.03$). Cette relation nous semble déterminante. Le lien existant a priori entre la qualité et l'engagement des collaborateurs permettrait d'appuyer des pratiques managériales et organisationnelles fortes destinées à améliorer l'engagement au travail comme antécédent de qualité perçue par le client. Cependant, le sens de ce lien n'est pas avéré. En effet, dans un sens nous

pouvons présager qu'un hôtel mieux rénové avec un chiffre d'affaires par chambre élevé produise de la qualité et que ses collaborateurs soient engagés. Mais dans le même temps un hôtel vieillissant mais ayant une équipe très engagée pour des raisons qui lui sont propres pourrait permettre à l'hôtel d'atteindre une qualité perçue élevée. Le sens de cette relation n'est pas défini et nous l'évaluerons dans le prochain chapitre.

2.4.2.4. Localisation

La localisation des hôtels du groupe B est plus orientée sur l'extérieur des grandes villes ou les petites villes de manière générale. Cette tendance peut s'expliquer ici par la capacité des hôtels du groupe B à compenser (ou profiter d'ailleurs de) leur localisation spécifique pour développer leur qualité. Lorsque celle-ci est élevée, elle permet de créer un avantage concurrentiel dans un environnement compétitif, notamment en compensant une localisation un peu plus éloignée. Le rôle de l'engagement des collaborateurs et de l'engagement sera également abordé dans le chapitre suivant.

2.4.2.5. Mix client

Les mix client de ces deux groupes est comparable.

2.4.2.6. Digitalisation

Même si c'est de manière moins évidente, les hôtels du groupe B ont un niveau de digitalisation (Figure 23) plus élevé (test de Student, $p.value = 0.003$). La qualité perçue par les clients pourrait ainsi être le résultat d'une meilleure fluidité des processus de production de

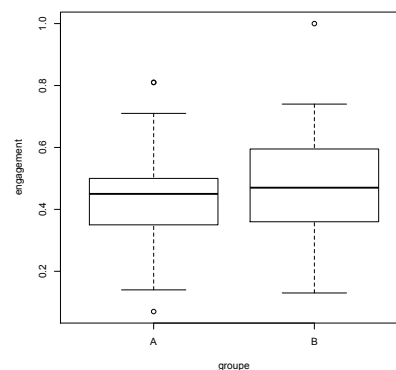


Figure 22 - Répartition des deux groupes selon l'engagement des collaborateurs au travail

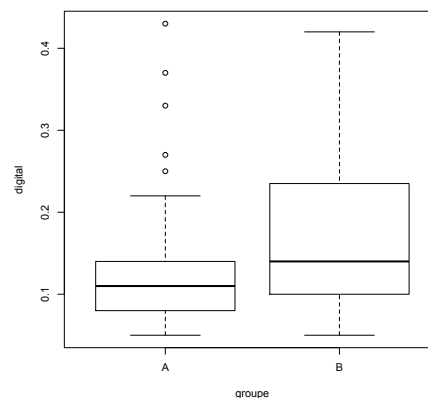


Figure 23 - Répartition des deux groupes selon le niveau de digitalisation

service, favorisée dans les établissements à haut niveau d'implication digitale. Le contact humain est l'un des points fondamentaux des retours clients et désormais le digital via le parcours client effectué en amont de l'arrivée dans l'établissement, la fluidité de l'accueil et l'envoi de factures (notamment pour les clients affaires) est devenu au fil des années un centre de satisfaction pour les clients. Cette digitalisation de l'hôtellerie fait parti de plus en plus des retours clients et devient une part importante des notations du RPS.

2.4.3. Conclusion

Les hôtels appartenant au groupe B (en vert) ayant des résultats d'exploitation par chambre et des scores de qualité, perçue par la clientèle, élevés, ont significativement un chiffre d'affaires par chambre, un niveau de digitalisation et un engagement des collaborateurs au travail plus élevés. De plus, leur parc hôtelier est mieux rénové et leurs hôtels sont situés dans les plus petites villes ou à l'extérieur des grandes villes. Après ces considérations sur nos deux ensembles d'hôtels, nous aimerions prendre des exemples concrets pour mieux identifier certains comportements.

2.5. Cas d'études

Nous souhaitons explorer les différences statistiques entre des établissements ayant une qualité perçue par la clientèle équivalente mais qui engendrent un résultat d'exploitation par chambre et par hôtel sensiblement différent. Pour ces trois études des cas, quel est le rôle de la localisation, la fréquence des rénovations, la digitalisation des processus ou l'engagement des collaborateurs au travail ? Nous chercherons à identifier des paramètres permettant d'expliquer cette meilleure transformation de la qualité perçue par les clients en résultat économique par chambre concrètement pour l'établissement.

2.5.1. Cas 1 (Hotel 11 vs Hotel 12)

Hotel 11

Restaurant	Fitness	Séminaire	Localisation	#rooms	RPS	Digital	Engagement
Oui	Oui	Oui	B	507	73.8	0.43	0.48
%CA indiv.Bus.	%CA group.Bus.	%CA indiv.Loïs.	%CA group.Loïs.	Rénovation	EBIT /chambre	RevPar	
0.43	0.14	0.09	0.34	1995	3020.2	71.6	

Tableau 16 - Paramètres de l'hôtel 11

Hotel 12

Restaurant	Fitness	Séminaire	Localisation	#rooms	RPS	Digital	Engagement
Non	Oui	Non	B	187	74.1	0.13	0.71
%CA indiv.Bus.	%CA group.Bus.	%CA indiv.Loïs.	%CA group.Loïs.	Rénovation	EBIT /chambre	RevPar	
0.28	0.08	0.54	0.10	2014	1663.1	67.2	

Tableau 17 - Paramètres de l'hôtel 12

Ces deux hôtels, bien que de tailles différentes sont situés dans une zone géographique similaire : ce qui permet de les traiter en mettant de côté l'attrait touristique. L'hôtel 11 n'a pas été rénové depuis plus de 20 ans ce qui peut énormément influencer la perception des collaborateurs de leur propre établissement mais aussi évidemment celle des clients. Ici nous avons choisi une qualité perçue par les clients équivalente, les rénovations pourraient donc plutôt avoir une influence sur le travail des collaborateurs. Leur engagement au travail est nettement supérieur pour l'hôtel 12 qui produit moins de résultat d'exploitation par chambre. Les économies d'échelle réalisés par l'hôtel 11 ne sont pas négligeables et c'est au niveau du mix client qu'a lieu des différences conséquentes. L'hôtel 12 accueille énormément d'individuels loisirs lorsque l'hôtel 11 beaucoup plus de groupes et d'individuels affaires. A qualité perçue par les clients égale, les tarifs proposés en affaires peuvent être en moyenne plus élevés et pourrait expliquer en partie cette différence de résultat. Au global, la taille et le mix client peuvent expliquer ces écarts bien qu'une étude approfondie de l'organisation permettrait d'affiner ces conclusions. De plus, les résultats sont disponibles uniquement sur une année, si des dépenses exceptionnelles ont été validées durant cette période, le résultat sera mécaniquement plus bas. Une si grande différence nous incite à approfondir la relation entre l'engagement des collaborateurs au travail et la qualité perçue par les clients.

2.5.2. Cas 2 (Hotel 21 vs Hotel 22)

Hotel 21

Restaurant	Fitness	Séminaire	Localisation	#rooms	RPS	Digital	Engagement
Non	Non	Oui	A	315	77.2	0.33	0.40
%CA	%CA	%CA	%CA	Rénovation	EBIT	RevPar	

indiv.Bus.	group.Bus.	indiv.Loïs.	group.Loïs.		/chambre	
0.40	0.16	0.33	0.11	2010	6793.6	108.7

Tableau 18 - Paramètres de l'hôtel 21

Hotel 22

Restaurant	Fitness	Séminaire	Localisation	#rooms	RPS	Digital	Engagement
Oui	Non	Oui	D	138	77.3	0.11	0.39
%CA indiv.Bus.	%CA group.Bus.	%CA indiv.Loïs.	%CA group.Loïs.	Rénovation	EBIT /chambre	RevPar	
0.36	0.19	0.32	0.13	2010	1285.5	66.5	

Tableau 19 - Paramètres de l'hôtel 22

Ici, les deux seules différences marquantes sont la taille et le niveau de digitalisation de l'hôtel. La digitalisation ne semble pas assez déterminante pour expliquer des résultats si différents. La taille semble en revanche jouer le premier rôle. Les économies d'échelle et la mutualisation de tâches contribuent à une meilleure transformation de la qualité perçue en résultat d'exploitation. Notons que la présence d'un restaurant, avec des marges inférieures à celles pratiquées dans l'hôtellerie pourrait également influencer ces résultats. Pour l'instant, à qualité égale, la taille est déterminante.

2.5.3. Cas 3 (Hotel 31 vs Hotel 32)

Hotel 31

Restaurant	Fitness	Séminaire	Localisation	#rooms	RPS	Digital	Engagement
Oui	Non	Oui	E	150	84.1	0.21	0.53
%CA indiv.Bus.	%CA group.Bus.	%CA indiv.Loïs.	%CA group.Loïs.	Rénovation	EBIT /chambre	RevPar	

0.41	0.25	0.32	0.02	Aucune Neuf	15346.3	83
------	------	------	------	----------------	---------	----

Tableau 20 - Paramètres de l'hôtel 31

Hotel 32

Restaurant	Fitness	Séminaire	Localisation	#rooms	RPS	Digital	Engagement
Oui	Oui	Oui	D	156	83.5	0.09	0.61
%CA indiv.Bus.	%CA group.Bus.	%CA indiv.Loïs.	%CA group.Loïs.	Rénovation	EBIT /chambre	RevPar	
0.32	0.23	0.37	0.08	2012	518.2	82.3	

Tableau 21 - Paramètres de l'hôtel 32

Pour ces deux hôtels localisés dans une grande ville, aucune différence majeure n'apparaît dans notre liste de variables choisies. Nous imaginons que d'autres variables influencent ces résultats comme les formations et expériences des collaborateurs, le type de management mis en œuvre dans l'établissement, la stratégie générale de l'hôte, l'identité marketing, les métiers et les tâches mises en avant. Ces gestions opérationnelles au quotidien pourraient être étudiées dans le cadre d'un projet de recherche ou les variables récoltés et analysés soient focalisés sur l'architecture interne et sur un échantillon plus faible d'établissement. Cette méthodologie permettrait d'obtenir des variables de la liste précédente et de proposer d'autres types de recommandations par groupe d'hôtel.

2.6. Conclusion

Cette étude explore le lien entre le résultat d'exploitation par chambre de l'hôtel et la qualité perçue par les clients. Cette relation, qui n'est pas linéaire, nous apprend énormément sur les paramètres qui impactent la performance opérationnelle hôtelière des hôtels milieu de gamme en France.

D'un point de vue scientifique, l'observation d'une tendance entre ces deux variables confirme un lien souvent évoqué dans le contexte opérationnel des hôtels. Connaître les

leviers d'action liés à l'établissement, à l'organisation, aux collaborateurs, au digital, aux variables économiques et au mix client est donc fondamental. L'identification de plusieurs modérateurs à cette relation représente une avancée scientifique majeure.

D'un point de vue opérationnel, nous apprenons que pour obtenir des scores aussi élevés de qualité perçue, l'ensemble des paramètres doivent être positifs à l'exception de la localisation. Un peu à la manière des parcs d'attractions ou des multiplex cinématographiques, si la qualité perçue associée aux autres paramètres sont élevés, la localisation a une importance faible.

2.6.1. *Cas Bleu*

Dans le cas où notre hôtel possède des niveaux de qualité perçue par les clients et de résultat d'exploitation par chambre relativement faibles (en bleu), plusieurs recommandations peuvent être faites. Mais une analyse préliminaire doit être faite : la qualité perçue par la clientèle est-elle au centre de la stratégie de l'établissement ?

Si la qualité n'est pas au centre des préoccupations de l'hôtel : il va chercher à maintenir un niveau acceptable de qualité sans que cela devienne un centre de coût majeur de l'hôtel. En effet, un hôtel peut posséder de nombreux autres avantages concurrentiels qui l'incite à ne pas faire de sur-qualité pour ne pas diminuer sa marge (déjà faible dans ce cas *bleu*). Dans ce cas, la qualité est une variable de contrôle comme une autre sans devenir une variable d'effort principale incluse dans une stratégie spécifique de l'établissement. Ce cas peut apparaître dans le cadre d'un hôtel très mal localisé (changement d'intérêt touristique) ou même la qualité ne retiendra pas l'activité hôtelière déjà faiblement présente.

Si la qualité est au centre des préoccupations, alors l'hôtel se trouve dans une des deux situations suivantes : l'hôtel investit beaucoup dans la qualité sans dégager de résultat d'exploitation ou bien l'hôtel investit peu sans dégager de résultat d'exploitation.

Si l'hôtel investit beaucoup, il faut alors mener une enquête approfondie sur la nature des tâches et des métiers existants : former ses équipes ou embaucher du personnel déjà formé sont deux stratégies radicalement différentes, investir dans une rénovation, proposer de nouveaux équipements, ou simplement remettre au goût du jour l'intérieur de son établissement sont des choix. Un établissement au cœur d'une forte densité concurrentielle doit détenir et entretenir une qualité perçue d'un bon niveau et la mettre dans les indicateurs prioritaires lors de l'évaluation de son établissement. La qualité est un avantage concurrentiel déterminant mais la localisation et les rénovations le sont dans certains contextes tout autant. L'établissement doit connaître ses faiblesses mais s'il investit déjà beaucoup, les résultats peuvent être affectés par ces investissements. Les reconsidérer serait nécessaire. Avoir engagé un Guest Relation Manager peut s'avérer efficace si les remontées d'informations sont planifiées et suivies dans le temps. Investir un salaire sur ces

tâches si des plaintes similaires non structurelles (donc modifiables) apparaissent de nouveau avec le temps semble une perte d'énergie, de temps et d'argent. Un GRM ne doit pas uniquement servir à gérer les plaintes. Organiser la chaîne logistique de l'information est déterminant. Comment faire en sorte que ces investissements soient utiles ? Cette question logique révèle pourtant très souvent des points d'améliorations dans la gestion opérationnelle. La qualité perçue par les clients serait un sujet pour dix thèses différentes cependant analyser les tâches et les métiers qui améliorent cette variable est possible au quotidien pour les équipes opérationnelles. En définitive, si on investit beaucoup dans la qualité il faut être capable de suivre la chaîne de remontées des informations afin de mieux identifier les problématiques. L'information est déterminante.

Si l'hôtel investit peu, il faut déterminer avec un spécialiste les axes prioritaires de travail. Le spécialiste peut très bien être un collaborateur qui utilise une partie de son temps à réaliser ce travail. L'objectif principal est d'identifier les investissements nécessaires. Certains comportements restent passifs et résolvent des problématiques instantanément mais la qualité est une tâche qui doit s'inscrire dans le temps pour être observée. Un comportement actif consisterait à transmettre plus d'information à l'hôtel. Une mise en place incomplète dans une chambre doit non seulement être rectifiée rapidement mais une formation doit être envisagée afin que l'erreur ne se reproduise plus. Exemple que chacun a peut-être déjà vécu : lorsqu'un réceptionniste nous demande si tout s'est bien passé, il ne faut pas qu'il le fasse pour la forme mais bien pour transmettre de l'information à l'hôtel. Notre collaborateur détaché à l'évaluation des sources de qualité doit travailler à récolter cette information, que ce soit physiquement, au contact du client ou au contact du personnel en contact. Il doit également sensibiliser à l'utilisation des outils informatiques quitte à créer un outil de récolte d'information par les collaborateurs. Les briefings du matin ou la mise en place d'AIC (comme pour la méthodologie du chapitre 3) sont également des outils efficaces. Dans une usine de production de biens, la gestion de la qualité est fondamentale. Elle est anticipée et mesurée à chaque étape de la production, que ce soit sur les pièces en provenance du fournisseur, sur les pièces produites sur place, l'assemblage, le conditionnement ou bien le transport. L'hôtellerie a une chance inouïe de pouvoir produire en même temps que le client consomme. Le secteur possède donc l'opportunité de se mesurer et s'améliorer gratuitement (car par lui-même et sans délai). L'information produite par un consommateur ne remonte que très rarement jusqu'au concepteur du produit, l'hôtellerie doit profiter de cette servuction afin de transmettre cette information produite sur place par sa clientèle. Cette chaîne d'information n'a aucun autre moyen en l'état de parvenir à l'établissement que par sa récolte assidue. Cette phase préliminaire de récolte d'informations doit permettre à l'établissement qui n'a pas encore pris conscience de l'importance de sa qualité d'identifier ses priorités. En définitive, il apparaît que les niveaux de rénovation sont déterminants et ont un impact positif significatif sur la qualité perçue par les clients. Si de lourds investissements ne sont pas possibles rapidement, il apparaît

également que l'engagement des collaborateurs à un impact significatif positif sur la qualité perçue par les clients.

2.6.2. Cas Vert

Lorsque cette fois-ci l'hôtel possède un niveau de qualité perçue par les clients ainsi qu'un résultat économique relativement élevés, la situation est différente. Nous avons en effet l'intuition que l'engagement des collaborateurs au travail et la digitalisation de l'hôtel jouent un rôle important dans ces comportements. Les établissements du groupe B possèdent en effet des niveaux plus élevés pour ces variables en favorisant l'accueil, le suivi et la formation des nouveaux collaborateurs via l'organisation d'événements internes. Ces démarches, notamment dans les centre villes visent à créer une atmosphère familiale à l'image de certaines plateformes récentes de locations privées. Cette observation est d'autant plus vraie que le groupe B+ possède des niveaux exceptionnellement hauts pour l'engagement des collaborateurs au travail.

Nous montrons que :

- La qualité perçue par les clients est significativement expliqué par 4 antécédents : le niveau de digitalisation, l'engagement des collaborateurs et des rénovations récentes positivement et la proportion de groupes loisirs négativement
- Le tracé du résultat d'exploitation par chambre pour notre échantillon en fonction de la qualité perçue par les clients nous indique une tendance croissante. La relation ne s'explique pas par une relation linéaire simple mais plusieurs paramètres sont remarquables pour certains hôtels qui se comportent différemment
- Les établissements qui réussissent à obtenir une qualité perçue par les clients et un résultat d'exploitation par chambre élevés possèdent significativement un niveau d'engagement des collaborateurs au travail et un niveau de digitalisation de l'hôtel plus élevés. De plus leurs rénovations sont en moyenne plus récentes
- Les rénovations, l'engagement des collaborateurs au travail et la digitalisation impactent significativement et de façon positive la qualité perçue par les clients (RPS). La proportion de groupes loisirs impacte significativement négativement la qualité perçue par les clients.

3. Conclusion du chapitre 7

Nous avons fait le choix pour continuer l'exploration des différenciations individuelles en termes de performances opérationnelles hôtelière d'étudier en détail la qualité perçue par les clients. Cette variable de performance a été analysée d'un point de vue général avec l'ensemble de notre échantillon mais également en effectuant une typologie d'hôtels selon certains paramètres identifiés. Nous avons ainsi montré que l'engagement des collaborateurs au travail - qui intéresse le groupe AccorHotels - impactait significativement de façon positive la qualité perçue par les clients des hôtels milieu de gamme en France. Nous allons désormais nous attacher à explorer les antécédents de cet engagement dans ce contexte. Nous avons également montré le rôle positif de la digitalisation de l'établissement, des rénovations et de la proportion des groupes loisirs sur la qualité perçue par les clients.

Chapitre 8 – Autour de l’engagement des collaborateurs au travail : un avantage concurrentiel futur de l’organisation hôtelière milieu de gamme en France

Ce chapitre nous permet d’étudier en détails l’engagement des collaborateurs au travail. Antécédent de la qualité perçue par les clients, il pourrait être fondamental de s’en occuper de plus en plus dans de nombreuses organisations hôtelières (Figure 24). Quel est le lien entre la qualité perçue par les clients et l’engagement des collaborateurs au travail ? Quels sont les déterminants de la performance globale et individuelle des hôtels de notre échantillon en prenant comme référence la qualité perçue par les clients et l’engagement des collaborateurs au travail ? Quelles sont les caractéristiques des établissements selon le niveau d’engagement de leurs collaborateurs ? Pouvons-nous affirmer qu’améliorer l’engagement des collaborateurs améliore par la même occasion la qualité perçue par les clients ? Répondre à ces questions va nous permettre d’explorer les différences entre hôtels et de comprendre certains mécanismes liés à l’engagement des collaborateurs au travail.

Dans un premier temps nous avons cherché via le logiciel R à repérer les antécédents directs de l’engagement des collaborateurs au travail. Nous avons ensuite exploré la relation avec la qualité perçue par les clients, notamment par méthode graphique, ce qui nous a permis d’identifier **quatre** comportements différents. Par la suite nous avons pu identifier les différences en termes de paramètres entre ces quatre groupes d’hôtels, ce qui nous a permis de mieux comprendre ces comportements.

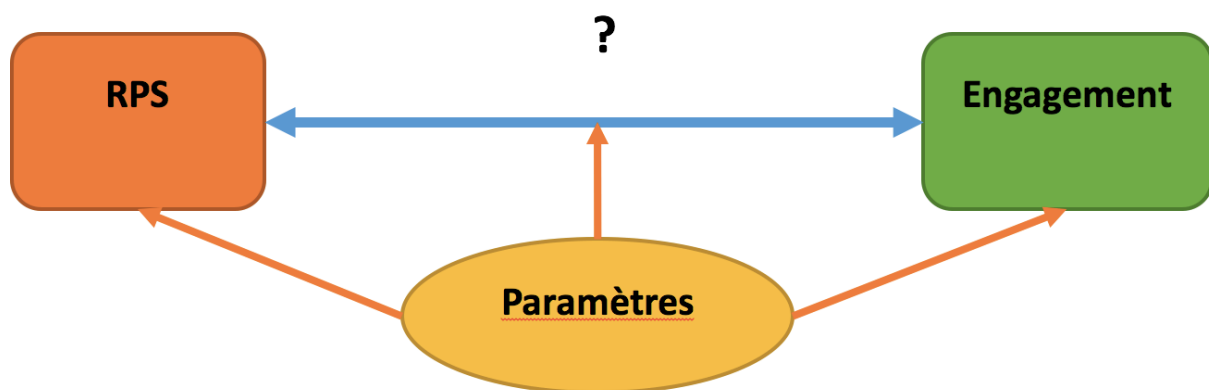


Figure 24 - Hypothèses de recherche autour de l’engagement des collaborateurs au travail

1. Les antécédents de l’engagement au travail des collaborateurs des hôtels milieu de gamme du groupe AccorHotels en France

En prenant l'engagement des collaborateurs au travail en sortie d'un modèle de régression multiple, aucun de nos paramètres n'est significativement impactant. Cela signifie que l'engagement des collaborateurs s'explique sûrement par d'autres variables que nous n'avons pas collectées, comme par exemple le style de leadership des cadres, la force de la hiérarchie en place, l'organigramme de l'hôtel, les conditions de travail, l'ambiance, le background des collaborateurs, leurs salaires, etc. Pour tenter d'observer des comportements spécifiques à certains types d'hôtels, nous allons étudier l'évolution des hôtels en traçant leurs comportements tour à tour en fonction de la qualité perçue par leurs clients et l'engagement de leurs collaborateurs.

2. Prendre soin des clients et des collaborateurs : recherche d'équilibre entre parties prenantes

Lors de la production d'un service en présence du client, nous avons montré que l'engagement des collaborateurs au travail était un des antécédents permettant d'expliquer significativement le niveau de qualité perçue par les clients. La qualité délivrée est alors soumise à l'humain qui produit une partie du produit hôtelier. L'humain possède un capital intangible qui fait de lui ce qu'il est. L'engagement en est une projection et permet d'appréhender un certain état au moment de la production du service. Comme tout humain, cet état varie, nous allons tenter selon le contexte de l'établissement d'observer certains comportements spécifiques.

2.1. Contexte et hypothèses de recherche

L'engagement des collaborateurs représente une mesure de leur implication dans leur travail. Cette mesure qui s'articule dans notre étude avec le groupe AccorHotels autour de 14 paramètres offre une vision large de la vie en entreprise. Pouvons-nous affirmer qu'un haut niveau d'engagement des collaborateurs est un prédicteur d'une qualité perçue élevée ? La réalité se situe dans une nuance intermédiaire et dépend certainement de nombreux paramètres de l'environnement et de l'établissement. Il est fondamental de déterminer les hôtels où l'engagement et la qualité sont les plus stimulés afin de déterminer des recommandations pour les différents types d'hôtels ayant des caractéristiques communes.

2.2. Méthodologie

Nous avons collecté l'ensemble des coordonnées (engagement ; RPS) pour chacun des hôtels en ayant à disposition l'ensemble des autres données. Nous avons ensuite tracé l'engagement des collaborateurs au travail (engagement) pour chaque hôtel de notre échantillon en fonction de sa qualité perçue par les clients (RPS). Cet ensemble de coordonnées disposées dans le plan nous permet de visualiser la relation entre l'engagement des collaborateurs au travail et la qualité perçue par les clients. Afin de

déterminer la nature de ce lien, nous réaliserons une régression linéaire sur ces deux variables. Nous appellerons cette phase « Comportement Général » ; elle nous permettra de traiter notre échantillon dans son ensemble. Nous affinerons ensuite l'étude en repérant graphiquement **quatre** groupes distincts. Ceux-ci possèdent des paramètres propres aux établissements qui modèrent leurs comportements. Leur identification et leur analyse seront l'enjeu principal de la phase « Comportement par groupe ». Celle-ci, via des comparaisons de moyenne, déterminera les leviers permettant à plusieurs types d'hôtels d'adopter certains comportements spécifiques.

2.3. Comportement général

2.3.1. Résultats

Nous avons effectué une régression linéaire sur notre nuage de points (Figure 25). Ayant un coefficient de détermination R^2 de l'ordre de 0.04, la formule liant abscisses et ordonnées est [engagement = $0.0091 * RPS + \beta$]. Malgré la tendance croissante globale de nos individus, le coefficient de détermination est extrêmement faible et ne permet pas de conclure sur un comportement significatif global commun de cette nature. D'autres variables sont alors nécessaires pour expliquer cette répartition de nos coordonnées.

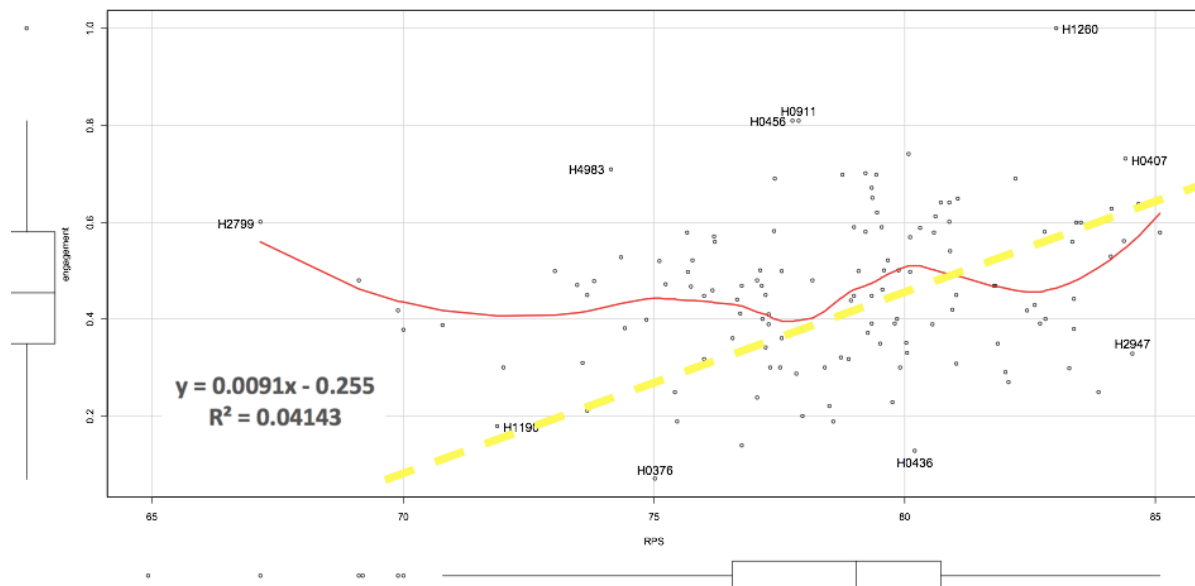


Figure 25 - La qualité perçue par les clients en fonction de l'engagement des collaborateurs au travail pour chaque hôtel

2.3.2. Analyse

Lier la qualité perçue par les clients et l'engagement des collaborateurs au travail pourrait être le « rêve » d'un Directeur des Ressources Humaines : « Si vous améliorez l'engagement de vos employés via des pratiques RH liés à l'organisation, la hiérarchie ou le bien-être au travail, le collaborateur fournira un travail qui sera perçu comme plus qualitatif par votre clientèle ». Dans les faits, nous avons montré que ce n'est pas aussi simple que cela et que d'autres paramètres vont influencer la nature de cette relation. Graphiquement, nous observons une répartition homogène formant un parallélogramme. Avec cette répartition nous allons pouvoir, en les séparant, observer les établissements qui performant au niveau du score d'engagement et ceux qui performant en termes de qualité perçue. Cette segmentation nous donnera quatre groupes d'établissements distincts avec leurs différences et leurs points communs causés par plusieurs paramètres à notre disposition.

2.4. Comportement par groupe

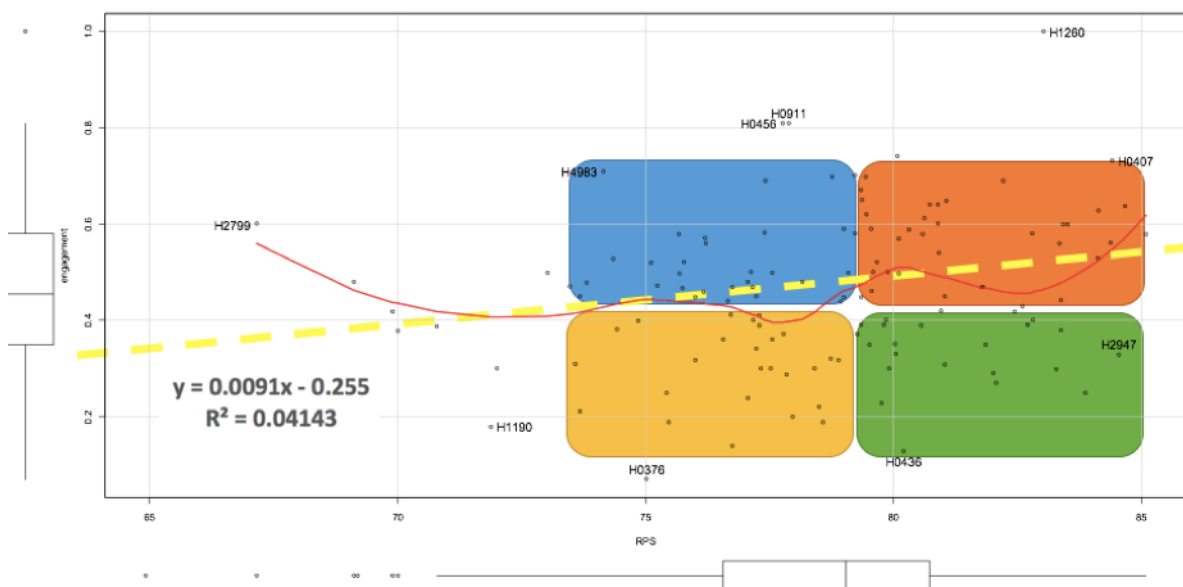


Figure 26 - Quatre groupes d'hôtels ayant des comportements distincts selon la fonction $RPS = f(\text{engagement})$

Avec une disposition homogène de nos hôtels dans le plan, nous pouvons distinguer quatre

groupes d'hôtels (Figure 26). Deux groupes possèdent un engagement des collaborateurs au travail relativement élevé et les deux autres relativement

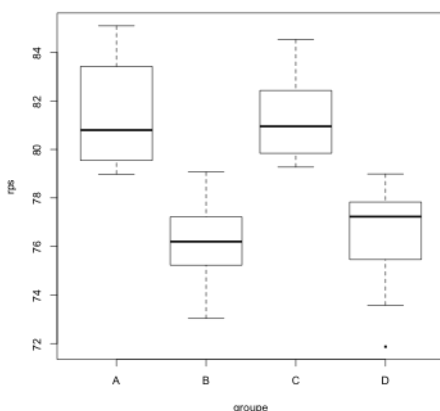


Figure 28 - Répartition des quatre groupes selon

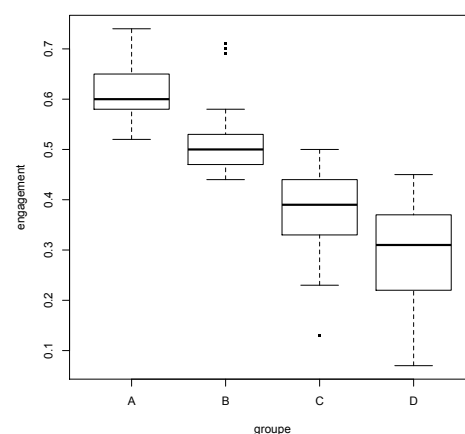


Figure 27 - Répartition des quatre groupes selon

faible ; de même pour la qualité perçue par les clients. Nous allons désormais croiser ces comportements et identifié un groupe « le collaborateur est roi » (engagement + & qualité – EN BLEU), un groupe « le client est roi » (engagement - & qualité + EN VERT), un groupe « l'humain est roi » (engagement + & qualité + EN ORANGE) et le dernier groupe avec des niveaux bas dans les deux variables de référence (EN JAUNE). Ces groupes (Figures 27 et 28) sont tous significativement différents du point de vue de l'engagement des collaborateurs au travail. Une « Anova » nous indique qu'au moins un groupe possède un niveau d'engagement significativement différents des autres ($p.value = 2.2 \cdot 10^{-16}$). L'analyse des « résidus studentisés » nous indique que moins de 5% se situent en dehors de l'intervalle $[-2,2]$. De plus, en analysant les coefficients à l'aide du test de Student, tous les groupes sont différents de notre référence (groupe A) significativement ($p.value(\text{groupe B}) = 3 \cdot 10^{-6}$; $p.value(\text{groupe C}) = 2 \cdot 10^{-16}$; $p.value(\text{groupe D}) = 10^{-16}$). En prenant tour à tour nos groupes en référence, chaque groupe possède un niveau d'engagement des collaborateurs significativement différent des autres. En effectuant la même analyse d'un point de vue de la qualité perçue par le client, les groupes B et D sont significativement différents des groupes A et C. En prenant tour à tour un de nos déterminants à disposition comme référence, nous allons pouvoir observer statistiquement les différences significatives entre ces groupes qui pourraient nous éclairer sur les causes de leurs comportements vis à vis de l'engagement des collaborateurs au travail et de la qualité perçue par les clients (Figure 29).

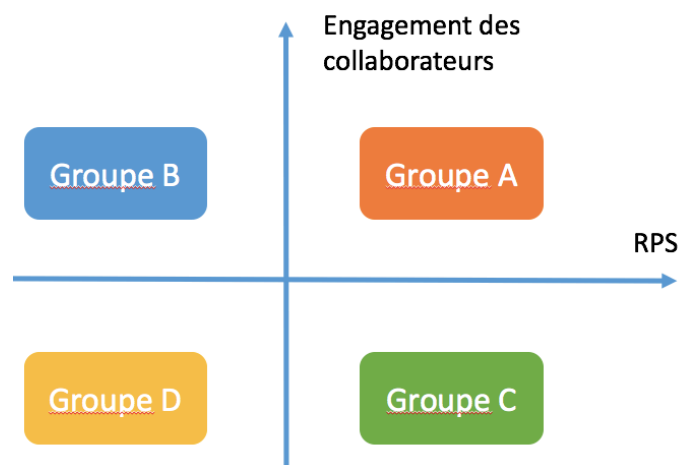


Figure 29 - Tableau de synthèse des groupes d'hôtels

2.4.1. Résultats

Les résultats suivants organisés par tableau montrent les moyennes des déterminants récoltés pour chacun des quatre groupes que nous avons décidés de former :

Groupe A (orange)

Restaurant	Fitness	Séminaire	Localisation	#rooms	RPS	Digital	Engagement
------------	---------	-----------	--------------	--------	-----	---------	------------

20.3%	20%	21.2%	B,D,G,H	141	81.4	0.14	0.62
%CA indiv.Bus.	%CA group.Bus.	%CA indiv.Loïs.	%CA group.Loïs.	Rénovation	EBIT /chambre	RevPar	
0.43	0.23	0.28	0.06	2010 (65.3% dans les 10 ans)	2747.85	69.2	

Tableau 22 - Moyennes des hôtels du groupe A par paramètre

Groupe B (bleu)

Restaurant	Fitness	Séminaire	Localisation	#rooms	RPS	Digital	Engagement
21.6%	22.9%	24.2%	A,C,B	169	76.2	0.13	0.52
%CA indiv.Bus.	%CA group.Bus.	%CA indiv.Loïs.	%CA group.Loïs.	Rénovation	EBIT /chambre	RevPar	
0.44	0.15	0.27	0.14	2005 (38.5% dans les 10 ans)	1645.04	61.8	

Tableau 23 - Moyennes des hôtels du groupe B par paramètre

Groupe C (vert)

Restaurant	Fitness	Séminaire	Localisation	#rooms	RPS	Digital	Engagement
32.4%	34.3%	28.8%	A,D,G	148	81.2	0.20	0.38
%CA indiv.Bus.	%CA group.Bus.	%CA indiv.Loïs.	%CA group.Loïs.	Rénovation	EBIT /chambre	RevPar	
0.43	0.18	0.32	0.07	2010 (70.4% dans les 10 ans)	3028.96	79.2	

Tableau 24 - Moyennes des hôtels du groupe C par paramètre

Groupe D (jaune)

Restaurant	Fitness	Séminaire	Localisation	#rooms	RPS	Digital	Engagement
25.7%	22.8%	25.8%	H,B	130	76.7	0.14	0.30
%CA indiv.Bus.	%CA group.Bus.	%CA indiv.Loïs.	%CA group.Loïs.	Rénovation	EBIT /chambre	RevPar	
0.43	0.18	0.27	0.12	2009 (65.2% dans les 10 ans)	1428.41	64	

Tableau 25 - Moyennes des paramètres des hôtels du groupe D

2.4.2. Analyse

En regardant cette courbe comme une matrice nous avons pu identifier quatre grands groupes d'hôtels ayant des caractéristiques propres. Nous avons donc décidé cette

Engagement des collaborateurs

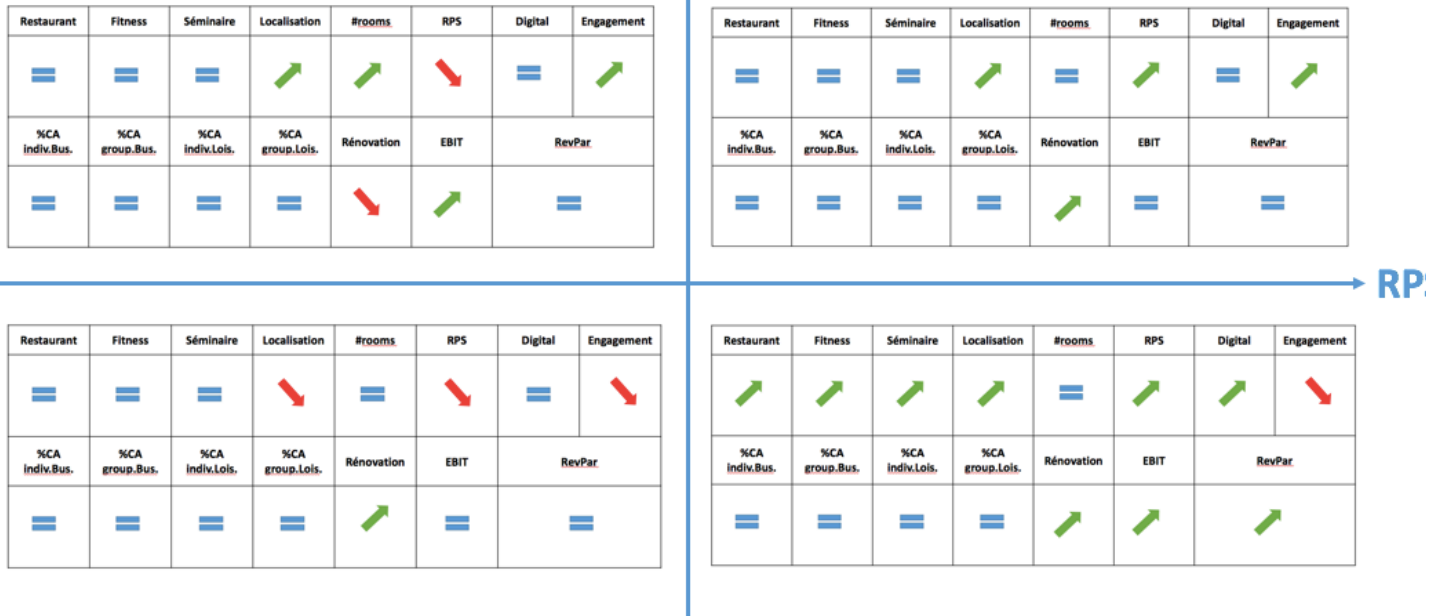


Figure 30 - Récapitulatif des différences majeures entre groupes

fois-ci d'afficher les établissements selon la qualité perçue par leurs clients et l'engagement de leurs collaborateurs. Cette répartition nous offre 4 groupes homogènes. Par souci de lecture, nous avons résumé dans les grandes lignes (Figure 30) les spécificités de chacun des groupes dans le but de faire apparaître un classement selon les paramètres récoltés.

2.4.2.1. Groupe B (bleu)

Le groupe B en bleu est celui qui a significativement un haut score d'engagement et significativement un score faible en qualité perçue par ses clients. En parallèle, il possède un parc hôtelier rénové moins récemment. En forçant le trait, ces hôtels produisent par rapport aux autres plus de valeur pour leurs collaborateurs que pour leurs clients. Lorsque nous regardons les paramètres de ce groupe, nous nous apercevons que ce sont en majorité des hôtels localisés en centre-ville de grandes villes et possédant un grand nombre de chambres (169 en moyenne). Pour ces hôtels, l'avantage concurrentiel ne passe pas a priori par la qualité perçue par les clients. Spécifiquement, un hôtel de ce type produit tout de même un engagement de ses collaborateurs au travail plus élevé qu'un hôtel mieux rénové plus petit et excentré comme ceux du groupe D.

2.4.2.2. Groupe A (orange)

Ce groupe possède les meilleurs scores d'engagement et les meilleurs scores de qualité. Ses hôtels sont localisés au centre-ville de grandes villes avec un chiffre d'affaires et un résultat d'exploitation par chambre élevés. La taille et le niveau de digitalisation ne jouent pas un rôle déterminant. Etant donné qu'une majorité d'hôtels de même taille et localisation possèdent des résultats d'engagement inférieurs (voir le groupe C), le management interne à ces hôtels doit expliquer ces comportements. Explorer dans certains hôtels grâce par exemple à une méthodologie du domaine de la sociologie permettrait de mettre en lumière les causes de ces écarts. L'architecture organisationnelle au sens de la hiérarchie, de l'organigramme et de la répartition des tâches au sein de métiers appartient certes à l'histoire propre à l'hôtel mais peut-être modifié par le directeur et/ou le comité exécutif opérationnel. Aucune fonction support du groupe n'impose une organisation-type par hôtel et il est donc possible que la nature des rapports organisationnels soit la cause de ces différences.

2.4.2.3. Groupe D (jaune)

Ce groupe, composé d'hôtels rénovés plus récemment, est situé en règle générale en périphérie de villes moyennes et dans des petites villes. Son score de qualité perçue par les clients est faible ainsi que celui de l'engagement de ses collaborateurs. Cependant sa taille, son chiffre d'affaires moyen et son niveau de digitalisation sont similaires à la majorité des autres groupes. La localisation semble ici être déterminante, liée à la qualité et l'engagement. Situé en bas à gauche de notre graphique, les hôtels peuvent se déplacer sur la droite en améliorant la qualité. Si on observe les caractéristiques des groupes C et D il semblerait que l'amélioration du niveau de digitalisation leur permettrait d'améliorer leur qualité et leur résultat. Concrètement cela reste simpliste et peu probable, d'autres variables sont certainement en jeu mais la localisation paraît vraiment déterminante.

Si les établissements du groupe cherchent à se déplacer vers le haut dans la courbe, l'engagement doit être amélioré mais nous ne disposons pas d'assez d'éléments pour discuter l'amélioration de cette variable. Ce groupe d'hôtels semble dans un cercle négatif tant qu'une réflexion sur l'établissement (gamme, offres, distribution, partenariat, ...) ou sur l'amélioration de l'activité touristique avec les locaux ne sera pas mise en œuvre. Ces établissements ou les fonds de commerce peuvent être cédés ou une transformation majeure des stratégies mise en œuvre afin de sortir de ce groupe de niveau relativement plus faible.

2.4.2.4. Groupe C (vert)

Le groupe C quant à lui regroupe des établissements où l'engagement des collaborateurs est plus faible. L'hôtel fonctionne cependant mieux sur d'autres variables que ceux du groupe A. L'engagement est une variable qu'il est facile d'améliorer sans rien dégrader, elle est assez isolée des autres en termes d'effets contraires. Les hôtels installés

ou établis depuis un certain temps et qui jouissent de variables à un haut niveau excepté l'engagement devrait s'en inquiéter. En effet, à long terme la fuite des talents à cause d'un engagement faible dû à un grand nombre des 14 leviers d'actions mesurés par notre étude peut porter préjudice aux opérations de l'établissement.

2.5. Conclusion

Malgré le rôle prépondérant de la localisation, travailler autour de l'amélioration de la qualité perçue par les clients en mettant à disposition du temps aux équipes pour réellement appréhender les problématiques peut s'avérer être une stratégie efficace pour glisser du groupe B au groupe A. Dans le même temps, d'autres établissements investissent dans l'engagement des collaborateurs pour améliorer leur qualité perçue et passer du groupe C au groupe A. Afin d'explorer en détails ces résultats et ces pratiques, il faudrait sur le terrain mettre en place ce type de recommandations mais également trouver les antécédents de l'engagement des collaborateurs au travail. De prochaines recherches pourraient être pensées pour faire cela. Intuitivement il faudrait trouver une mesure de l'attractivité des métiers hôteliers, du turnover intentionnel, investiguer la question de la hiérarchie par exemple via une analyse des organigrammes ou développer la question du parcours professionnel avant l'hôtellerie. Couplés à des observations, des focus groupes et des entretiens, ces futures recherches permettraient d'approfondir notamment la question des causes de l'engagement des collaborateurs au travail.

Nous montrons que :

- Lors du tracé pour notre échantillon de la qualité perçue par les clients en fonction de l'engagement des collaborateurs au travail, une tendance croissante est observable mais la répartition homogène nous incite à distinguer quatre comportements biens distincts
- Les quatre comportements peuvent être étudiés individuellement et données lieu à l'identification de plusieurs déterminants spécifiés en figure X

3. Conclusion du chapitre 8

A la suite du chapitre 7, nous avons entrevu un lien entre la qualité perçue par les clients et l'engagement des collaborateurs au travail. En effet, l'engagement des collaborateurs est un des antécédents expliquant une bonne qualité perçue par les clients. En nous intéressant uniquement à cette relation, nous avons montré une très faible relation linéaire mais une tendance existe et sera traitée graphiquement via une typologie d'établissements.

Cet axe de recherche offre des résultats prometteurs notamment au niveau du lien entre la qualité perçue par les clients, le résultat économique et l'engagement des collaborateurs au travail. Nous avons identifié des déterminants significatifs qui permettent d'expliquer les comportements de certains établissements mais également les démarches stratégiques à mettre en place pour suivre une stratégie visant une performance identifiée. La taille, les équipements, le niveau de digitalisation, la fréquence des rénovations, la localisation, l'activité hôtelière et la répartition de sa clientèle sont autant de déterminants sur lesquels un hôtelier peut ou ne peut pas agir mais les appréhender permet d'éclaircir son avenir.

Conclusion de la partie III

Cette partie nous a permis d'identifier un axe de recherche pertinent original où de nombreuses relations autour de la performance hôtelière n'avaient pas encore été mis à jour. Les relations qui ont été établies ont en parallèle permis d'identifier des leviers d'action qui permettent à un hôtelier de choisir des priorités pour faire évoluer sa stratégie en fonction de sa situation.

Conclusion générale

Un bâtiment, du personnel souriant et des chambres à coucher. Ces mots représentent la majorité des images renvoyées par Google face au mot-clef « hôtel ». J'ai soutenu la thèse que l'engagement des collaborateurs au travail pouvait influencer positivement sur la qualité perçue par les clients. Dans certains cas, cela n'est pas nécessaire, dans d'autres ce n'est pas la priorité, d'autres encore c'est indispensable. Ce manuscrit montre que, contrairement à d'autres secteurs, l'engagement des collaborateurs au travail est un antécédent significatif de la qualité perçue par les clients. Les conditions de production sont le plus souvent cachées et pour une grande partie des sociétés développées volontairement. Une majorité des produits de notre quotidien répond parfaitement à nos exigences et notre qualité perçue n'est en aucun cas impactée par le personnel de production et encore moins par leur engagement au travail. La qualité du produit est indépendante de l'état cognitif du personnel de production que nous mesurons ici via leur engagement au travail. A compétences égales, des collaborateurs assemblant un vidéoprojecteur, une voiture, conduisant un métro ou respectant les étapes de production d'un chocolat ne vont pas produire différemment selon leur engagement. S'ils le font, les contrôles qualité a posteriori rectifieront ces écarts. Il y a dans l'hôtellerie et d'autres secteurs des services, le rôle du personnel qui impacte sur l'interface et l'échange avec le client au travers notamment du *savoir-être* et le rôle de la temporalité qui ne permet pas un contrôle qualité différé.

Le personnel en tant que fournisseur privilégié de l'hôtellerie, partie intégrante du processus de production et du produit hôtelier, fait partie du système de valeur. En tant qu'activité de la chaîne de valeur il peut agir sur la performance via son prix et ses coûts relatifs ou non. Ainsi, la valeur-client est augmentée avec l'amélioration de la qualité perçue par ceux-ci. L'engagement des collaborateurs au travail en tant qu'antécédent significatif de la qualité perçue par les clients devient primordial pour l'obtention d'une performance opérationnelle hôtelière supérieure et place le personnel au rang des acteurs centraux de la nouvelle hôtelière milieu de gamme.

Ce manuscrit montre l'évolution de l'importance du personnel dans la performance opérationnelle de l'hôtel. L'hôtel pendant longtemps était performant car il était unique à son emplacement, la localisation était alors déterminante. Pour peu que la dynamique autour du tourisme soit suffisante pour assurer une rotation des voyageurs chaque année, l'hôtel peut être performant économiquement « sans » se soucier des avis de sa clientèle. Dans un environnement de plus en plus concurrentiel et une demande de plus en plus croissante, produire de l'hôtellerie pour les masses est devenu indispensable. Cette production, avec la force de son modèle dominant basé sur la standardisation, ne demandait pas d'efforts spécifiques pour être menée à son terme efficacement. Mécaniquement, la force du produit résidait dans sa conception basée sur la chambre, les services et la localisation mais avec l'avènement d'internet et l'explosion du nombre d'exploitants proposant une location de chambre dans un espace privé pour la nuit, le secteur hôtelier a dû proposer une expérience supplémentaire à ces clients. Le secteur a décidé d'améliorer l'expérience client en améliorant l'interface avec lui et notamment grâce à son personnel. L'hôtel possède la chance inouïe de produire devant son client, il a ainsi l'opportunité de s'ajuster directement à chacun d'entre eux tout en produisant pour les masses. Différenciation retardée à l'extrême, l'hôtellerie doit continuer dans cette voie et pour cela mieux comprendre le rôle fondamental de l'engagement des collaborateurs au travail, une mesure parmi tant d'autres du personnel, sur la qualité perçue par les clients.

Ce manuscrit montre les contours de l'engagement des collaborateurs au travail, notamment en abordant l'intangibilité de l'hôtellerie au travers du capital humain. Ces définitions, ces moyens de mesures, ces liens avec les variables de performance doivent être compris afin de mieux appréhender les études menées dans ce manuscrit.

Pour finir, ce manuscrit montre pas à pas, en partant du contexte économique de l'hôtel, en passant par la qualité perçue par les clients de l'hôtel, pour finalement arriver à l'engagement des collaborateurs au travail, la singularité et la pluralité de l'hôtellerie milieu de gamme d'un groupe hôtelier. A la fois stable dans ces évolutions, permettant de tirer des conclusions pertinentes pour la gestion quotidienne de la performance opérationnelle hôtelière et à la fois dispersé, montrant l'unicité de chacun des hôtels du territoire, l'hôtellerie milieu de gamme tout au long de ce manuscrit affiche l'importance globale de

l'engagement de ses collaborateurs au travail tout en proposant des conclusions locales pour une approche typologique de l'hôtellerie milieu de gamme en France.

Tables des figures

Figure 1 - Répartition de l'offre des nuitées touristiques en France (INSEE, 2016)	25
Figure 2 - Analyse des forces autour de l'hôtellerie.....	73
Figure 3 - Présence multiple de l'organisation dans le triptyque environnement/stratégie/organisation	101
Figure 4 - Méthodologie de mesure du questionnaire distribué par le groupe AccorHotels	135
Figure 5 - ACP sur les résultats du questionnaire (n=3740) autour des deux premières dimensions	137
Figure 6 - Hypothèses de recherche concernant le résultat d'exploitation par chambre.....	144
Figure 7 - Antécédents significatifs du résultat d'exploitation par chambre	145
Figure 8 - RevPar en fonction du résultat d'exploitation par chambre pour chaque hôtel...	147
Figure 9 - Deux groupes d'hôtel ayant des comportements distincts selon la fonction RevPar = f(ebit/chambre)	148
Figure 10 - Répartition des deux groupes selon EBIT/chambre	148
Figure 11 - Répartition des deux groupes selon le RevPar	148
Figure 12 - Répartition des deux groupes selon le nombre de chambres.....	150
Figure 13 - Répartition des deux groupes selon la qualité perçue par les clients.....	151
Figure 14 - Répartition des deux groupes selon le niveau de digitalisation	152
Figure 15 - Hypothèses de recherche concernant la qualité perçue par les clients.....	160
Figure 16 - Antécédents significatifs de la qualité perçue par les clients.....	161
Figure 17 - Qualité perçue par les clients en fonction du résultat d'exploitation par chambre pour chaque hôtel.....	163
Figure 18 - Répartition des deux groupes selon la qualité perçue par les clients.....	164
Figure 19 - Répartition des deux groupes selon EBIT/chambre	164

Figure 20 - Deux groupes d'hôtel ayant des comportements distincts selon la fonction $RPS = f(\text{ebit}/\text{chambre})$	165
Figure 21 - Répartition des deux groupes selon le RevPar	166
Figure 22 - Répartition des deux groupes selon l'engagement des collaborateurs au travail	167
Figure 23 - Répartition des deux groupes selon le niveau de digitalisation	167
Figure 24 - Hypothèses de recherche autour de l'engagement des collaborateurs au travail	176
Figure 25 - La qualité perçue par les clients en fonction de l'engagement des collaborateurs au travail pour chaque hôtel	178
Figure 26 - Quatre groupes d'hôtels ayant des comportements distincts selon la fonction $RPS = f(\text{engagement})$	179
Figure 27 - Répartition des quatre groupes selon l'engagement des collaborateurs au travail	179
Figure 28 - Répartition des quatre groupes selon le RPS	179
Figure 29 - Tableau de synthèse des groupes d'hôtels	180
Figure 30 - Récapitulatif des différences majeures entre groupes	183

Tables des tableaux

Tableau 1 - Localisation et date d'arrivée dans les hôtels visités.....	91
Tableau 2 - Axes principaux abordées par service au siège France du groupe	93
Tableau 3 - Axes principaux abordés par service de l'ensemble des hôtels visités.....	93
Tableau 4 - Moyennes générales des paramètres mesurés de notre échantillon (n = 146 hôtels)	143
Tableau 5 - Moyennes des paramètres des hôtels du groupe A	149
Tableau 6 - Moyennes des paramètres des hôtels du groupe B	149
Tableau 7 - Paramètres de l'hôtel 11	153
Tableau 8 - Paramètres de l'hôtel 12	154
Tableau 9 - Paramètres de l'hôtel 21	154
Tableau 10 - Paramètres de l'hôtel 22	155
Tableau 11 - Paramètres de l'hôtel 31	155
Tableau 12 - Paramètres de l'hôtel 31	155
Tableau 13 - Paramètres de l'hôtel 32	156
Tableau 14 - Moyennes des hôtels du groupe A par paramètre	165
Tableau 15 - Moyenne des hôtels du groupe B par paramètre	166
Tableau 16 - Paramètres de l'hôtel 11	168
Tableau 17 - Paramètres de l'hôtel 12	169
Tableau 18 - Paramètres de l'hôtel 21	170
Tableau 19 - Paramètres de l'hôtel 22	170
Tableau 20 - Paramètres de l'hôtel 31	171
Tableau 21 - Paramètres de l'hôtel 32	171

Tableau 22 - Moyennes des hôtels du groupe A par paramètre	181
Tableau 23 - Moyennes des hôtels du groupe B par paramètre	181
Tableau 24 - Moyennes des hôtels du groupe C par paramètre	181
Tableau 25 - Moyennes des paramètres des hôtels du groupe D.....	182

Table du chapitre 4 partie 2 (article présenté en anglais)

Chart 1 - Creativity	107
Chart 2 - Empowerment.....	109
Chart 3 - Intention of turnover.....	111
Chart 4 - Job involvement	112
Chart 5 - Job satisfaction	115
Chart 6 - Leadership	117
Chart 7 - Organizational citizenship behavior (OCB)	119
Chart 8 - Organizational commitment.....	122
Chart 9 - Organizational justice	124
Chart 10 - Perceived organizational support (POS).....	126
Chart 11 - Polychronicity	127
Chart 12 - Well-being at work	128
Chart 13 - Work-related stress	130

Suite Table

Table 1 - Selection process of articles and human capital parameters.....	105
Table 2 - Synthesis.....	130
Table 3 - Synthesis of links between human capital parameters	131

Bibliographie

Adams, J. S. (1965) 'Inequity in social exchange', *Advances in experimental social psychology*, 2, pp. 267–299.

Allport, G. W. (1943) 'The ego in contemporary psychology.', *Psychological Review*, 50(5), pp. 451–478.

Amabile, T. M. (1983) 'The social psychology of creativity: A componential conceptualization', *Journal of personality and social psychology*, 45(2), p. 357.

Amabile, T. M. (1988) 'A model of creativity and innovation in organizations', *Research in organizational behavior*, 10(1), pp. 123–167.

Anderson, S. E., Coffey, B. S. and Byerly, R. T. (2002) 'Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to work-family conflict and job-related outcomes', *Journal of management*, 28(6), pp. 787–810.

Arasli, H., Daskin, M. and Saydam, S. (2014) 'Polychronicity and Intrinsic Motivation as Dispositional Determinants on Hotel Frontline Employees' Job Satisfaction: Do Control Variables Make a Difference?', *2Nd World Conference on Business, Economics and Management*, 109, pp. 1395–1405.

Argyris, C. and Schön, D. A. (1978) *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley Reading, MA.

Arndt, A., Arnold, T. J. and Landry, T. D. (2006) 'The effects of polychronic-orientation upon retail employee satisfaction and turnover', *Journal of Retailing*, 82(4), pp. 319–330.

Arnold, J. a, Arad, S., Rhoades, J. a, Drasgow, F. and Wiley, J. (2000) 'The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors', *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), p. 249.

Attali, J. (2015) *Une brève histoire de l'avenir*. Fayard.

Babakus, E., Yavas, U., Karatepe, O. M. and Avci, T. (2003) 'The effect of management commitment to service quality on employees' affective and performance outcomes', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(3), pp. 272–286.

- Babin, B. J. and Boles, J. S. (1998) 'Employee behavior in a service environment: A model and test of potential differences between men and women', *The Journal of Marketing*, pp. 77–91.
- Bass, B. and Avolio, B. (1990) 'Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire'.
- Bassi, L. J. and Van Buren, M. E. (1998) 'The 1998 ASTD state of the industry report', *Training & Development*, 52(1), pp. 21–44.
- Beattie, V. and Thomson, S. J. (2007) 'Lifting the lid on the use of content analysis to investigate intellectual capital disclosures', *Accounting Forum*, 31(2), pp. 129–163.
- Becker, G. S. (1964) 'Human capital theory', Columbia, New York.
- Bennett, T. (2009) 'A study of the management leadership style preferred by its subordinates', *Journal of Organizational Culture*
- Berkowitz, J. (2001) 'Testing density forecasts, with applications to risk management', *Journal of Business & Economic Statistics*, 19(4), pp. 465–474.
- Bettencourt, L. A., Gwinner, K. P. and Meuter, M. L. (2001) 'A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors', *Journal of applied psychology*, 86(1), p. 29.
- BLAU, G. J. (1985) 'The measurement and prediction of career commitment', *Journal of Occupational Psychology*, 58(4), pp. 277–288.
- Bluedorn, A. C., Kalliath, T. J., Strube, M. J. and Martin, G. D. (1999) 'Polychronicity and the Inventory of Polychronic Values (IPV)', *Journal of Managerial Psychology*, 14(3/4), pp. 205–231.
- Boissel, P. (2004) *Grand-hôtel Café de la paix : deux siècles de vie parisienne*. Italiques.
- Borde, C. (1997) *Calais et la mer, 1814-1914*. Presses universitaires du Septentrion.
- Boudreau, J. W. and Ramstad, P. M. (1996) 'Measuring intellectual capital: Learning from financial history', *CAHRS Working Paper Series*, p. 179.
- Boxall, P. (2003) 'HR strategy and competitive advantage in the service sector', *Human Resource Management Journal*, 13(3), pp. 5–20.

- Brown, M. E., Treviño, L. K. and Harrison, D. A. (2005) 'Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing', *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), pp. 117–134.
- Brown, S. P. (1996) 'A meta-analysis and review of organizational research on job involvement', *Psychological bulletin*, 120(2), p. 235.
- Brown, S. P. and Peterson, R. A. (1993) 'Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: Meta-analysis and assessment of causal effects', *Journal of marketing research*, 30(1), p. 63.
- Buclet, N. and Nicolas (2014) 'L'économie de fonctionnalité entre éco-conception et territoire : une typologie', *Développement durable et territoires. Réseau « Développement durable et territoires fragiles »*, (Vol. 5, n°1).
- Bukh, P. N., Larsen, H. T. and Mouritsen, J. (2001) 'Constructing intellectual capital statements', *Scandinavian journal of management*, 17(1), pp. 87–108.
- Bustamam, F. L., Teng, S. S. and Abdullah, F. Z. (2014) 'Reward management and job satisfaction among frontline employees in hotel industry in Malaysia', *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 144, pp. 392–402.
- Byrd, R. E. (1971) *Self-actualization through creative risk taking: A new laboratory model*. ProQuest Information & Learning.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D. and Klesh, J. (1979) 'The Michigan organizational assessment questionnaire', Unpublished manuscript, University of Michigan, Ann Arbor.
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V and Boudreau, J. W. (2000) 'An empirical examination of self-reported work stress among US managers', *Journal of applied psychology*, 85(1), p. 65.
- Champy, F. (2002) 'Des valeurs et des pratiques de l'architecture contemporaine', *L'Homme et la société*, 145(3), p. 9.
- Cheng, P.-Y., Yang, J.-T., Wan, C.-S. and Chu, M.-C. (2013) 'Ethical contexts and employee job responses in the hotel industry: The roles of work values and perceived organizational support', *International Journal of Hospitality Management*, 34, pp. 108–115.
- Chiang, C.-F. and Hsieh, T.-S. (2012) 'The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior', *International Journal of Hospitality Management*. Elsevier Ltd, 31(1), pp. 180–190.

- COOPER, C. L. and MARSHALL, J. (1976) 'Occupational sources of stress: a review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health', *Journal of Occupational Psychology*. Blackwell Publishing Ltd, 49(1), pp. 11–28.
- Crossley, C. D., Bennett, R. J., Jex, S. M. and Burnfield, J. L. (2007) 'Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover.', *Journal of Applied Psychology*. American Psychological Association, 92(4), pp. 1031–1042.
- Cubero, J.-R. (1998) *Histoire du vagabondage : du Moyen Age à nos jours*. Imago.
- Davenport, T. (1999) 'Human capital', *The Management review*, 88(11).
- Deutsch, M. (1975) 'Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice?', *Journal of Social issues*, 31(3), pp. 137–149.
- Dubin, R. (1956) 'Industrial workers' worlds: A study of the "central life interests" of industrial workers', *Social problems*, 3(3), pp. 131–142.
- Edvinsson, L. and Malone, M. (1997) *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. Collins.
- Eiglier, P., Langeard, E. (1987) *Servuction le marketing des services*. McGraw-Hill.
- Eisenberg, E. M. (1986) 'Meaning and interpretation in organizations', *Quarterly Journal of Speech*. Taylor & Francis Group, 72(1), pp. 88–97.
- Evans, D. S., Schmalensee, R. (1999) *Matchmakers : the new economics of multisided platforms*.
- Farh, J.-L., Earley, P. C. and Lin, S.-C. (1997) 'Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society', *Administrative science quarterly*, pp. 421–444.
- Fock, H., Chiang, F., Au, K. Y. and Hui, M. K. (2011) 'The moderating effect of collectivistic orientation in psychological empowerment and job satisfaction relationship', *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), pp. 319–328.
- Folger, R. and Konovsky, M. A. (1989) 'Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions', *Academy of management Journal*, 32(1), pp. 115–130.
- Forrester, R. (2000) 'Empowerment: Rejuvenating a potent idea', *The Academy of Management Executive*, 14(3), pp. 67–80.

French, J. R. P. and Kahn, R. L. (1962) 'A Programmatic Approach to Studying the Industrial Environment and Mental Health¹', *Journal of Social issues*, 18(3), pp. 1–47.

Fulford, M. D. (2005) 'That's Not Fair!', *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 4(1), pp. 73–84.

Garg, S. and Dhar, R. L. (2014) 'Effects of stress, LMX and perceived organizational support on service quality: Mediating effects of organizational commitment', *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 21, pp. 64–75.

George, J. M. and Zhou, J. (2001) 'When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: an interactional approach.', *The Journal of applied psychology*, 86(3), pp. 513–524.

Grossi, E., Groth, N., Mosconi, P., Cerutti, R., Pace, F., Compare, A. and Apolone, G. (2006) 'Development and validation of the short version of the Psychological General Well-Being Index (PGWB-S)', *Health and quality of life outcomes*, 4(1), p. 1.

Guilcher, G. and Goulven (2011) 'Les guides européens et leurs auteurs : clefs de lecture', In *Situ*. Ministère de la culture et de la communication, direction générale des patrimoines, (15).

Gumusluoglu, L., Karakitapoğlu-Aygün, Z. and Hirst, G. (2013) 'Transformational leadership and R&D workers' multiple commitments: Do justice and span of control matter?', *Journal of Business Research*, 66(11), pp. 2269–2278.

Han, D. and Han, I. (2004) 'Prioritization and selection of intellectual capital measurement indicators using analytic hierarchy process for the mobile telecommunications industry', *Expert Systems with applications*, 26(4), pp. 519–527.

Hayes, B. E. (1994) 'How to measure empowerment', *Quality Progress*, 27, p. 41.

Hemdi, M. A. and Nasurdin, A. M. (2007) 'Investigating the Influence of Organizational Justice on Hotel Employees' Organizational Citizenship Behavior Intentions and Turnover Intentions', *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 7(1), pp. 1–23.

Hemmington, N. (2007) 'From Service to Experience: Understanding and Defining the Hospitality Business', *The Service Industries Journal*. Routledge, 27(6), pp. 747–755.

Hermann, M., Pentek, T. and Otto, B. (2016) 'Design Principles for Industrie 4.0 Scenarios', in 2016 49th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS). IEEE, pp. 3928–3937.

Hon, A. H. Y., Chan, W. W. H. and Lu, L. (2013) 'Overcoming work-related stress and promoting employee creativity in hotel industry: The role of task feedback from supervisor', *International Journal of Hospitality Management*. Elsevier Ltd, 33(1), pp. 416–424.

Ironson, G. H., Smith, P. C., Brannick, M. T., Gibson, W. M. and Paul, K. B. (1989) 'Construction of a Job in General scale: A comparison of global, composite, and specific measures', *Journal of applied psychology*, 74(2), p. 193.

James, K. (1993) 'The social context of organizational justice: Cultural, intergroup, and structural effects on justice behaviors and perceptions', *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*, pp. 21–50.

Jang, J. and George, R. T. (2012) 'Understanding the influence of polychronicity on job satisfaction and turnover intention: A study of non-supervisory hotel employees', *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), pp. 588–595.

John Walker, S. (2014) 'Big Data: A Revolution That Will Transform How We Live, Work, and Think', *International Journal of Advertising*. Routledge, 33(1), pp. 181–183.

Jolly, D. (2008) 'A la recherche du design dominant', *Revue française de gestion*, 34(182), pp. 13–31.

Jung, H. S. and Yoon, H. H. (2013) 'Is the individual or the organization the cause of hotel employees' stress? A longitudinal study on differences in role stress between subjects', *International Journal of Hospitality Management*, 33, pp. 494–499.

Kanungo, R. N. (1982) 'Measurement of job and work involvement', *Journal of applied psychology*, 67(3), p. 341.

Kara, D., Uysal, M., Sirgy, M. J. and Lee, G. (2013) 'The effects of leadership style on employee well-being in hospitality', *International Journal of Hospitality Management*, 34, pp. 9–18.

Karatepe, O. M. (2011) 'The Effects of Coworker and Perceived Organizational Support on Hotel Employee Outcomes: The Moderating Role of Job Embeddedness', *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 36(4), pp. 495–516.

Karatepe, O. M. (2013) 'High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement', *International Journal of Hospitality Management*, 32, pp. 132–140.

Kim, D. and Perdue, R. R. (2013) 'The effects of cognitive, affective, and sensory attributes on hotel choice', *International Journal of Hospitality Management*. Elsevier Ltd, 35, pp. 246–257.

Kim, W. G. and Brymer, R. A. (2011) 'The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance', *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), pp. 1020–1026.

King, D. E. (1969) 'Statler: America's Extraordinary Hotelman. By <i>Floyd Miller</i>. (New York: Statler Foundation. 1968. Pp. viii, 240. \$5.95.)', *The American Historical Review*. Oxford University Press, 74(5), pp. 1739–1740.

Kong, H. (2013) 'Relationships among work-family supportive supervisors, career competencies, and job involvement', *International Journal of Hospitality Management*, 33, pp. 304–309.

Kruja, D., Ha, H., Drishti, E. and Oelfke, T. (2015) 'Empowerment in the Hospitality Industry in the United States', *Journal of Hospitality Marketing & Management*. Routledge, pp. 1–24.

Lait, J. and Wallace, J. E. (2002) 'Stress at work: A study of organizational-professional conflict and unmet expectations', *Relations industrielles/Industrial relations*, pp. 463–490.

Lawler, E. E. and Hall, D. T. (1970) 'Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation', *Journal of applied psychology*, 54(4), p. 305.

Lawson, K. J., Noblet, A. J. and Rodwell, J. J. (2009) 'Promoting employee wellbeing: the relevance of work characteristics and organizational justice', *Health Promotion International*, 24(3), pp. 223–233.

Lefevre, J.-C. (2011) *Histoire de l'hôtellerie : une approche économique*. Publibook.

Leventhal, G. S. (1976) 'The distribution of rewards and resources in groups and organizations', *Advances in experimental social psychology*, 9, pp. 91–131.

Levinson, H. (1965) 'Reciprocation: The relationship between man and organization', *Administrative science quarterly*.

Lewis, M. (1998) 'Altering Fate: Why the Past Does Not Predict the Future', *Psychological Inquiry*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc. , 9(2), pp. 105–108.

Lim, L. L. K., Chan, C. C. a and Dallimore, P. (2010) 'Perceptions of Human Capital Measures: From Corporate Executives and Investors', *Journal of Business and Psychology*, 25(4), pp. 673–688.

Lingard, H. (2003) 'The impact of individual and job characteristics on "burnout" among civil engineers in Australia and the implications for employee turnover', *Construction Management and Economics*, 21(1), pp. 69–80.

Locke, E. A. (1969) 'What is job satisfaction?', *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), pp. 309–336.

Loi, R., Ao, O. K. Y. and Xu, A. J. (2014) 'Perceived organizational support and coworker support as antecedents of foreign workers' voice and psychological stress', *International Journal of Hospitality Management*, 36, pp. 23–30.

Lopez-Cabarcos, M. A., Machado-Lopes-Sampaio-de Pinho, A. I. and Vazquez-Rodriguez, P. (2014) 'The Influence of Organizational Justice and Job Satisfaction on Organizational Commitment in Portugal's Hotel Industry', *Cornell Hospitality Quarterly*, 56(3), pp. 258–272.

Lu, C. and Chen, Y. (no date) 'EFFECTS OF EMOTIONAL LABOR AND JOB SATISFACTION ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS : A CASE STUDY ON BUSINESS HOTEL CHAINS', 5(April 2013), pp. 165–177.

Luc, V. (1998) *Impossible n'est pas français : l'histoire inconnue d'Accor, leader mondial de l'hôtellerie*. A. Michel.

Lucas, G. H., Babakus, E. and Ingram, T. N. (1990) 'An empirical test of the job satisfaction-turnover relationship: Assessing the role of job performance for retail managers', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 18(3), pp. 199–208.

Madera, J. M., Dawson, M. and Neal, J. a. (2013) 'Hotel managers' perceived diversity climate and job satisfaction: The mediating effects of role ambiguity and conflict', *International Journal of Hospitality Management*. Elsevier Ltd, 35, pp. 28–34.

Magretta, J. (2012) *Understanding Michael Porter : the essential guide to competition and strategy*. Harvard Business Review Press.

Manzari, M., Kazemi, M., Nazemi, S. and Pooya, A. (2012) 'Intellectual capital: Concepts, components and indicators: A literature review', *Management Science Letters*, 2(7), pp. 2255–2270.

Van Marrewijk, M. and Timmers, J. (2003) 'Human capital management: New possibilities in people management', *Journal of Business Ethics*, 44(2–3), pp. 171–184.

Martínez-Torres, M. R. (2006) 'A procedure to design a structural and measurement model of Intellectual Capital: An exploratory study', *Information & Management*, 43(5), pp. 617–626.

- Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., Ramos, J. and Moliner, C. (2006) 'Justice Perceptions as Predictors of Customer Satisfaction: The Impact of Distributive, Procedural, and Interactional Justice¹', *Journal of Applied Social Psychology*, 36(1), pp. 100–119.
- Maslach, C. and Jackson, S. E. (1981) 'The measurement of experienced burnout', *Journal of organizational behavior*, 2(2), pp. 99–113.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1991) 'A three-component conceptualization of organizational commitment', *Human resource management review*, 1(1), pp. 61–89.
- Mitchel, J. O. (1981) 'The effect of intentions, tenure, personal, and organizational variables on managerial turnover', *Academy of management Journal*, 24(4), pp. 742–751.
- Mont, O. (2004) *Product-service systems : panacea or myth?*, (2004). IIIIEE, Lund University.
- Moorman, R. H. (1991) 'Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?', *Journal of applied psychology*, 76(6), p. 845.
- Morrison, E. W. (1996) 'Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality', *Human Resource Management*, 35(4), pp. 493–512.
- Mortensen, D. T. and Pissarides, C. A. (1999) 'NEW DEVELOPMENTS IN MODELS OF SEARCH IN THE LABOR MARKET'.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. and Porter, L. W. (1979) 'The measurement of organizational commitment', *Journal of vocational behavior*, 14(2), pp. 224–247.
- Musso, P. (2017) *La religion industrielle : monastère, manufacture, usine : une généalogie de l'entreprise*. Institut d'études avancées de Nantes.
- Nadiri, H. and Tanova, C. (2010) 'An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry', *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), pp. 33–41.
- Niel, J. Van and Van, J. (2014) 'L'économie de fonctionnalité : principes, éléments de terminologie et proposition de typologie.', *Développement durable et territoires*. Réseau « Développement durable et territoires fragiles », (Vol. 5, n°1).
- Oldham, G. R. and Cummings, A. (1996) 'Employee creativity: Personal and contextual factors at work', *Academy of management Journal*, 39(3), pp. 607–634.

Olsson, B. (1999) 'The construction of transparency through accounting on intellectual capital', *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, 4(1), pp. 7–10.

Organ, D. W. (no date) *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Issues in organization and management series.

Oskam, J. and Zandberg, T. (2016) 'Who will sell your rooms? Hotel distribution scenarios', *Journal of Vacation Marketing*. SAGE PublicationsSage UK: London, England, 22(3), pp. 265–278.

Palmero, S. (2000) 'Implication organisationnelle, satisfaction au travail, engagement au travail et intention de départ des salariés à temps partiel', *Actes du 11ème congrès de l'AGRH*.

Parker, D. F. and DeCotiis, T. A. (1983) 'Organizational determinants of job stress', *Organizational behavior and human performance*, 32(2), pp. 160–177.

Peyrat-Guillard, D. (2002) 'Les antécédents et les conséquences de l'implication au travail', Neveu JP et Thévenet M., *L'implication au travail*.

Pfeffer, J. (1994) *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*. Harvard Business Press.

Pine, B. J. and Gilmore, J. H. (1998) 'Welcome to the experience economy.', *Harvard business review*, 76(4), pp. 97–105.

Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M. and Blume, B. D. (2009) 'Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis', *Journal of applied psychology*, 94(1), p. 122.

Popescu, C., Avram, R. and Dana, M. (2012) 'New trends in human resource management in the hospitality industry', in *Proceedings of the Scientific Conference AFASES*, pp. 185–190.

Porter, M. E. and Porter, M. E. (1983) *Cases in competitive strategy*. Free Press.

Raub, S. and Robert, C. (2012) 'Empowerment, Organizational Commitment, and Voice Behavior in the Hospitality Industry: Evidence from a Multinational Sample', *Cornell Hospitality Quarterly*.

Rego, A. (2010) 'Organisational justice and citizenship behaviors: A study in the Portuguese cultural context', *Applied Psychology*, 59(3), pp. 404–430.

Rhoades, L., Eisenberger, R. and Armeli, S. (2001) 'Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support.', *The Journal of applied psychology*, pp. 825–836. doi: 10.1037/0021-9010.86.5.825.

Rifkin, J. (2013) *The third industrial revolution : how lateral power is transforming energy, the economy, and the world*. Palgrave Macmillan.

Ro, H. and Chen, P.-J. (2011) 'Empowerment in hospitality organizations: Customer orientation and organizational support', *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), pp. 422–428.

Robbins, S. P. (2007) *Organizational Behavior*. Pearson Education, Inc., Upper Saddle, River, New Jersey.

Robert, C., Probst, T. M., Martocchio, J. J., Drasgow, F. and Lawler, J. J. (2000) 'Empowerment and continuous improvement in the United States, Mexico, Poland, and India: predicting fit on the basis of the dimensions of power distance and individualism', *Journal of applied psychology*, 85(5), p. 643.

Roberts, J. (2007) *The modern firm: Organizational design for performance and growth*. Oxford university press.

Robinson, R. N. S., Kralj, A., Solnet, D. J., Goh, E. and Callan, V. (2014) 'Thinking job embeddedness not turnover: Towards a better understanding of frontline hotel worker retention', *International Journal of Hospitality Management*, 36, pp. 101–109.

Rochet, J.-C. and Tirole, J. (2004) 'PLATFORM COMPETITION IN TWO-SIDED MARKETS'.

Roos, G. and Roos, J. (1997) 'Measuring your company's intellectual performance', *Long range planning*, 30(3), pp. 413–426.

Roth, A. E. (2015) *Who gets what--and why: the new economics of matchmaking and market design*.

Rothfelder, K., Ottenbacher, M. C. and Harrington, R. J. The impact of transformational, transactional and non-leadership styles on employee job satisfaction in the G. hospitality industry (2013) 'The impact of transformational, transactional and non-leadership styles on employee job satisfaction in the German hospitality industry', *Tourism and Hospitality Research*, 12(4), pp. 201–214.

Rudež, H. N. and Mihalič, T. (2007) 'Intellectual capital in the hotel industry: A case study from Slovenia', *International Journal of Hospitality Management*, 26(1), pp. 188–199.

Sáenz, J. (2005) 'Human capital indicators, business performance and market-to-book ratio', *Journal of Intellectual Capital*, 6(3), pp. 374–384.

Sakakibara, K., Lindholm, C. and Ainamo, A. (1995) 'Product Development Strategies in Emerging Markets: The Case of Personal Digital Assistants', *Business Strategy Review*. Blackwell Publishing Ltd, 6(4), pp. 23–38.

Sandoval-Strausz, A. K. (2007) *Hotel : an American history*. Yale University Press.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. and Salanova, M. (2006) 'The measurement of work engagement with a short questionnaire a cross-national study', *Educational and psychological measurement*, 66(4), pp. 701–716.

Seleim, A., Ashour, A. and Bontis, N. (2004) 'Intellectual capital in Egyptian software firms', *The Learning Organization*, 11(4/5), pp. 332–346.

Singh, J., Verbeke, W. and Rhoads, G. K. (1996) 'Do organizational practices matter in role stress processes? A study of direct and moderating effects for marketing-oriented boundary spanners', *The Journal of Marketing*, pp. 69–86.

Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P. and Lee, D.-J. (2001) 'A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories', *Social indicators research*, 55(3), pp. 241–302.

Smith, C. A., Organ, D. W. and Near, J. P. (no date) 'Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents.'

Sparrowe, R. T. (1994) 'Empowerment in the Hospitality Industry: an Exploration of Antecedents and Outcomes', *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 17(3), pp. 51–73.

Spreitzer, G. M. (1995) 'Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation', *Academy of management Journal*, 38(5), pp. 1442–1465.

Tang, T. W. and Tang, Y. Y. (2012) 'Promoting service-oriented organizational citizenship behaviors in hotels: The role of high-performance human resource practices and organizational social climates', *International Journal of Hospitality Management*. Elsevier Ltd, 31(3), pp. 885–895.

Teece, D. J. (1988) 'Capturing Value from Technological Innovation: Integration, Strategic Partnering, and Licensing Decisions', *Interfaces*. INFORMS , 18(3), pp. 46–61.

Thomas, K. W. and Tymon, W. G. (1994) 'Does empowerment always work: Understanding the role of intrinsic motivation and personal interpretation', *Journal of Management Systems*, 6(2), pp. 1–13.

Thorbjørnsen, S. and Mouritsen, J. (2003) 'Accounting for the employee in the intellectual capital statement', *Journal of Intellectual Capital*, 4(4), pp. 559–575.

Tsai, C.-Y., Horng, J.-S., Liu, C.-H. and Hu, D.-C. (2015) 'Work environment and atmosphere: The role of organizational support in the creativity performance of tourism and hospitality organizations', *International Journal of Hospitality Management*, 46, pp. 26–35.

Tsaur, S.-H. and Tang, Y.-Y. (2012) 'Job stress and well-being of female employees in hospitality: The role of regulatory leisure coping styles', *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), pp. 1038–1044.

Utterback, J. (1994) 'Mastering the Dynamics of Innovation: How Companies Can Seize Opportunities in the Face of Technological Change'.

Wall, a (2005) 'The measurement and management of intellectual capital in the public sector: Taking the lead or waiting for direction?', *Public Management Review*, 7(2), pp. 289–303.

Walsh, K., Enz, C. a. and Canina, L. (2008) 'The Impact of Strategic Orientation on Intellectual Capital Investments in Customer Service Firms', *Journal of Service Research*, 10(4), pp. 300–317.

Wang, C.-J., Tsai, H.-T. and Tsai, M.-T. (2014) 'Linking transformational leadership and employee creativity in the hospitality industry: The influences of creative role identity, creative self-efficacy, and job complexity', *Tourism Management*, 40, pp. 79–89.

Wang, C. J., Tsai, H. T. and Tsai, M. T. (2014) 'Linking transformational leadership and employee creativity in the hospitality industry: The influences of creative role identity, creative self-efficacy, and job complexity', *Tourism Management*. Elsevier Ltd, 40, pp. 79–89.

Wang, J. and Wong, C. (2011) 'Understanding organizational citizenship behavior from a cultural perspective: An empirical study within the context of hotels in Mainland China', *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), pp. 845–854.

Weiss, D. J., Dawis, R. V and England, G. W. (1967) 'Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire', *Minnesota studies in vocational rehabilitation*.

- Williams, L. J. and Anderson, S. E. (1991) 'Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors', *Journal of management*, 17(3), pp. 601–617.
- Wong, S. C. K. and Ladkin, A. (2008) 'Exploring the relationship between employee creativity and job-related motivators in the Hong Kong hotel industry', *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), pp. 426–437.
- Wright, P. M., McMahan, G. C. and McWilliams, A. (1994) 'Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective', *The International Journal of Human Resource Management*. Routledge, 5(2), pp. 301–326.
- Yavas, U., Karatepe, O. M. and Babakus, E. (2013) 'Does hope buffer the impacts of stress and exhaustion on frontline hotel employees' turnover intentions?', *Tourism*, 61(1), pp. 29–39.
- Yeh, C. M. (2013) 'Tourism involvement, work engagement and job satisfaction among frontline hotel employees', *Annals of Tourism Research*, 42, pp. 214–239.
- Yen, C.-H. and Teng, H.-Y. (2013) 'The effect of centralization on organizational citizenship behavior and deviant workplace behavior in the hospitality industry', *Tourism Management*, 36, pp. 401–410.
- Yen, C.-H. and Teng, H.-Y. (2013) 'The effect of centralization on organizational citizenship behavior and deviant workplace behavior in the hospitality industry', *Tourism Management*, 36, pp. 401–410.
- Zopiatis, A., Constanti, P. and Theocharous, A. L. (2014) 'Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus', *Tourism Management*. Elsevier Ltd, 41, pp. 129–140.