

LE GRAND LIVRE DE
**L'HOSPITALITY
MANAGEMENT**

Jean-Michel Chapuis

LE GRAND LIVRE DE
**L'HOSPITALITY
MANAGEMENT**

Enjeux, concepts
et outils fondamentaux du secteur hôtelier

DUNOD

Éditorial : Laure Duclaud et Églantine Assez
Couverture : Nicolas Wiel, studio Dunod
Fabrication : Cédric Mathieu
Mise en pages : Nord Compo

NOUS NOUS ENGAGEONS EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT :



Nos livres sont imprimés sur des papiers certifiés pour réduire notre impact sur l'environnement.



Le format de nos ouvrages est pensé afin d'optimiser l'utilisation du papier.



Depuis plus de 30 ans, nous imprimons 70 % de nos livres en France et 25 % en Europe et nous mettons tout en œuvre pour augmenter cet engagement auprès des imprimeurs français.



Nous limitons l'utilisation du plastique sur nos ouvrages (film sur les couvertures et les livres).

© Dunod, 2024
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

ISBN : 978-2-10-081408-4

SOMMAIRE

PRÉFACE	9
AVANT-PROPOS	13
INTRODUCTION À L'HOSPITALITÉ ET L'HÔTELLERIE	17
Définition(s) de l'hospitalité	17
De l'hôtelier aux formes contemporaines de l'hôtellerie	22
PARTIE 1 COMPRENDRE L'ENVIRONNEMENT DES HÔTELIERS	29
CHAPITRE 1 L'ÉMERGENCE DES HÔTELS DANS L'HOSPITALITÉ	31
L'économie des coûts de transaction	34
L'hôtelier au centre de l'organisation	40
La spécialisation du travail de l'équipe de gestion	43
CHAPITRE 2 ORGANISATIONS DE L'INDUSTRIE DE L'HÉBERGEMENT. CONTRATS DE FRANCHISE ET CONTRATS DE GESTION	45
La tradition européenne de l'hôtelier indépendant	49
L'émergence de la franchise hôtelière	52
Un hôtel franchisé exploité par le propriétaire	54
Un hôtel franchisé exploité par un tiers	55
Un hôtel géré par la marque	57
Des marques souples (<i>soft brands</i>)	58
CHAPITRE 3 LA GÉOPOLITIQUE DU TOURISME OU LE « VILLAGE PLANÉTAIRE »	61
Le tourisme comme instrument au service des États...	65
... et au service de leurs opposants	69
Quelques cas d'école de la géopolitique du tourisme	72

CHAPITRE 4 LES OPPORTUNITÉS DU NUMÉRIQUE POUR LES MARQUES HÔTELIÈRES	77
La préparation du voyage	79
Pendant et après le voyage	87
PARTIE 2 MAÎTRISER LES ACTIVITÉS MANAGÉRIALES	93
CHAPITRE 5 L'ÉMERGENCE DES FONCTIONS DE DIRECTION ET DE GESTION HÔTELIÈRE	95
Que fait un gestionnaire d'hôtel dans la vie ?	97
Les métiers de la gestion et du contrôle	98
CHAPITRE 6 LES INDICATEURS DE PERFORMANCE DE L'HÉBERGEMENT ET DE LA RESTAURATION	105
Le chiffre d'affaires, nerf de la guerre	108
Les indicateurs pour l'hébergement	111
Les indicateurs pour la restauration	116
CHAPITRE 7 LA PRÉVISION D'ACTIVITÉ HÔTELIÈRE	123
Les données historiques et actuelles pour anticiper l'avenir	127
Les données futures et simulées pour améliorer précision et rapidité	131
CHAPITRE 8 COMMENT CHOISIR UN PARTENAIRE COMMERCIAL POUR SON HÔTEL ?	143
Le rôle clé de la distribution en hôtellerie	145
Les différents canaux de distribution	148
Le décryptage du modèle d'affaires de son partenaire	154
CHAPITRE 9 QUEL AVENIR POUR LES <i>REVENUE MANAGERS</i> ?	161
La politique de prix	163
La sélection des clients les plus intéressants	168
CHAPITRE 10 LE RETOUR DE LA SURRÉSERVATION EN HÔTELLERIE	179
Les conséquences des annulations	183
Compensées par la survente des chambres	186

CHAPITRE 11 LA COMPTABILITÉ ET LE CONTRÔLE DE GESTION DE L'HÉBERGEMENT ET DE LA RESTAURATION	195
Les systèmes comptables	197
Le système budgétaire	203
Les systèmes de contrôle	210
PARTIE 3 CRÉER ET GÉRER L'EXPÉRIENCE DE L'ACCUEIL À L'HÔTEL	215
CHAPITRE 12 APPRÉHENDER LES PROCESSUS DE LA QUALITÉ DE SERVICE	217
Les antécédents organisationnels de la qualité	220
Les perceptions de la qualité de service	226
CHAPITRE 13 CULTURE DE SERVICE ET INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE, SOURCES DE L'EXPÉRIENCE CLIENT	233
L'humain au cœur de la promesse de marque	237
L'intelligence émotionnelle au profit de l'expérience client	243
CHAPITRE 14 LE LEAN MANAGEMENT DES SERVICES HÔTELIERS	249
La démarche du Lean Management	252
Les principaux outils du Lean Management dans l'hospitalité	256
L'approche managériale	266
CHAPITRE 15 L'IMPORTANCE DE L'ÉCOUTE CLIENT DANS L'HOSPITALITÉ	271
Demander et collecter les avis des clients	275
Analyser les données	276
Agir pour donner suite aux avis	277
Assurer le suivi des avis	278

PARTIE 4 PENSER L'HOSPITALITÉ DE DEMAIN	281
CHAPITRE 16 LE MANAGER DE L'HOSPITALITÉ DU FUTUR	283
La bienveillance dans l'hospitality management	287
Les promesses managériales faites tout au long du parcours collaborateur	288
CHAPITRE 17 HÔTEL DU FUTUR, ÉVOLUTION OU RÉVOLUTION ?	295
Les activités de l'hospitalité	297
La digitalisation	299
Une intelligence des situations pour répondre aux injonctions paradoxales	302
POSTFACE	305
BIBLIOGRAPHIE	309
NOTICES BIOGRAPHIQUES	313

PRÉFACE

En charge du tourisme et des PME au sein du gouvernement français dès 2007, j'ai eu le privilège de porter deux lois importantes pour l'activité hôtelière : la loi de modernisation de l'économie de 2008 dans son volet entreprise, et la loi Tourisme de 2009. Près de quinze ans après leur promulgation, je suis heureux de constater leurs implications quotidiennes pour l'hôtellerie, parfaitement retranscrites dans le remarquable *Grand Livre de l'hospitality management*, écrit et coordonné par Jean-Michel Chapuis.

L'hôtellerie moderne : une réponse à l'évolution de la société ?

En 2008, la loi de modernisation de l'économie que j'ai portée devant la représentation nationale avait pour objectif de libérer l'énergie entrepreneuriale de notre pays, en simplifiant les formalités administratives pour les entreprises, en particulier lors de leur création. Elle a notamment créé le régime de l'auto-entrepreneur, permettant à toute personne de développer une activité indépendante avec des démarches administratives simplifiées et un régime fiscal avantageux.

Pour le tourisme, l'hôtellerie et la restauration, l'auto-entrepreneuriat correspond aujourd'hui à une pratique adoptée par de nombreux jeunes diplômés entrant dans la vie active qui préfèrent enchaîner des CDI pendant quelques mois. Motivée à se forger une expérience, la jeune génération aspire tout particulièrement à être dans un rapport de prestation plutôt que de salariat basé sur un contrat de travail jugé rigide. Ce que l'on entend le plus souvent depuis trois ou quatre ans lorsque l'on discute avec cette génération est : « Je viens de signer un CDI, mais j'ai l'intention de changer de job l'an prochain ». Une manière de se libérer du lien de subordination, caractéristique du contrat de travail. Même les salariés s'affranchissent peu à peu de la position de subordination classique, avec le télétravail et la flexibilité des horaires.

Les acteurs de l'hospitalité ont favorisé l'entrepreneuriat en permettant de combiner les métiers des uns et des autres dans de très petites entreprises – comme guide touristique, chauffeur de véhicule de tourisme, consultant – et dans de très grandes entreprises, comme les opérateurs et les marques hôtelières mais aussi celles qui fournissent l'infrastructure numérique. L'industrie hôtelière offre aussi et surtout de nombreuses opportunités pour les entrepreneurs, que ce soit à travers la création d'hôtels indépendants, de chambres d'hôtes, de restaurants. La diversité des activités les plus traditionnelles (l'artisanat) au plus digitales (la conciergerie) et la variété des territoires de notre pays

offrent des opportunités à tout un chacun de trouver un créneau qui correspond à ses intérêts et compétences. L'évolution des mentalités, accompagnées des pratiques sociales, favorise la mobilité professionnelle dans l'hôtellerie et ainsi la flexibilité des ressources humaines nécessaires au fonctionnement des organisations.

Cette flexibilité est à la fois le problème et la solution pour l'hôtellerie. Lieux ouverts 24 h/24, 365 jours/an, les hommes et les femmes qui exercent leurs métiers d'hôtes sont en même temps contraints par les horaires de la vie des invités et subissent la saisonnalité de l'activité. Mais elle offre aussi des horaires de travail, dans les lieux répartis dans l'ensemble du territoire, à des personnes dont les besoins et les obligations diffèrent. Il s'agit peut-être d'un complément d'activité et de revenus dans certaines destinations ou bien la possibilité de se financer pendant sa propre formation. Au-delà de la diversité des métiers, les hôteliers sont véritablement contraints d'innover pour satisfaire les besoins des talents qui travaillent dans les hôtels. De nombreux entrepreneurs offrent aujourd'hui des parcours personnalisés aux uns et aux autres. À charge des managers de tenir ces promesses.

Les auteurs de cet ouvrage apportent les clés d'une gestion moderne et responsable de leurs établissements à ces entrepreneurs, en illustrant comment la forme des organisations du travail et les outils utilisés au quotidien permettent d'économiser des ressources, humaines, financières et environnementales.

L'apprentissage dans l'hospitalité est la plus enrichissante des expériences

L'industrie hôtelière joue également un rôle de premier plan dans le développement de l'apprentissage. Plusieurs dizaines de milliers d'apprentis, du secondaire au supérieur, sont formés de nos jours en alternant une présence en entreprise et dans les salles de cours. L'apprentissage de l'hospitalité c'est non seulement répondre aux besoins des invités et des clients, mais c'est surtout penser aux besoins de ses collègues – les hôtes et les hôteliers – avec respect, bienveillance et équité. En bref, l'apprentissage développe une intelligence des situations pour répondre aux injonctions paradoxales.

Ainsi, les hôtels d'aujourd'hui s'inscrivent dans les tendances de notre société. En particulier, chacun est encore plus spécialisé dans une thématique, une activité, dédié à un public défini. L'hôtellerie ouvre ces portes à la vie des gens et des lieux, au tourisme de demain.

Alors que le tourisme, par son absence pendant la période pandémique, a montré son rôle essentiel dans le fonctionnement de l'économie française, et que le touriste international revient dans nos contrées, je tiens à saluer tous les efforts qui ont permis à ce *Grand Livre de l'hospitality management* de voir le jour.

Il met en lumière à quel point l'innovation organisationnelle et les différents chapeaux que l'entrepreneur hôtelier doit prendre pour la mettre en œuvre, sont des leviers d'adaptation de nos territoires aux mutations de la société.

En conclusion, ce livre est un guide indispensable pour tous ceux qui souhaitent devenir des hôteliers responsables et prospères. En offrant une perspective unique sur les défis et les opportunités de l'industrie hôtelière moderne, il constitue une ressource inestimable pour les professionnels du secteur, les étudiants et les entrepreneurs en devenir.

Ce livre contribuera, j'en suis convaincu, à parfaire la formation de toutes celles et ceux qui souhaitent s'engager avec passion au service d'une des branches les plus importantes de l'accueil, du tourisme, l'hôtellerie française.

Hervé Novelli, ancien secrétaire d'État chargé du Commerce,
de l'Artisanat, des PME, du Tourisme, des Services et de la Communication,
avril 2024

AVANT-PROPOS

Notre ouvrage s'adresse aux hôtes qui aspirent à devenir des hôteliers responsables, désireux de saisir l'essence profonde de l'hospitalité pour s'épanouir dans cette industrie passionnante.

La diversité des métiers et des organisations de l'hospitalité nous intrigue, car elle reflète la richesse et la complexité de notre monde. Comment la réponse des hôtes à un besoin humain fondamental – d'un toit pour se protéger lors d'un déplacement, d'une chambre pour se reposer et d'une table pour partager un moment autour d'un repas ou d'un verre – peut-elle varier autant à travers les époques et les lieux ?

L'organisation d'une multitude d'activités pour offrir au meilleur prix, aux invités, une expérience pendant leur séjour dans un lieu d'hébergement consomme des ressources humaines, financières et naturelles. **Les hôteliers répondent non seulement à la demande des voyageurs, mais leurs hôtels représentent surtout une invention sociale qui permet de le faire en utilisant mieux les ressources nécessaires et disponibles.**

Selon l'origine ou la motivation du voyageur, le niveau de service offert ou le lieu de l'hébergement, différentes formes coexistent. Cela ne signifie pas que les hôtes et les hôteliers ne puissent encore améliorer la manière d'accueillir des invités pour qu'elle soit encore plus respectueuse de l'environnement humain, financier et naturel. Pour imaginer ce futur, nous croyons fermement qu'il est essentiel d'élargir les compétences techniques des hôtes aux connaissances approfondies des principes de l'hospitalité responsable.

Concernant la responsabilité des entreprises, la thèse d'Edward Freeman (1984) et celle de Milton Friedman (1970) ne nous semblent pas incompatibles¹. Milton Friedman soutient qu'il n'y a qu'une seule responsabilité des entreprises : d'utiliser les ressources et de s'engager dans les activités architecturées pour accroître les profits tant que cela reste dans les règles du jeu. Tandis qu'Edward Freeman défend une vision des organisations où la performance présente de multiples facettes : financière, sociale et environnementale.

L'accumulation dans les organisations de l'hospitalité de richesses, de valeurs, nécessaires à leur développement ne peut se réaliser qu'à la condition que l'ensemble des parties prenantes soient satisfaites de la relation qu'elles entretiennent avec celles-là. Ainsi, les dernières années ont montré, s'il fallait

1. Friedman M., "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", *The New York Times Magazine*, septembre 1970.

Freeman R. E., *Strategic management: A stakeholder approach*, Cambridge university press, 2010.

encore le démontré, que les clients s'orientent vers les hébergements qui leur conviennent le mieux. La vague de la grande démission dans l'hôtellerie témoigne de talents détenant les compétences qui s'orientent rapidement vers les métiers et les entreprises qui leur parlent. Les hôtes et les invités qui vivent dans les hébergements et leurs restaurants sont de plus attentifs à ce que leurs actions soient durables en matière de consommation de ressources naturelles.

Les hôteliers sont attentifs aux parties prenantes et les intègrent dans leurs stratégies, tout en leur rendant des comptes. La responsabilité sociétale des organisations de l'hospitalité réside dans la maîtrise des impacts de leurs décisions et activités sur la société et sur l'environnement afin de prendre en compte le développement durable, la santé et le bien-être de la société actuelle et des générations futures.

Au premier rang, malgré tous les efforts réalisés au quotidien par les hôteliers pour limiter l'impact sur les ressources naturelles et répondre à leurs obligations sociales, force est de constater que les capacités d'hébergement dans le monde sont sous-utilisées. En d'autres termes, il semble possible d'accueillir un nombre plus important d'invités dans les structures existantes et donc de diminuer les ressources naturelles consommées par chaque séjour. Évidemment, les statistiques sont des moyennes des logements utilisés sur le nombre de logements disponibles. Elles masquent que plusieurs lieux à différents moments sont utilisés au maximum de leur capacité.

L'hospitalité évolue et elle continuera de le faire.

Nous avons privilégié d'imaginer l'hôtel du futur dans sa dimension organisationnelle plutôt qu'architecturale ou fonctionnelle (le service). Les thématiques abordées dans l'ouvrage nous laissent entrevoir une uberisation de l'hospitalité et de l'hôtellerie en particulier. Deux mouvements s'accroissent.

Les générations de managers qui sont formés actuellement dans les écoles et universités d'hôtellerie et de tourisme, en étant semblables à leurs générations en général, ont une conscience aiguë de leur avenir, moins en termes de métiers/compétences qu'en termes de parcours. L'avenir professionnel se conçoit comme une série d'expériences, enchaînées plus ou moins rapidement, de natures assez variées. C'est une tendance observée depuis une dizaine d'années, correspondant au passage des milléniaux à la gen Z, qui se renforce. Les organisations de l'hospitalité y sont aussi confrontées depuis avec les difficultés à engager et maintenir des relations profondes avec les hôtes.

L'utilisation plus intensive d'algorithmes et de bases de données permet d'améliorer significativement la rapidité et la précision des prévisions d'activités. Les managers hôteliers savent depuis longtemps évaluer la valeur de chaque mètre carré de leur espace commercial. Airbnb propose depuis longtemps aux hôtes un outil de tarification pour une chambre ou un logement sur la base d'information locale, d'indicateurs activités actuelles et futures. Ces

mêmes algorithmes permettront demain d'anticiper le chiffre d'affaires par point de vente dans l'établissement, et plus finement, au temps de travail de chaque poste au sein du service. À notre sens, cette mesure de la performance d'une part et la facilité ou l'acceptation à contractualiser entre l'organisation et le travailleur en dehors d'un contrat de travail d'autre part, rendront plus flexible la force de travail dans l'hôtellerie.

L'hyperpersonnalisation du service observé dans l'hospitalité n'est pas incompatible avec une rotation accrue et une flexibilisation de la force de travail. L'hypothèse est que le client est sensible au fait d'être reconnu et de recevoir une prestation individualisée, et n'accorde pas forcément de la valeur à ce que la même personne lui fournisse le service à chaque fois – si tant est qu'il revienne dans le même logement.

L'hospitalité évolue et elle continuera de le faire.

Nous offrons en un seul lieu une réflexion approfondie sur un large éventail de concepts, de méthodes et d'enjeux liés à l'industrie de l'hospitalité. De la stratégie au juridique, du marketing à la géopolitique, de la finance aux ressources humaines, en passant par le contrôle de gestion et l'optimisation, notre ouvrage explore les principaux domaines de connaissances nécessaires pour devenir un hôtelier responsable.

Notre inspiration découle des regards et des questionnements de nos étudiants dans nos institutions respectives, lors des débats autour de la gestion des organisations de l'hospitalité avec les professionnels de l'industrie.

En particulier, nous sommes reconnaissants envers Victor Gervasoni et Bruno de Monte pour avoir accompagné le succès du Master of Science in Hospitality Management à Ferrandi Paris, désormais reconnu comme l'un des meilleurs en France selon le classement Eduniversal depuis 2021. Le contenu de notre ouvrage a été mis à l'épreuve grâce aux précieux retours de la communauté de ce programme (composée de 200 étudiants et 150 professionnels), qui a joué un rôle essentiel tout au long de la rédaction.

Nous exprimons également notre gratitude envers les 200 étudiants du Master de Gestion des activités du tourisme et de l'hôtellerie ainsi que de la Licence professionnelle Organisation et gestion des établissements hôteliers et de restauration à l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, qui ont contribué à la pertinence des idées et des analyses de l'ouvrage pour enrichir leur formation.

Enfin, nous remercions nos proches pour leurs soutiens inconsidérés dans cette aventure.

INTRODUCTION À L'HOSPITALITÉ ET L'HÔTELLERIE

Jean-Michel Chapuis, université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

Objectifs

- ➔ S'appuyer sur la racine de l'hospitalité pour appréhender le métier d'hôtelier dans le temps.
- ➔ Comprendre la manière dont l'industrie hôtelière est organisée et les acteurs qui la composent.

DÉFINITION(S) DE L'HOSPITALITÉ

L'objectif du livre est de structurer les connaissances essentielles dans la gestion des organisations hébergeant des touristes (d'affaires et de loisirs), ainsi que des entreprises en amont et en aval de cette industrie.

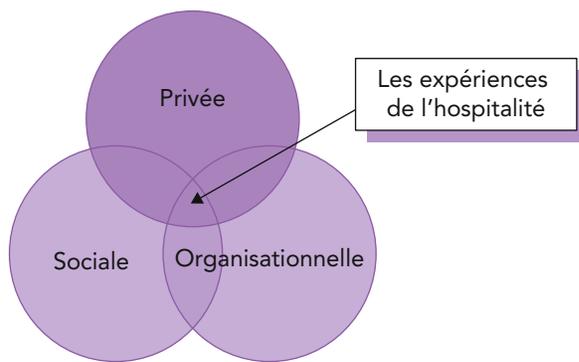
Le terme « hospitalité » issu de l'étymologie latine du mot *hospes*, est riche en significations. À l'origine, *hospes* désignait celui qui accueille l'étranger, bien que nous l'utilisions parfois pour décrire celui qui est reçu. Il englobe un large éventail de significations liées aux invités, aux hôtes, aux étrangers et aux obligations résultant de leurs interactions. L'échange d'hospitalité entre individus a traversé les époques et les civilisations. Ce terme, plein de nuances et foisonnant, reflète les subtilités culturelles des sociétés et met en lumière leur accent sur le soutien mutuel, envers l'autre.

Indépendamment de son origine culturelle ou de sa religion, **avoir le sens de l'hospitalité** (*hospitableness*) est une qualité : c'est être bienveillant, chaleureux et accueillant, en particulier avec les personnes inconnues. L'hospitalité se construit via des connexions profondes d'appartenance tissées avec les personnes qui nous entourent dans et entre divers groupes sociaux et sociétés.

Cela va au-delà de la simple mise à disposition d'équipements physiques et implique des dimensions émotionnelles et psychologiques : l'individu doit se sentir non seulement accueilli, mais également pris en considération et à l'aise au sein d'une société différente de la sienne.

L'hospitalité (*hospitality*) est **l'art de créer un lien humain** entre un invité et un hôte dans un lieu. C'est l'acte de fournir un accueil chaleureux, amical et généreux aux invités, aux étrangers dans un espace de confiance.

Ce lien englobe à la fois la sphère privée, la sphère sociale et la sphère organisationnelle, chacune représentant une facette de l'hospitalité et pouvant s'entremêler (figure 0.1).



Source : D'après Lashley, 2015.

Figure 0.1 – Les sphères de l'hospitalité

Dans la **sphère du privé**, rassemblant les besoins physiologiques et psychologiques tant pour le voyageur que pour l'hôte, l'hospitalité donne la priorité à la sécurité – pendant le sommeil, il faut assurer la sécurité du corps et la santé de l'invité – et favorise la satisfaction d'autres plaisirs. Chaque invité peut alors évaluer des compensations entre les attributs du service rendu.

Dans la **sphère sociale**, c'est-à-dire lors de la rencontre d'un invité, éventuellement inconnu, par l'hôte, chez lui ou dans un hôtel, l'hospitalité vise cette fois à satisfaire un besoin de reconnaissance sociale et le désir de transcender le sentiment d'isolement ressenti dans la vie quotidienne.

Une des origines supposées du tourisme est le désir d'échapper aux aspects banals et monotones de la vie quotidienne. Les touristes qui vivent l'**anomie** peuvent se sentir déconnectés de leur vie habituelle et cherchent à trouver un sens à leurs voyages. Derrière l'hypothèse de l'anomie se présentent le besoin d'affection de l'être humain et son désir de communiquer avec son prochain. Ces besoins d'interaction sociale ne peuvent être satisfaits que par l'individu qui s'évade en voyage et par l'hôte qui accueille l'invité.

Airbnb reprend d'ailleurs bien les codes de l'hospitalité avec sa promesse de « transformer des étrangers en amis¹ ».

Dans la **sphère organisationnelle**, éventuellement commerciale, l'hospitalité résulte de la collaboration par laquelle les parties prenantes² améliorent l'utilisation de leurs ressources disponibles. L'efficacité³ organisationnelle se définit comme la capacité d'une organisation à atteindre un résultat de manière optimale tout en minimisant la quantité de ressources utilisées. Elle s'obtient notamment grâce à la spécialisation du travail de ses membres et à leurs arrangements contractuels.

REGARD SCIENTIFIQUE

L'hospitalité est le trait de celles et ceux qui sont hospitaliers. Elle consiste à donner de la nourriture, de la boisson, le gîte à des personnes qui ne sont pas des membres réguliers de sa maison. Traditionnellement, la première responsabilité de l'hôte est de garantir la sécurité de l'invité.

A priori, cette définition semble en contradiction avec le commerce de l'hospitalité ou l'industrie hôtelière, car le lieu n'est pas le domicile de l'hôte : l'hospitalité n'est pas offerte et les invités ne sont pas choisis. Mais Elizabeth Telfer (2016, p. 40) avance que « l'hospitalité commerciale, à son meilleur, partage de nombreuses caractéristiques de l'hospitalité privée et que les hôtes des entreprises peuvent présenter le trait de la vertu de l'hospitalité ». Ainsi, une entreprise fournit de l'hospitalité en offrant sur un marché ses services à une demande, c'est-à-dire à ceux qui expriment le besoin et qui ont la capacité de payer le prix en contrepartie. De même, l'hôte [explicitement le commerçant propriétaire de l'hôtel, ses agents, le manager ou les employés] est celui ou celle en charge du bien-être des « invités » – dans le contexte commercial, ceux qui payent le service et qui ne correspondent pas toujours à ceux qui séjournent à l'hôtel.

Cet ouvrage traite précisément de cette sphère organisationnelle dans le but d'aider les gestionnaires de cette industrie hôtelière – et les étudiants en gestion, hôtellerie, restauration, tourisme – à faciliter de manière efficiente et éthique (efficacité de la ressource d'équité) la rencontre entre les invités et les

1. Chip Conley, directeur monde de l'hospitalité et de la stratégie chez Airbnb, s'exprimant lors du Forum Global de Skift à New York le 9 octobre 2014 à l'occasion de la campagne « One Less Stranger » de l'entreprise. Une expression largement étudiée par Valene L. SMITH, *Hosts and Guests: the Anthropology of Tourism*, University of Pennsylvania Press, 1977.

2. Définies par le philosophe américain R. Edward Freeman en 1984 comme tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation. Le terme est interchangeable avec celui de partenaires dans l'ouvrage.

3. L'efficacité apprécie le rendement d'une activité, le rapport entre le résultat obtenu et les ressources investies ou consommées. Elle se distingue de l'efficacité, cette dernière étant l'atteinte d'un objectif fixé.

hôtes. La connaissance de ces perspectives est un moyen de renforcer les compétences de celles et ceux destinés à gérer la rencontre hôte/invité.

Le secret du succès des gestionnaires de l'hôtellerie réside dans leur capacité à faire en sorte que cette rencontre unique soit le résultat d'un processus industriel très fragmenté qui se déploie des milliards de fois chaque jour et dans des lieux et des organisations très variés. Nouer les rapports humains se réalise donc à travers diverses entités, qu'elles soient commerciales ou non : des entreprises individuelles, des fonds mutuels et des associations, dont voici quelques exemples (Tableau 0.1). Pour s'en convaincre, il convient d'additionner le nombre de logements mis à disposition par quelques fournisseurs d'hébergement sélectionnés par convenance (Tableau 0.2).

Tableau 0.1 – Variété des types d'organisations dans l'industrie hôtelière

Types	Exemples	Types	Exemples
Société faisant appel à l'épargne publique	Marriott International	Coopérative	SCNH Fasthôtel
Fonds mutuels (REIT¹)	Foncière Hôtelière des Alpes	Associations	Relais & Châteaux Logis
Entreprise individuelle	Particulier Airbnb	Société en commandite simple (SCS)	PME HOTELLERIE IDF
Groupe d'intérêts économiques	GIE AKENA-SCNH	Société en commandite par actions (SCA)	Covivio Hotels

Dans le monde, tous les jours, près de 7,35 millions de personnes sont logées dans les hébergements des huit principales sociétés hôtelières². Les cinq plus grandes chaînes hôtelières représentent un quart du marché mondial (rapport STR³). Les continents américains contribuent à environ la moitié de la valeur totale du secteur, suivis par l'Europe (25 %), l'Asie Pacifique (22 %), le Moyen-Orient (3 %) et l'Afrique (2 %⁴).

Avec l'essor des hébergements de structures plus petites, des logements collaboratifs, hôtellerie de plein air (campings), des croisiéristes, etc. dont le taux d'occupation n'est pas divulgué (mais estimé à 30 %), et les croisiéristes (> un demi-million), il est probable que 12 millions de personnes supplémentaires soient concernées.

1. Un *Real Estate Investment Trust* est une société de placement immobilier qui détient, finance ou gère généralement des biens immobiliers commerciaux.

2. Indice de fréquentation 1,33 (voir chapitre 6).

3. Smith Travel Research, entreprise spécialisée dans l'analyse de données de l'industrie hôtelière.

4. Skift Research, Global accommodation sector 2022.

En moyenne, **deux à trois personnes sur mille de la population mondiale résident dans un hébergement marchand tout au long de l'année**. Cependant, cette statistique ne doit pas masquer le fait que l'efficacité peut encore être améliorée, puisque des millions de chambres – construites, chauffées ou climatisées – restent vides tous les jours.

Tableau 0.2 – Les principaux fournisseurs d'hébergement marchand

En date du 31/12/2023, Nom (par groupe d'acteurs)	Nombre # ¹	Nombre d'hôtels	Taux d'occupation	Nombre de marques
Marriott international USA	1 597 000	8 785	67,1 %	33
Hilton Worldwide USA	1 182 957	7 530	71,7 %	22
Jin Jiang Int'l Hotels Co., Ltd CHINA (mi 2023)	1 131 494	11 941	65,2 %	39
Intercontinental Hotel Group EUR	946 203	6 363	67,8 %	19
H world Group Ltd (Huazhu) CHINA	885 630	9 263	81,1 %	19
Wyndham Hotel Group USA	871 800	9 178		24
Accor EUR	821 518	5 584	66,0 %	45
Choice Hotels International USA	632 986	7 527	58,0 %	22
Total =	8 069 588	66 171	68,4 %	223
Airbnb (sans la Chine)	7 700 000		48% USA	
HomeAway – Vbro	2 000 000			
Carnival Corporation & plc USA-UK	250 000 lits	27	100 %	3
Royal Caribbean Group USA	130 000 lits	32	105,6 %	6
MSC Croisières EUR	117 000 lits	22		3
Norwegian Cruise line holding Ltd USA	66 000 lits	32	102,9 %	3
	563 000 lits	123	> 100 %	15

Sources : rapports financiers des entreprises, publiés au 31/12/2023.

L'hospitalité peut donc être à la fois considérée comme une **qualité** (être bienveillant et chaleureux envers les inconnus) et comme une activité, un **métier**. D'une part, les interactions humaines, même réalisées à grande échelle, véhiculent les attributs d'hospitalité, d'humilité et d'empathie entre l'hôte et l'invité. D'autre part, c'est une activité qui implique de fournir à un public hétérogène un service d'accueil et d'hébergement, souvent accompagné d'autres prestations comme la restauration ou le divertissement.

1. # est le symbole couramment utilisé pour comptabiliser un hébergement.

DE L'HÔTELIER AUX FORMES CONTEMPORAINES DE L'HÔTELLERIE

Le **service hôtelier** se définit comme la production de la rencontre entre l'hôte et l'invité. Il implique la coordination ainsi que l'agencement technique des opérations à réaliser, et l'organisation des interactions sociales pour accéder aux ressources nécessaires. Ce service hôtelier, offert à la vente, est une activité, un avantage ou une satisfaction essentiellement intangible, spécifique à un lieu, un moment et un individu. Il n'entraîne pas la propriété d'un bien matériel. Il est produit, en présence ou non de l'invité, avant, pendant et après son séjour (Tableau 0.3). Cependant, ces caractéristiques en font une activité dont l'expérience ne peut pas être stockée, préfabriquée ou inventoriée pour un usage ultérieur¹. Cela oblige par conséquent à adapter les outils de gestion – que ce soit dans les relations avec les parties prenantes ou dans l'optimisation des ressources – ce que les auteurs de cet ouvrage développent dans les chapitres suivants.

Tableau 0.3 – Exemples de services hôteliers

	Avant son séjour	Pendant son séjour	Après son séjour
<i>Sans la présence du client</i>	Gestion de la réservation d'une chambre, information sur la localisation	Entretien de la chambre	Programme de fidélisation, retour d'un téléphone oublié dans le taxi
<i>En présence physique de l'invité</i>	–	Conciergerie de l'hôtel	–

Ainsi, **l'hôtelier**, qui est le propriétaire du fonds de commerce consacré à l'hébergement de personnes, est à la fois un hôte et un homme (ou une femme !) d'affaires. Historiquement et par usage, il peut déléguer à des tiers le droit d'utiliser les ressources de l'hôtel pour accueillir les invités en les rassemblant avec d'autres ressources. En tant qu'hôte, il se concentre sur les interactions avec les invités (il se doit d'être accueillant et bienveillant envers l'invité), tandis qu'en tant qu'hôtelier, il se concentre sur la gestion globale de l'établissement. Dès lors, les métiers d'hôte et d'hôtelier couvrent des réalités, des compétences et des objectifs différents. Cet ouvrage s'adresse principalement aux hôteliers en traitant les compétences en gestion (partie 2) et l'expérience client (partie 3) dans un environnement complexe (partie 1).

1. Pour aller plus loin sur la notion de service, voir Parasuraman A., Zeithaml V.A. & Berry B.B., "A conceptual model of service quality and its implications for future research", *Journal of Marketing*, 49, 1985, p. 41-50.

En définitive, **l'hôtellerie est une composante de l'hospitalité**, une dimension que l'hôtelier peut appréhender. Cependant, questionner le concept d'hospitalité suscite la curiosité de la personne responsable de l'hôtel, l'incitant à élargir sa vision pour mieux comprendre le monde qui l'entoure, en particulier dans ses relations avec les partenaires impliqués en amont de la rencontre hôtes/invités. Adopter cette réflexion influence le développement et la pratique des individus aspirant à une carrière de gestionnaire hôtelier.

Si appréhender l'hospitalité en se limitant à son aspect organisationnel et marchand est relativement aisé, utiliser l'approche du professeur Michael E. Porter permet de préciser les contours de son industrie. Une industrie se décrit comme une chaîne de valeur, c'est-à-dire un ensemble imbriqué de processus organisationnels qui créent une valeur de service supérieure aux ressources consacrées pour sa production. Les processus organisationnels incluent un ensemble d'entreprises concurrentes proposant des prestations similaires ou proches dans des secteurs d'activité, étendu aux relations avec les fournisseurs et les clients. Selon Porter, l'industrie est un environnement concurrentiel où les entreprises rivalisent pour attirer les clients et générer un profit.

L'AMONT ET L'AVAL POUR LA CRÉATION DE VALEUR

L'**industrie hôtelière** englobe un vaste ensemble d'organisations qui produisent et commercialisent des services d'hébergement et autres prestations – connexes mais tout aussi essentielles – à des invités dans un lieu donné, qu'il s'agisse de visiteurs étrangers, de passage ou locaux.

Nous soutenons une conception étendue de l'hospitalité englobant à la fois les services proposés à l'intérieur de l'hôtel et hors des murs. Pour délimiter ce domaine, nous conservons le terme anglophone *hospitality*. Au sens strict donc, notre ouvrage traite du secteur de l'hébergement de l'industrie hôtelière : ce secteur comprend les hôtels, motels, résidences de tourisme, chambres d'hôtes, auberges de jeunesse, hébergements collaboratifs, campings et autres formes d'hébergement où les invités peuvent passer la nuit. Au sens large, le domaine traité par l'ouvrage couvre les relations avec les secteurs tant en amont qu'en aval de l'hôtellerie.

Bien qu'ils ne soient pas exclusifs à l'hôtellerie, une variété d'acteurs en amont collabore quotidiennement avec les lieux d'hébergement. Ces principaux secteurs sont étroitement liés à l'hôtellerie.

- **Aliments et boissons** (souvent abrégé F&B dans le secteur pour Food&Beverage). Ce secteur comprend les restaurants, cafés, bars, services de traiteur et autres établissements qui fournissent, dans et à proximité des

hôtels, de la nourriture et des boissons aux résidents hébergés. L'industrie de l'hospitalité n'englobe pas le secteur de la restauration. Bon nombre de restaurants ainsi que les services de repas dans les avions, les entreprises, les écoles ou les hôpitaux ne sont pas produits conjointement et essentiellement à l'activité d'hébergement.

- **Voyages et tourisme.** Ce secteur comprend les destinations touristiques d'une part, et les agences de voyages (physiques ou numériques) voyagistes et autres entreprises qui facilitent les mobilités d'autre part.
- **Planification et gestion d'événements.** Ce secteur comprend les entreprises qui organisent et gèrent des événements tels que des conférences, réunions, mariages, expositions et autres rassemblements dans et à proximité des hôtels. Il est possible d'ajouter dans ce cas la mise à disposition d'espaces pour d'autres activités, éventuellement à la journée (*day use*) comme le *coworking*.
- **Divertissement et loisirs.** Ce secteur couvre les lieux de divertissement tels que les parcs d'attractions, casinos, installations sportives et activités récréatives qui s'adressent aux touristes et aux habitants, dans et à proximité des hôtels.
- **Spa et bien-être.** Ce secteur comprend les spas, centres de bien-être, gymnases et autres installations qui offrent des services de relaxation, de santé et de bien-être, dans et à proximité des hôtels.
- **Transport.** Les services de transport tels que les compagnies aériennes et ferroviaires, taxis, locations de voitures et services de navette sont souvent étroitement associés à l'hôtellerie, car ils contribuent à l'expérience de voyage globale. Les compagnies de croisière sont à la fois dans l'hébergement et le transport.

En aval, d'autres acteurs sont partenaires de l'hôtellerie. Ce sont des secteurs fournissant des services aux hôtels.

- **Banques d'affaires et d'investissement.** Ce secteur comprend les cabinets de conseil, banques et autres qui financent l'hôtellerie et mettent en relation les investisseurs de toute nature avec les hôteliers.
- **Maisons de marques.** Ce segment de l'industrie de l'hôtellerie fournit des services marketing aux hôtels nécessaires à la vie des marques.
- **Sociétés de gestion hôtelière.** Ce secteur est constitué des entreprises spécialisées dans la gestion du personnel.
- **Fournisseurs de solutions informatiques.** Ils proposent des infrastructures numériques, en particulier les canaux de distribution des services hôteliers.

De manière similaire, le concept d'hospitalité, entendue comme la qualité des hôtes, est souvent intégré dans d'autres services qui ne fournissent pas

d'hébergement, comme les centres commerciaux, le culturel (musées, parcs de loisirs, théâtres, etc.), les transports, la banque.

Dans cet ouvrage, **l'entreprise hôtelière** est définie comme une organisation sociale dont l'objectif est de fournir un lieu d'hébergement à des invités en dehors de leur domicile ou de leur lieu de travail habituel. Cette rencontre est rendue possible grâce à la collaboration de divers partenaires qui mettent en commun leurs ressources et optimisent ainsi leur prestation.

L'industrie hôtelière n'est pas constituée exclusivement d'hôtels ! D'abord, il existe une multitude de lieux d'hébergement. Il existe une multitude de besoins pouvant être satisfaits avec les infrastructures des hôtels. Les clientèles locales et les excursionnistes (et d'autres comme les réfugiés, les salariés de la chaîne, etc.) sont considérés comme un segment de marché, bien que la mission première de l'entreprise ne se limite pas à les servir exclusivement. Il existe des millions d'entreprises qui contribuent à la chaîne de valeur.

Dans son essence, l'activité économique de l'hôtellerie se concentre sur la production de services d'hébergement pour des personnes séjournant en dehors de leur domicile (*lodging*, aux États-Unis ; *hotel* au Royaume-Uni), souvent assemblée à des services annexes, notamment la restauration (*food service/catering*).



Quelques repères pour l'hôtellerie

<http://dunod.link/hospita01>

LE CONCEPT D'HÔTEL, UNE SUITE ININTERROMPUE D'INNOVATIONS

Un **hôtel** se définit comme un établissement commercial qui regroupe et coordonne ses activités en un lieu, un espace physique et temporel. Il offre des services d'hébergement de courte durée à une clientèle de passage qui n'y réside pas en permanence.

En 2023, l'Insee recense 16 611 hôtels en France métropolitaine, 7 432 campings, 2 290 résidences de tourisme, 885 villages de vacances et 343 auberges de jeunesse ou autres centres de séjours. Intéressons-nous maintenant à l'évolution géographique de ces établissements au fil du temps.

QUELQUES ÉLÉMENTS ESSENTIELS À LA GESTION D'UN HÔTEL MODERNE

Dominique Lorent

• **Directrice générale, Chief Enthusiast, Canopy by Hilton, Trocadero**

- Concevoir l'hôtel avec minutie pour atteindre le niveau de service et d'équipements souhaités.
- Recruter et former un personnel, mettre en place des systèmes et des manuels d'exploitation efficaces pour assurer un fonctionnement optimal de l'établissement.
- Élaborer un programme de fidélisation de la clientèle.
- Utiliser un système de réservation (par exemple Amadeus Hospitality).
- Protéger la propriété intellectuelle de l'établissement.
- Mettre en œuvre des stratégies de vente et de marketing pour promouvoir l'établissement.
- Développer des programmes publicitaires et une stratégie e-commerce adaptée.
- Optimiser le chiffre d'affaires (*revenue management*) grâce à une gestion dynamique des tarifs et des disponibilités.
- Garantir la sécurité et la confidentialité des données des clients.
- Souscrire à une assurance pour couvrir les risques liés à la propriété et à l'exploitation.
- Respecter strictement les lois et les réglementations en vigueur, notamment en matière de santé, de sécurité et de droits de consommateur.

Selon le professeur américain Jafar Jafari (2002), un hôtel est une unité d'affaires touristique, un lieu de production du tourisme, dont la principale fonction est la location d'espace d'hébergement au public pour une durée, minimum, d'une nuit. Un hôtel se caractérise par son nombre de chambres, le niveau de service fourni (*voir Focus ci-après*), le segment de marché ciblé, le niveau de prix, la structure de la propriété.

Le terme hébergement est utilisé pour appréhender la location de fournitures permettant de dormir. Il existe des centaines de types d'hôtels, parmi les plus connus : *airport hotel*, le *resort*, le *motel*, le *bed & breakfast*, des résidences de vacances, les auberges de jeunesse... jusqu'à la résidence privée lorsqu'elle est mise en ligne commercialement en vue d'héberger des voyageurs.