

Mémoire d'initiation à la recherche

Sujet : *Les activités des palaces et des hôtels de luxe sont-elles compatibles avec la préservation de l'environnement ?*



Auteur : BENOIT Pauline

Cursus : Master II - Stratégie commerciale et développement d'affaires

Maître de mémoire : Mohamed Akli ACHABOU

Années de réalisation : 2019-2020

Remerciements

En premier lieu, je tiens à remercier tout particulièrement Mr Achabou pour son accompagnement si précieux durant ces mois de préparation. Sa disponibilité ainsi que sa réactivité m'ont été d'une aide incomparable. Si aujourd'hui je suis en mesure de présenter ce mémoire, c'est en grande partie grâce à ses conseils et à sa juste compréhension de mon sujet.

Il est également important de remercier l'Ipag Business School pour son accompagnement durant cette dernière année de Master II, mais également pour son soutien sans faille durant mes cinq années d'étude. J'ai pu m'épanouir personnellement et professionnellement au sein de cette école et m'engager dans une filière qui me passionne ; l'hôtellerie de luxe.

Il me doit tout autant de remercier l'équipe commerciale groupes de l'InterContinental Paris le Grand pour leur grande bienveillance et patience lors des interviews menées, mais également pour l'enseignement qualitatif dont j'ai eu la chance de bénéficier pendant mon année d'alternance. Plus encore, je remercie l'ensemble des autres personnes interviewées, pour leur temps et leur investissement dans mon étude.

Enfin, un grand merci à ma famille et à mes proches pour leur soutien moral lors de cette période pleine de challenges lors de la rédaction du mémoire de fin d'étude.

Table des matières

| | |
|--|-----------|
| Introduction | 6 |
| I- Revue de la littérature..... | 10 |
| <i>Présentation et discussion thématique de la littérature</i> | 10 |
| I. Le secteur hôtelier à l'épreuve du développement durable..... | 10 |
| 1. L'impact du secteur hôtelier sur l'environnement..... | 10 |
| A. Mise en place du contexte | 10 |
| B. Les Eco-Labels : Signe de différence et d'excellence ?..... | 12 |
| 2. L'apparition « des green hôtels » : simple mode ou transformation obligatoire ?..... | 13 |
| A. Les attributs des « green hotels » | 13 |
| B. La limite de cette transformation : Le greenwashing..... | 14 |
| II. La perception des clients face aux initiatives vertes des hôtels..... | 16 |
| 1. Bien connaitre son client : l'importance d'un ciblage stratégique..... | 16 |
| A. La théorie du comportement planifié. | 16 |
| B. Les caractéristiques de la cible des hôtels écologiques..... | 18 |
| C. La destination : un point clé dans l'analyse de la cible. | 18 |
| 2. Les conséquences des actions vertes sur les clients. | 19 |
| A. Le concept de loyauté et de satisfaction..... | 19 |
| B. La volonté de payer plus cher. | 20 |
| III. Les enjeux des hôtels de luxe face à la transition écologique | 21 |
| 1. Les croyances et challenges du luxe | 21 |
| A. Attributs des hôtels de luxe | 22 |
| B. Motivations des clients à séjourner dans un hôtel de luxe..... | 23 |
| C. Une clientèle compatible avec des actions écologiques ? | 24 |
| 2. Le risque perçu par les clients lors d'un séjour dans un hôtel de luxe..... | 26 |
| A. Le risque fonctionnel..... | 28 |
| B. Le risque financier | 28 |
| C. Le risque hédonique | 29 |
| D. Le risque de l'image de soi..... | 29 |
| <i>Tableau de synthèse de la littérature par thème</i> | 31 |
| <i>Formulation des questions de recherche.....</i> | 36 |
| <i>Encadré récapitulatif</i> | 38 |

| | |
|--|-----------|
| II- Etude de terrain | 39 |
| <i>Méthode de travail et de recueil des données.....</i> | 39 |
| <i>Construction du questionnaire</i> | 42 |
| <i>Analyse des données</i> | 44 |
| I. <i>Analyse de la partie I du questionnaire.....</i> | 44 |
| II. <i>Analyse de la partie II du questionnaire.....</i> | 47 |
| III. <i>Analyse de la partie III du questionnaire.....</i> | 51 |
| <i>Discussion des résultats.....</i> | 53 |
| <i>Encadré récapitulatif.....</i> | 58 |
| III-Recommandations managériales et perspective éthique et RSE | 59 |
| <i>Recommandations managériales.....</i> | 59 |
| <i>Perspective éthique sur le sujet.....</i> | 63 |
| <i>Encadré récapitulatif.....</i> | 66 |
| Conclusion..... | 67 |
| <i>Limites de cette étude</i> | 70 |
| Annexe 1 : Présentation du guide d'entretien utilisé pour les interviews qualitatives | 71 |
| 1. <i>Français.....</i> | 71 |
| 2. <i>Anglais</i> | 72 |
| Bibliographie..... | 73 |

Table des figures

| | |
|--|-----------|
| Fig 1 : Carte des arrivées de touristes internationaux (en millions) et recettes touristiques (en milliards d'USD) Source : UNWTO (2019) | 10 |
| Fig 2 : La théorie du comportement planifié (TPB) | 17 |
| Fig 3 : L'influence des valeurs du luxe sur l'intention de séjourner dans un hôtel..... | 24 |
| Fig 4 : Les risques perçus dans le secteur du luxe et leurs conséquences | 27 |
| Tableau 1 : Tableau récapitulatif du profil des interviewés | 41 |
| Fig 5 : Sensibilité au développement durable selon les clients interrogés | 47 |
| Fig 6 : Source d'hésitation à séjourner dans un hôtel de luxe | 49 |

Introduction

« *Une vie sans fête est une longue route sans hôtellerie.* » *Fragments de Démocrite.*

Le mot « Hôtel » est un mot dérivé du latin « hospitale » qui signifie recevoir des hôtes (visiteurs et/ou étrangers). Un hôtel est une demeure accueillant des personnes de passage mais où nous nous sentons également « comme à la maison ».

Aujourd’hui, et grâce à ce concept familier, l’hôtellerie s’est considérablement développée pour devenir une puissante industrie. Cette industrie trouve d’ailleurs son origine durant l’antiquité... A cette époque, on accueillait, comme un devoir de citoyen, des personnes de voyage qui étaient nourris et logés. Au cours de l’histoire, en Europe, le développement des réseaux routiers puis ferroviaire à la fois plus rapide et plus fiables ont rendu les déplacements longue distance possibles. Ainsi, avec ce développement, la demande en logements pour voyageurs s’est vu croître entraînant l’apparition des premiers hôtels. Petit à petit, cette pratique s’est démocratisée et, durant le 19ème siècle, les premières villes d’eau et balnéaires (Vichy, Deauville, Nice...) sont devenues des destinations prisées de la bourgeoisie. Ces nouvelles destinations, propices aux séjours des plus fortunés, firent apparaître les premiers hôtels de luxe.

C’est sur la branche du luxe que nous allons nous attarder au fil de cette étude. Effectivement, les hôtels de luxe sont des hôtels aux caractéristiques bien particulières. Selon Parent & Berthon (2009), un hôtel de luxe se définit par son authenticité, son caractère unique et son aspect très qualitatif. Il attire des clients exigeants dont les demandes sont parfois inédites.

Cependant, l’hôtellerie de luxe est par ailleurs très sensible aux aléas de la conjoncture socio-économique. Par exemple, en France, c’est un des secteurs qui a vu son chiffre d’affaires diminuer considérablement à la suite des différentes crises politiques, sociales et sanitaires qui ont touché la France ces dernières années. Lors de la crise « des gilets jaunes », les hôtels de luxe, ont enregistré une baisse du taux d’occupation de 40 à 45% alors que pour le reste du secteur hôtelier, la moyenne de ce taux durant cette période n’était que de 10%. Un autre exemple encore plus actuel et plus frappant est celui de l’impact économique de la crise sanitaire du Covid-19 sur les établissements de luxe. Selon Olivier Petit, du pôle « Tourisme, Culture & Hôtellerie du cabinet In Extenso », « la crise a été brutale. Il faudra du temps pour s’en remettre ». Le taux d’occupation est en baisse de 75% en France. Les hôteliers envisagent un retour à la normale d’ici 2021.

Néanmoins, même si le secteur de l'hôtellerie de luxe est dépendant de plusieurs facteurs « extérieurs » et donc par ce fait, vulnérable, c'est également un secteur qui est en capacité de s'adapter et d'innover constamment. Par exemple, l'arrivée de la populaire plateforme de réservation « Airbnb » créée en 2008, a déstabilisé l'industrie hôtelière. Encore aujourd'hui, la rivalité est présente. Effectivement, pour les JO de 2024, un partenariat aurait été mis en place avec la plateforme Airbnb et la ville de Paris. Les hôteliers accusent cette dernière de concurrence déloyale puisque d'un point de vue fiscal, les nuitées ne sont pas imposées de la même façon selon le type de logement. Cependant, les plus touchés par cette concurrence sont les hôtels de moyenne catégorie. Ainsi, les hôtels de luxe apportent une offre unique que même les plus beaux logements « Airbnb » ne sont pas en mesure de concurrencer.

En conclusion, l'industrie hôtelière de luxe est régulièrement challengée par différents évènements. C'est donc un secteur qui se doit d'innover et d'anticiper constamment. Aujourd'hui, un des défis majeurs à relever est celui du développement durable et plus précisément la conciliation entre luxe et écologie au sein d'un seul et même établissement.

De nos jours, et d'après Gössling & Peeters (2015), nous avons la certitude que le changement climatique est dû aux activités humaines. Avec une démographie mondiale en très forte augmentation, une activité économique encore très polluante modifient les équilibres de notre planète se trouvent menacés. La concentration importante de dioxyde de carbone, d'oxyde d'azote et de méthane deviennent très inquiétante. Surexploitation de la pêche, la déforestation et la perte d'espèces sont également à prendre en considération. Ainsi, toujours selon Gössling & Peeters (2015), le tourisme en tant qu'industrie, est directement et indirectement impliqué dans tous ces changements.

C'est pourquoi, ce secteur prend progressivement en compte les dimensions environnementales dans son développement, devenant même un outil stratégique d'appui à la transition écologique mondiale. Ainsi, une nouvelle forme de tourisme est née : le tourisme durable.

En réponse à ce nouveau type de tourisme et donc à une nouvelle clientèle, on voit émerger de plus en plus d'hôtels appelés « green hôtels » qui peuvent être défini comme étant « *des propriétés d'hébergement pro-environnementales qui mettent en œuvre différentes pratiques vertes telles que l'économie d'eau et d'énergie, la réduction des déchets solides et le recyclage et la réutilisation des éléments de service durables (poubelles, serviettes etc.) pour protéger la terre dans laquelle nous vivons* ». (Cf. Green Hôtel Association). Ces « green hôtels » ont pour

objectif de concilier le confort d'un hôtel avec la préservation de l'environnement pour ainsi satisfaire une toute nouvelle clientèle.

Néanmoins, au sein de cette transformation écologique, quelle est la place des établissements de luxe ? Car effectivement, le luxe est très souvent associé avec le concept de « plus » : Plus de personnel, plus de services, plus de décor etc. Nous pouvons donc ainsi ajouter que cette notion de « plus » s'oppose considérablement avec la perception générale que nous avons de l'écologie qui est plutôt concentrée sur le concept de « moins » : moins de gaspillage, moins de consommation, moins de nuisances etc. (Grove, 1998)

En effet, les hôtels de luxe adoptant de nouvelles pratiques vertes peuvent être perçus comme risqués par les consommateurs qui tentent de réserver des séjours dans ces hôtels. Cette perception se produit car les principes, les valeurs et offres de la marque de ces hôtels peuvent être affectées par ces changements. (Cervellon, 2013)

L'ensemble de ces interrogations représente un challenge important pour les établissements de luxe. D'un côté, ils se doivent de répondre à la demande d'une nouvelle clientèle, mais de l'autre, certaines caractéristiques propres au luxe ne doivent pas être entachées par la mise en œuvre de pratiques vertes. C'est pourquoi, l'objectif de cette étude est de répondre à la problématique suivante : **Les activités des palaces et des hôtels de luxe sont-elles compatibles avec la préservation de l'environnement ?** Nous tenterons de répondre à cette problématique en axant notre perception à travers celle du client principalement.

La revue de littérature apparaît en première partie de cette étude et se déroule sous la forme du plan suivant : Nous aborderons dans un premier temps, et de manière générale, le secteur hôtelier dans son ensemble face au développement durable. Il s'agit ici de mettre en place le contexte (impact du tourisme sur le réchauffement climatique, caractéristiques des établissements verts, greenwashing etc.). La deuxième partie est centrée sur la perception des clients face à cette transition écologique. Ainsi, nous aborderons en adoptant une position fondée sur un très fort aspect sociologique, les caractéristiques de la cible d'un hôtel vert et les conséquences sur le comportement des clients qui séjournent dans ce type d'hôtels. Enfin, la troisième et plus importante partie de notre revue traite les enjeux des hôtel de luxe face à la transition écologique. Nous aborderons les croyances et challenges autour du luxe et des hôtels

de luxe en définissant les termes du sujet, mais nous ciblerons aussi l'attitude et les différents comportements des clients face à ce changement.

Dans la seconde partie de cette étude, et compte tenu du choix de la problématique, nous avons choisi de mener une étude qualitative auprès de 10 personnes. Les interviewés sont divisés en deux groupes distincts : 4 personnes sont des clients américains qui ont l'habitude de fréquenter des palaces et des hôtels 5 étoiles. La deuxième partie de notre échantillon est composée de 6 employés travaillant à l'Intercontinental Paris le Grand, établissement 5 étoiles emblématique de Paris, en face de l'Opéra Garnier. Il nous a paru essentiel d'avoir la vision des clients face à ce changement écologique puisqu'ils sont au cœur de ce business, mais aussi une vision des employés qui pour certains, travaillent dans le secteur hôtelier de luxe depuis plus de 15 ans. L'approche qualitative s'est faite via l'outil Skype (compte tenu de la crise sanitaire du Covid-19). Les entretiens se sont par ailleurs effectués individuellement et en semi-directif. Cette approche nous a permis de travailler en profondeur avec les interviewés et d'analyser également leur langage non verbal, d'approfondir avec eux leurs idées et ainsi obtenir des interviews très qualitatives. Pour donner suite à l'explication du choix d'entretien et à la définition des objectifs d'étude, la deuxième partie se compose également de l'analyse de ces données et donc des résultats obtenus. La deuxième partie de l'étude se termine par la mise en confrontation des affirmations littéraires et des questions de recherche qui en découlent avec l'étude terrain menée.

La dernière partie de notre étude portera sur nos différentes recommandations quant aux deux précédentes parties ainsi qu'une ouverture sur les perspectives éthiques du sujet.

I- Revue de la littérature

Présentation et discussion thématique de la littérature

I. Le secteur hôtelier à l'épreuve du développement durable

1. L'impact du secteur hôtelier sur l'environnement

A. Mise en place du contexte

D'après Mishra & Gupta (2019), aujourd'hui l'industrie du tourisme représente 10,2% du produit intérieur brut mondial et 9,6% d'emplois dans le monde. C'est un secteur économique porteur.

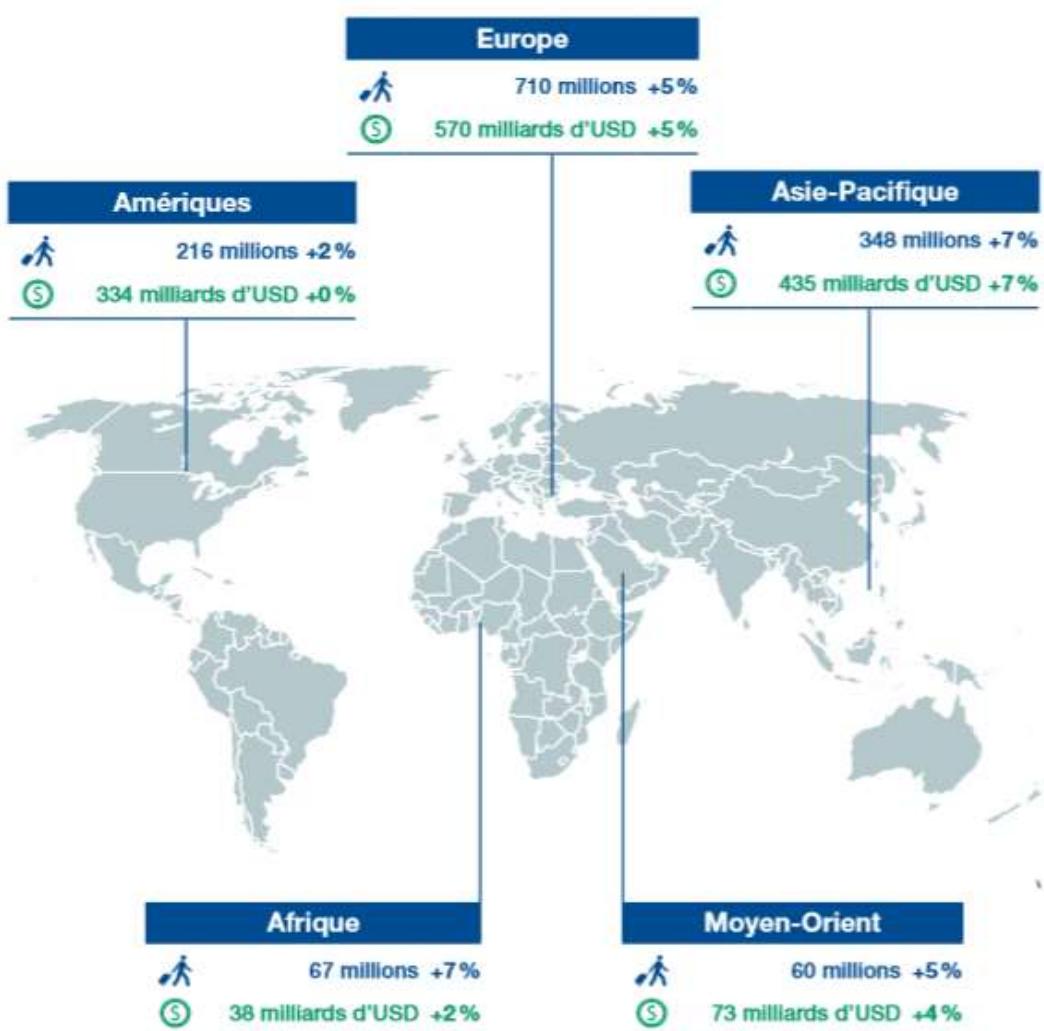


Fig. 1 : Carte des arrivées de touristes internationaux (en millions) et recettes touristiques (en milliards d'USD) Source : UNWTO (2019)

Mais il n'en n'est pas moins l'un des secteur poids lourds dans la production de dioxyde de carbone (à hauteur de 5% de la consommation mondiale) et dans la participation au réchauffement climatique (à hauteur de 4,6% de la consommation mondiale). Le changement climatique et le tourisme sont donc très intimement liés. L'industrie hôtelière étant un des acteurs principaux à ces multiples impacts sur l'environnement, c'est également une industrie fragile qui a une économie très vulnérable et sensible à ces différents changements climatiques. (Gössling & Peeters, 2015).

Toujours selon Gössling & Peeters (2015), le tourisme est entièrement dépendant des énergies et pratiquement toute l'énergie utilisée dans le tourisme provient des combustibles fossiles. Comme cité précédemment, une fois brûlés, ces combustibles contribuent aux émissions de gaz à effet de serre, dont le CO2. Les émissions de CO2 dans le secteur du tourisme sont surtout dû aux transports qui représente 75% de la demande en énergie.

Les combustibles fossiles ne sont néanmoins pas les seules énergies utilisées par le tourisme. Effectivement, le tourisme dépend également des ressources en eau douce. Selon Chapagain & Hoekstra (2008), « les touristes consomment de l'eau lorsqu'ils se douchent ou utilisent les toilettes, lorsqu'ils participent à des activités telles que le tourisme de ski (enneigement) et lorsqu'ils utilisent des spas, des saunas, des espaces de bien-être ou des piscines. L'eau douce est également nécessaire pour entretenir les jardins des hôtels et les terrains de golf et est incorporée dans le développement des infrastructures touristiques (par exemple l'hébergement) et la production de nourriture et de carburant. »

De plus, le tourisme utilise également beaucoup de terrain incluant les aéroports, les routes, les centres commerciaux, les campings, les hôtels, les pistes de ski etc. De plus, intimement lié, à l'utilisation d'espace, la production alimentaire est aussi une ressource polluante indispensable au tourisme qui menace les écosystèmes et responsable de la perte d'espace sauvage (Vitousek, Mooney, Lubchenco, & Melillo, 1997).

C'est pourquoi, le tourisme prend progressivement en compte les dimensions environnementales dans son développement, devenant même un outil stratégique d'appui à la transition écologique mondiale. Nous remarquons depuis peu, une réelle prise de conscience chez les consommateurs (la plupart provenant des pays développés) de l'impact des activités humaines sur l'environnement. Le secteur du tourisme et plus particulièrement des hôtels n'y échappent pas. Ainsi, une nouvelle forme de tourisme est née : le tourisme durable. Ce dernier

peut être défini comme suit : « une forme de tourisme qui prend totalement en considération les impacts économiques, sociaux et environnementaux actuels et futurs qui répondent aux besoins des clients, professionnels, de l'environnement et des communautés qui les accueillent. Le tourisme durable, répond à une protection de l'héritage naturel et culturel que nous avons » (Leroux & Pupion, 2018).

Si nous nous concentrons maintenant davantage sur le secteur hôtelier, partie intégrante du secteur du tourisme, ce dernier consomme des quantités importantes d'eau, d'électricité et de produits non durables dû à ses caractéristiques et ses activités qui sont centrées autour du service (M. F. Chen & Tung, 2014). Pour nous donner un ordre d'idée, d'après Chen & Tung (2014), un hôtel de taille moyenne achète en une semaine plus de produits qu'une centaine de familles en une année. Toujours d'après Chen & Tung (2014), de nombreux clients qui fréquentent les hôtels commencent à s'intéresser et parfois dans certains cas, à privilégier des établissements dits « green hôtels » même si cela revient à payer plus cher. C'est pourquoi, dans le contexte actuel, de nouveaux et véritables enjeux sont apparus pour ces établissements. Afin de satisfaire la demande croissante liée à la protection de l'environnement par les clients, le secteur hôtelier recherche continuellement des moyens d'y répondre à travers, notamment, le processus de management. (Mishra & Gupta, 2019).

Ainsi, durant ces dernières années, l'industrie hôtelière s'est de plus en plus préoccupée de son impact sur la durabilité environnementale (Han & Kim, 2010). De nombreux groupes hôteliers ont implantés dans leurs stratégies, des programmes spécialement conçus pour les aider à réduire leurs impacts négatifs sur l'environnement à cause de leur grande consommation d'énergie (Chan, 2008).

B. Les Eco-Labels : Signe de différence et d'excellence ?

Afin de répondre au mieux à ces clients (tourisme ou business) à la recherche d'un séjour respectueux de l'environnement, des écolabels ont été créés afin de distinguer et promouvoir certains hôtels pour leur mouvance écologique. Les écolabels sont des distinctions familiaires, que nous retrouvons dans de nombreux secteurs. C'est pourquoi, dans le secteur de l'hôtellerie, pour devenir un « green hôtel » l'adoption d'écolabels est indispensable. D'après Leroux & Pupion (2018) l'année 2017 a été « the International Year for Sustainable Tourism for Development ». Afin de répondre à ces nouveaux clients qui constituent le nouveau segment du tourisme durable, le principe de l'écolabel dans le secteur hôtelier a été créé. Il est défini

comme une forme de certification reconnue qui prouve que l'établissement agit en connaissant et en utilisant des standards qui respectent l'environnement ou qui du moins, réduisent leurs impacts sur le développement durable. Toujours selon Leroux & Pupion (2018), c'est une forme totale d'innovation marketing durable qui peut se traduire comme étant un outil d'aide à la vente.

D'un point de vue client et soutenu par Lee et al. (2019), les écolabels auraient un impact positif sur la vision qu'ont les clients des hôtels porteurs d'écolabels (*Etude menée dans un hôtel au Sri Lanka*). De plus, les écolabels sont également vecteurs d'intention de fidélité (c'est-à-dire une intention de revenir de la part du client) et encouragent les clients à payer leurs chambres plus chères. Un hôtel pourvu d'écolabels a de meilleures relations avec ses clients.

Au-delà de ces points positifs non négligeables apportés par les écolabels aux hôtels, nous nous sommes demandé si l'ensemble des hôtels souhaitait obtenir des écolabels ? D'après Leroux & Pupion (2018), certains hôtels sont réticents à l'adoption d'écolabels car cela représente pour eux une forme de bureaucratisation et un manque d'autonomie et de libertés. De plus, notamment pour les petites structures, cela représente un coût et un investissement important non négligeable et parfois assez conséquent, les poussant à abandonner l'adoption de ces écolabels.

Néanmoins, parce que de nombreux hôtels ont adopté les écolabels, l'imitation des pairs est aussi un facteur important dans l'acquisition de ces certifications. Certains hôtels font donc la démarche d'adoption des écolabels comme choix stratégique d'alignement avec la concurrence. La pression du groupe est suffisamment forte pour les influencer.

2. L'apparition « des green hôtels » : simple mode ou transformation obligatoire ?

A. Les attributs des « green hotels ».

La question que nous pouvons désormais nous poser est la suivante : Posséder des écolabels est-il l'unique attribut nécessaire pour devenir un « green hôtel » ? Les écolabels font partie intégrante de cette transformation vers des hôtels plus durables mais ne sont pas l'unique critère. L'obtention des écolabels ne représente plus une finalité en soi. Selon la Green Hotel Association, cité par Roberto Merli et al. (2019), les « green hôtels » peuvent être définis comme

suit : « Les « green hôtels » sont des « propriétés d'hébergement pro-environnementales qui mettent en œuvre différentes pratiques vertes telles que l'économie d'eau et d'énergie, la réduction des déchets solides et le recyclage et la réutilisation des éléments de service durables (poubelles, serviettes etc.) pour protéger la terre dans laquelle nous vivons ». A cette définition vient également s'ajouter l'éducation des employés. (Mishra & Gupta, 2019). Aujourd'hui, devenir un hôtel vert est aussi une très bonne stratégie pour booster la compétitivité entre les hôtels et gagner des parts de marché en attirant une toute nouvelle cible (R. Merli, Preziosi, Acampora, Lucchetti, & Ali, 2019).

Selon le modèle de Bieak Kreidler & Joseph-mathews (2009), les hôtels verts s'inscrivent dans trois dimensions différentes : installations de confort (interne et externe), matériaux utilisés (fonctionnels et décoratifs.) et humains (comportements des clients et des employés). Dans les installations de confort, nous parlons de l'interne pour décrire l'intérieur de l'hôtel comme la lumière (ampoule à basse consommation ?), la température (climatisation) etc. Pour l'externe, sur le même principe, nous parlons des espaces extérieurs de l'hôtel comme l'entretien des jardins, l'atmosphère générale de la cour intérieure etc. Concernant les matériaux fonctionnels nous étudions la consommation d'eau des toilettes de la salle de bain, les consommables etc. Pour les matériaux décoratifs cela représente tout ce que le client n'utilise pas pour son quotidien mais qui constituent une valeur ajoutée à son séjour comme les fleurs à l'entrée de sa chambre (sont-elles coupées ou en pot ?) etc. Enfin, pour l'aspect humain, l'hôtel possède-t-il des employés formés aux actions vertes ? Les clients sont-ils des participants à la vie verte de l'hôtel ? (Changement de draps tous les deux jours, recyclage de leurs déchets en chambre etc.) (Mishra & Gupta, 2019). Ces différents critères sont indispensables à l'attribution ou non, du statut de « green hôtels ».

B. La limite de cette transformation : Le greenwashing.

Le modèle « de green hotels » est large et comporte de nombreux challenges. Aujourd'hui, le tournant vers des hôtels plus durables et plus respectueux de l'environnement semble être inévitable. Néanmoins ce modèle comporte des failles. La prise de conscience de la menace environnementale a rendu les consommateurs plus informés sur les pratiques vertes des entreprises. Les clients sont donc plus exigeants lorsque nous parlons des hôtels verts. Ainsi, l'industrie hôtelière est souvent critiquée du fait que certaines actions environnementales mises en avant par l'hôtel sont en réalité des actions à but purement économique. On appelle cela le

greenwashing. (Donovan, T. and McElligott, B. (2000) cité par Rahman et al. (2015)). D'après le livre « Webster's New Millennium Dictionary of English (2009) », le greenwashing peut être défini comme étant « une divulgation sélective faite par les entreprises où il y'a promotion d'actions vertes alors que l'entreprises n'est pas ou peu respectueuse de l'environnement. ». Par exemple, selon Garza (2011), l'insigne « sauvez la planète, réutilisez votre serviette » est un signe probant de greenwashing : l'impression d'exercer de pratiques vertes alors que le principal bénéfice pour l'hôtel est de réduire ses coûts à la blanchisserie.

Ainsi, toujours selon Garza (2011), de nombreuses recherches ont démontré qu'il existe un décalage important entre le positionnement adopté par un hôtel et ses véritables pratiques en faveur de l'environnement. Comme nous l'avons cité précédemment avec les écolabels, certains hôtels assurent être des « green hôtels » en mettant en avant un écolabel reçu. Ainsi, avec l'apparition du greenwashing, les clients sont plus suspicieux et sceptiques envers les entreprises et dans notre cas, avec les hôtels (Y. S. Chen & Chang, 2013). Le Greenwashing altère la confiance des clients envers l'hôtel (H. Chen, Bernard, & Rahman, 2019). En réponse à la montée du greenwashing il est primordial que les hôteliers aient suffisamment de crédibilité afin d'éviter le spiritisme dont peuvent faire preuve certains clients. Il est donc important qu'ils développent une image positive de leurs hôtels. (Rahman et al., 2015). De plus, d'après Anderson (1973), les clients ont tendance à amplifier la différence entre le produit reçu et le produit qu'ils attendaient. Ainsi, si le produit ne correspond pas avec ce qu'il attendait, le client aura tendance à l'évaluer de manière négative et plus forte que s'il n'avait pas d'attentes. Cet effet est amplifié si le client est un client avec un attachement à l'écologie fort.

Avoir un véritable programme vert, posséder des écolabels d'institutions reconnues et les partager avec les clients à travers des messages forts en s'aidant du green marketing sont d'autant de stratégies que les hôtels doivent adopter avec de paraître plus crédible aux yeux des clients et ainsi éviter le greenwashing (Rahman et al., 2015). De plus, si le discours est transparent, et si les clients ont confiance en l'hôtel et plus précisément en ses pratiques durables, alors le taux de revisite est plus fort et le client devient un acteur principal dans les pratiques vertes de l'hôtel. Les clients deviennent alors des clients fidèles mais également de véritables ambassadeurs de l'établissement (H. Chen et al., 2019).

II. La perception des clients face aux initiatives vertes des hôtels

1. Bien connaître son client : l'importance d'un ciblage stratégique

A. La théorie du comportement planifié.

Si le secteur de l'hôtellerie voit naître, au fil des ans, des établissements reconnus pour leurs démarches environnementales, comment les clients perçoivent-ils cette nouvelle tendance ? Selon Wang et al. (2018), tous les clients ne réagissent pas de la même façon à la transformation des hôtels et certains sont plus sensibles que d'autres. Il est donc primordial que les hôteliers identifient rapidement la bonne cible pour permettre un taux d'occupation et de satisfaction client plus élevés. D'autant plus que d'après Merli et al. (2019), les clients sont de plus en plus informés sur les problèmes environnementaux et attendent donc de la part des hôtels une «conscience verte forte».

Comme mentionné précédemment et soutenu par Line & Hanks (2016), il est important pour les hôteliers de porter une attention particulière aux clients dont les croyances personnelles et les modes de vie sont déjà influencés par une empreinte verte. Ainsi, ces clients auront tendance à adopter un comportement différent envers les «greens hôtels» du fait de la position importante du développement durable dans leur vie. Les consommateurs ayant des valeurs environnementales élevées ont tendance à être plus conscients et informés des comportements pro-environnementaux et plus susceptibles de recueillir des informations concernant les initiatives pro-environnementales des hôtels (Tortosa-Edo, López-Navarro, Llorens-Monzonís, & Rodríguez-Artola, 2014).

Afin de mieux comprendre comment un individu fait le choix de visiter des établissements verts en fonction de sa propre volonté, il nous a paru important de mentionner un outil développé par Ajzen (1985): la théorie du comportement planifié. Le TPB sert notamment à justifier certains comportements à partir de différents facteurs comme les attitudes, le contrôle comportemental perçu (Perceived Behavioral Control) et les normes sociales des individus. (Yadav, Balaji, & Jebarajakirthy, 2019)

Selon Yadav et al. (2019) reposant sur les propos de Ajzen en 1991 « L'attitude fait référence au sentiment général de favorabilité d'un comportement particulier. Les normes subjectives sont l'option perçue par d'autres personnes importantes qui ont une influence majeure sur le

processus décisionnel d'un individu. Le TPB indique si une personne a la possibilité et les moyens disponibles d'adopter un comportement spécifique ».

Dans notre questionnement sur les hôtels verts, la théorie du comportement planifié peut donc permettre d'expliquer le processus décisionnel des consommateurs à visiter des hôtels écologiques. (Han & Kim, 2010).

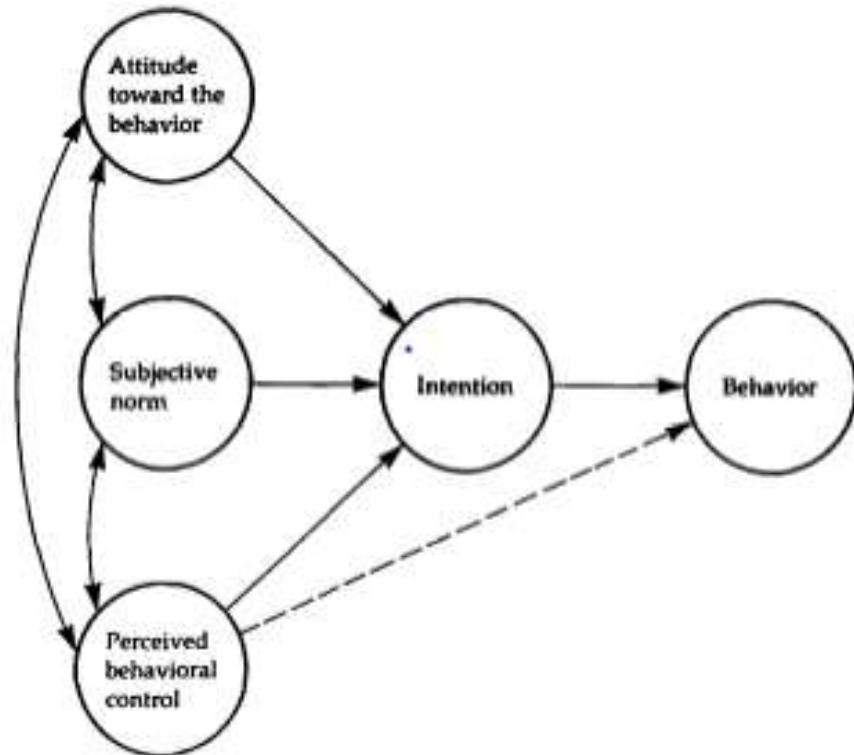


Fig. 2 : La théorie du comportement planifié (TPB)

Source : Collins et al. (2011)

Toujours dans le cadre des hôtels écologiques et toujours dans la même organisation reposant sur le modèle la théorie du Comportement planifié, les clients sont susceptibles de séjourner dans des hôtels écologiques lorsqu'ils ont une attitude plus positive à l'égard de ces derniers. Si les consommateurs reconnaissent que la visite d'hôtels verts est bénéfique pour l'environnement, alors leurs attitudes, leurs normes subjectives et le contrôle comportemental perçu de leur visite peuvent être des éléments à améliorer par les hôteliers (Line & Hanks, 2016).

B. Les caractéristiques de la cible des hôtels écologiques.

Suite à cette étude de la théorie du comportement planifié, les clients ayant une sensibilité particulière à l'environnement ont donc tendance à plus évaluer les actions pro-environnementales des hôtels, ce qui peut renforcer leur confiance dans la capacité de l'hôtel à être plus respectueux de l'environnement (Yadav et al., 2019). Par exemple, Ojala (2005) a signalé qu'un sous-groupe ayant un degré élevé de préoccupation pour l'environnement avait plus confiance en l'organisation environnementale par rapport au sous-groupe ayant un faible degré de concentration environnementale.

Par ailleurs, le niveau d'étude joue également un rôle important dans le ciblage des clients. Cette influence se produit parce que la connaissance renforce ou mine l'impact du message d'une marque (Naderi, Paswan, & Guzman, 2018). En effet, les consommateurs ayant un niveau élevé de connaissances des produits peuvent traiter les informations sur la marque et prendre des décisions plus rapidement que ceux qui ont une connaissance limitée des produits, car ils peuvent récupérer les informations pertinentes plus efficacement.

Dans la cible des « green hotels », on retrouve également les personnes issues de la génération Y (« Millénials » nées entre 1981 et 1996) et les femmes. Ces deux types de personnes sont effectivement plus sensibles aux problématiques environnementales. De plus, les milléniaux sont des forts utilisateurs de réseaux sociaux et plus généralement d'échanges d'informations en ligne ce qui accentue leur pouvoir d'influence mais ce qui favorise également le bouche à oreille. (Wang et al., 2018)

C. La destination : un point clé dans l'analyse de la cible.

L'image de la destination est selon Chiu et al. (2014) « un ensemble de qualités, d'attributs et de bénéfices que les visiteurs gardent en mémoire en pensant à la destination en elle-même » ; cela représente un résumé de ce que ressent une personne en pensant à un endroit.

Toujours selon Chiu et al. (2014), l'image de cette destination est façonnée par les attributs environnementaux qui caractérisent le site en lui-même. Mais, selon Baloglu & McCleary, (1999), l'image de la destination est également affecté par le marketing à travers les promotions, les agences de voyages, les publicités etc. Ce marketing apporte à l'image de la destination, de nouvelles caractéristiques qui influencent la cible de manière considérable. Ainsi, l'image de la

destination est un des critères les plus importants dans le choix que font les touristes pour leurs voyages.

Néanmoins, cette image de la destination peut être une complètement subjective et créée par rapport à l'imagination de l'individu (Tasci, Gartner, & Tamer Cavusgil, 2007). Cette image est influencée par une dimension cognitive et affective de l'individu. La dimension cognitive « est définie comme la croyance ou la connaissance des attributs d'une destination », tandis que l'évaluation affective « décrit les sentiments envers ces attributs ou l'attachement à ces attributs en raison d'expériences liées aux sites pittoresques ou à l'appréciation de la faune. » (Baloglu & McCleary, 1999). Ces deux notions sont intimement liées puisque l'image cognitive influence l'image affective. Ainsi, la connaissance touristique des destinataires déterminera leurs sentiments (positifs ou négatifs) sur la destination du voyage (Beerli & Martín, 2004).

Enfin, d'après Line & Hanks, (2016) cette destination joue un rôle important dans la perception des clients envers les « green hotels ». En effet, les hôtels qui sont situés dans une zone urbaine évoquent plus de sentiments négatifs voire de greenwashing plutôt que les établissements situés dans des zones plus naturelles et préservées des activités humaines.

2. Les conséquences des actions vertes sur les clients.

A. Le concept de loyauté et de satisfaction.

Tout d'abord, concentrons-nous sur le concept de loyauté envers une marque et dans notre cas précis, envers un établissement hôtelier. En effet, il est intéressant d'étudier ce concept puisqu'un client loyal est un client qui est fidèle à l'hôtel donc souligne d'une intention de revenir lors de son prochain séjour (Clemes, Gan, & Ren, 2011). Le concept de loyauté peut se définir comme étant « la probabilité du retour d'un client dans un hôtel et la volonté de cette personne de se comporter en partenaire de l'organisation » (Bowen & Shoemaker, 2003). Toujours selon Bowen & Shoemaker (2003) « la fidélité est créée et maintenue grâce à un équilibre égal de valeur, de processus et de communication - un concept qui peut être utilisé par la direction pour développer la satisfaction en fidélité. »

Il existe par ailleurs différents antécédents importants rattachés à cette loyauté. D'après Bowen & Shoemaker (2003), le premier et un des principaux, est la confiance que peut instaurer un hôtel avec ses clients. Cette confiance gagnée permet aux hôteliers de bénéficier du bouche à

oreille de ses clients mais également d'instaurer une relation où les clients sont plus aptes à coopérer avec le management de l'hôtel.

Le deuxième antécédant de la loyauté client est la satisfaction (Berezan, Raab, Yoo, & Love, 2013). Selon Chitty et al. (2007) « la satisfaction du client reflète une comparaison entre le sacrifice subi (coût) et les récompenses perçues (avantage) pendant le processus d'achat et de consommation. »

D'après Berezan et al. (2013), un hôtel ayant comme principales actions, des actions écologiques (utilisation d'énergie renouvelables, recyclage etc.) représentent de véritables valeurs ajoutées. En effet, ces actions suscitent chez le client un grand niveau de satisfaction sur l'ensemble de son séjour et participent donc à l'avantage compétitif de l'hôtel. D'après J. S. Lee & Back (2010), cette satisfaction est naturellement accompagnée d'une certaine fidélité, loyauté de la part du client. Pour aller plus loin dans l'analyse, non seulement un hôtel ayant des actions vertes engendre de la satisfaction client mais selon Robinot & Giannelloni (2010) une grande majorité des clients pensent que le fait de, par exemple, réutiliser ses serviettes de bain est une mesure presque obligatoire aujourd'hui. Cette absence de mesure dans les hôtels à un impact négatif sur la satisfaction du client.

B. La volonté de payer plus cher.

Selon l'étude de Bowen & Shoemaker (2003) et comme cité précédemment, le statut d'hôtel écologique semble donc permettre une certaine loyauté de la part des clients. Pour continuer, selon Sunny Hu et al. (2010) la loyauté et la volonté de payer sont liées. Ainsi, les clients fidèles à certains établissements ont une sensibilité moindre au prix à tel point qu'une hausse des prix ne changera pas leur décision de fréquenter leur hôtel favori. Dans le cadre des hôtels verts, les avis diffèrent. Ainsi, certains clients pensent que les actions vertes justifient une hausse des prix et acceptent de payer la différence (Susskind & Verma, 2011). Néanmoins, pour Ogbeide (2012), une tout autre catégorie de client estime « qu'ils devraient payer «le même ou moins que celui qui n'est pas vert» ou alors recevoir une certaine influence à payer plus cher ce type d'établissement. Cette hésitation de la part des clients à payer plus cher un hôtel vert est une des raisons qui, semblerait-il, freine les hôteliers à effectuer une transition écologique et à devenir un hôtel écologique. (Bohdanowicz, 2006)

D'après Manaktola & Jauhari (2007), les actions vertes des hôtels sont des avantages intangibles aux clients. Les restaurants, le spa, le centre de fitness procurent un confort qui lui est tangible. C'est pourquoi, selon Christy et al. (1996) les actions écologiques d'un hôtel viennent satisfaire le besoin émotionnel psychologique mais également l'estime de soi.

Toujours en accord avec l'étude de Christy et al. (1996), selon Tajfel (1974) dans son étude « la théorie de l'identité sociale » il existe un lien considérable entre les principes des clients et leur décisions d'achat. Ainsi, il existe une relation positive entre le degré de sensibilité d'un client envers l'environnement et sa volonté de payer pour encourager les actions vertes des hôtels.

« La théorie de la fin des moyens » de Gutman (1982) fournit une autre analyse du comportement des clients à payer pour les actions écologiques des hôtels. Selon ce dernier, un client va décider d'acheter un produit ou, dans notre cas, un service pour parvenir à ses valeurs. Ainsi, comme débattu précédemment, l'estime de soi fournit une direction pour déclencher l'achat du service.

Enfin pour enrichir nos propos, toujours selon Christy et al. (1996), en payant les actions écologiques des hôtels, les clients nourrissent leur estime d'eux même. Ainsi, les clients d'un segment hôtelier à prix plus élevé peuvent être plus disposés à payer pour des initiatives vertes.

III. Les enjeux des hôtels de luxe face à la transition écologique

1. Les croyances et challenges du luxe

En introduction à cette dernière et importante partie, nous allons désormais nous concentrer sur l'étude des hôtels de luxe et leur potentielle tendance à devenir des « greens hôtels ».

Tout d'abord, avant d'étudier les hôtels de luxe, qu'est-ce qu'une marque de luxe ? D'après Cervellon (2013), l'étymologie du mot luxe signifie l'excès (du latin *luxus*). D'après Tynan et al. (2010), sa signification est la suivante « *soft or extravagant living,(over)-indulgence and somptuousness, luxuriousness, opulence* » Toujours selon Tynan et al. (2010), les produits de luxe pourraient être définis quant à eux comme « des produits et services de haute qualité, coûteux et non essentiels qui semblent rares, exclusifs, prestigieux, authentiques et offrent des niveaux élevés de valeurs symboliques et émotionnelles / hédoniques à travers l'expérience client ».

Selon Ko et al. (2019), les marques de luxe sont d'abord reconnues pour leur grande qualité et leurs offres qui sont constituées de valeurs authentiques répondant à des bénéfices émotionnels ou fonctionnels. De plus, l'image de marque est prestigieuse grâce à des particularités comme l'artisanat, le savoir-faire ou la qualité du service. Enfin, les marques de luxe s'adressent à des clients dont les moyens sont élevés et inspirent à créer une relation privilégiée et unique avec ces derniers. Selon Yang & Mattila (2017), les services de luxe ont tendance à offrir des avantages uniques principalement sous forme de plaisir expérientiel et de valeur symbolique. Par exemple, les clients d'un club de golf privé cherchent activement à développer leur capital social en adhérant à un groupe spécial caractérisée par des avantages exclusifs et une qualité de service haut de gamme.

Compte tenu de ses différents attributs, les marques de luxe, en lien avec notre sujet d'étude, font face à un nouveau challenge : celui du développement durable. D'autant plus que durant ces dernières années, l'industrie du luxe a été fortement critiquée pour son faible engagement envers le bien-être de la société, notamment à travers des rapports tel que le « WWF's Deeper Luxury (Bendell & Kleanthous, 2007).

A. Attributs des hôtels de luxe

Parce que c'est une marque de luxe, un hôtel de luxe se définit par son authenticité, son caractère unique et son aspect très qualitatif. Ainsi, ces types d'hôtels sont dotés d'un excellent service personnalisé donc propre à chaque client, symbolisant la richesse et les statuts privilégiés des propriétaires (Parent, & Berthon, 2009). Les employés, élément essentiel à la personnalisation des prestations, se doivent d'anticiper les moindres besoins ou désirs des clients. (Pinna & Réau, 2011). Ainsi, selon Robert (2016), ce qui distingue un hôtel de luxe d'un autre hôtel, réside dans la clientèle. Effectivement, les clients qui fréquentent des hôtels luxueux ont des exigences particulières et des attentes élevées qu'un hôtel de luxe se doit de satisfaire. Par exemple, le Ritz-Carlton améliore l'expérience client en permettant aux employés de répondre aux besoins des clients en fournissant des services empathiques et sur mesure pour chaque client spécifique (Michelli, 2011).

Pour aller plus loin, selon Grove (1998), les hôtels de luxe n'apportent pas un tel luxe qui fait que les clients sont dans l'immédiat baignés dedans. En fait, les hôtels de luxe offrent « un stimuli » et le client apporte un état d'esprit à être dans du luxe. Le luxe doit donc être managé

de sorte que chacun des deux composants intrinsèques (stimuli et état d'esprit) sont individuellement examinés et intégrés au processus.

Selon Odin et al. (2001), les hôtels de luxe se doivent de conserver la loyauté de leurs clients. Cette loyauté apparaît lorsqu'un client revient et fait d'un hôtel sa priorité pour y séjourner. Un service personnalisé et un soin particulier améliorent les visites répétées du client. Mais pour qu'un client réitère son expérience au sein d'un hôtel de luxe, encore faudrait-il qu'il y soit venu au moins une fois. Pour cela, dans la notoriété de la marque est très importante. Ces hôtels doivent périodiquement améliorer leur attrait visuel pour développer une image de marque positive et forte parmi les clients. De manière plus générale, de telles considérations renforcent le capital de marque des clients (Liu, Wong, Tseng, Chang, & Phau, 2017). De plus, les clients fréquentant les hôtels de luxe s'engagent souvent activement dans le bouche-à-oreille et expriment leur richesse et leurs dépenses somptueuses pour améliorer leur statut social (Randhawa & Ahuja, 2017).

B. Motivations des clients à séjourner dans un hôtel de luxe.

Maintenant que nous avons défini le luxe dans son ensemble et les particularités relatives aux hôtels de luxe, nous allons nous demander quelles sont les valeurs du luxe qui motivent les clients à séjourner dans un hôtel de luxe ?

Selon Parent et al. (2009), les valeurs clés du luxe afin d'attirer le client sont les valeurs de l'expérience, les valeurs symboliques et les valeurs fonctionnelles.

La valeur fonctionnelle fait référence aux principaux avantages et à la qualité d'un produit. Ainsi, on suggèrent que les individus qui apprécient la fonction des produits de luxe (par exemple, comme cité précédemment la qualité d'un produit) sont susceptibles d'avoir une attitude positive envers l'achat de produits de luxe (Klaus-Peter Wiedmann, Nadine Hennigs, 2009).

La valeur expérientielle est selon Holbrook, M.B., & Hirschman (1982), une évocation des fantasmes, des sentiments et du plaisir. Elle est essentielle à la consommation de produits de luxe.

Parent et al. (2009) et Han & Kim (2010) suggèrent que la valeur symbolique des produits de luxe indique « la capacité du bien de luxe à relayer des informations sur la richesse et le statut

de son propriétaire ». Ainsi, toujours selon, Parent et al. (2009) et Han & Kim (2010), la valeur symbolique (par exemple, le coût et la visibilité) est liée aux comportements des consommateurs à l'égard de l'achat de produits de luxe.

En conclusion de cette partie, selon A. Chen & Peng (2014), comme les chaussures et les villas de luxe, les valeurs fonctionnelles, expérientielles et symboliques des hôtels de luxe peuvent influencer positivement l'attitude des consommateurs. Les valeurs symboliques et expérientielles ont un effet direct sur le comportement des consommateurs. Néanmoins, la valeur fonctionnelle n'a pas le même effet. Effectivement, les services hôteliers sont intangibles, contrairement aux produits de luxe tangibles ; par conséquent, il est difficile pour les consommateurs de jauger les avantages fonctionnels des hôtels de luxe (par exemple, la qualité et le niveau de sophistication) avant leur séjour.

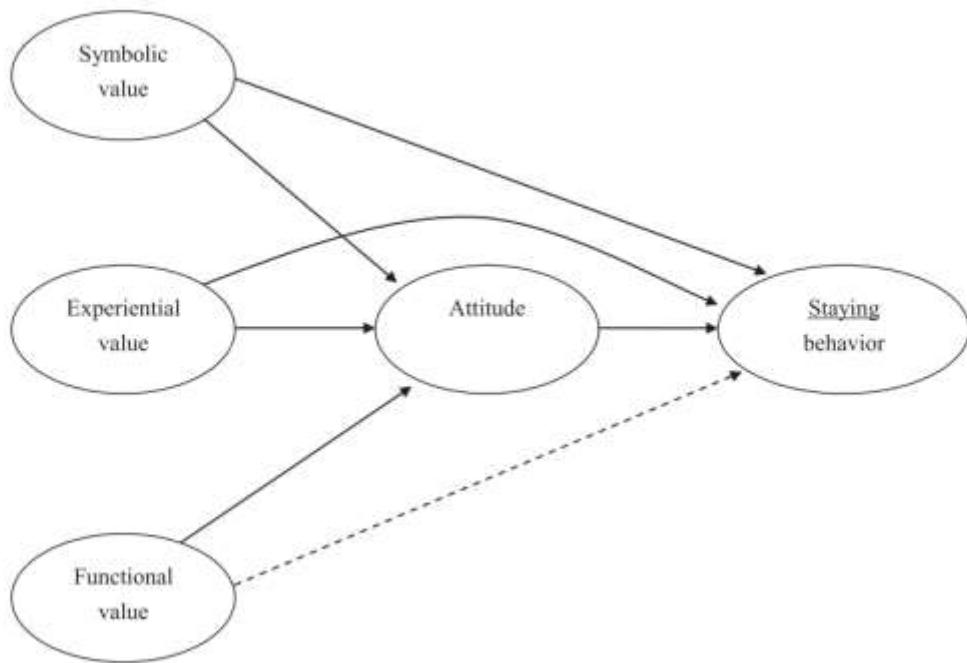


Fig. 3 : L'influence des valeurs du luxe sur l'intention de séjourner dans un hôtel.

Source A. Chen & Peng (2014)

C. Une clientèle compatible avec des actions écologiques ?

Selon Olson (2013), quand bien même de nombreux clients pensent qu'effectivement leurs actions ont une grande incidence sur l'environnement, ces mêmes clients choisissent la plupart du temps de ne pas acheter des produits ou des services écologiques. Dans le secteur hôtelier,

cette divergence entre les croyances environnementales et les comportements peut s'expliquer par le fait que certains clients pensent que le niveau de luxe d'un hôtel sera altéré par des actions environnementales. Ainsi, le service attendu ne sera plus le même (Baker, Davis, & Weaver, 2014). En tant que telles, les croyances en matière de luxe, ou la mesure dans laquelle un individu pense que la consommation de produits verts entraîne une réduction de la valeur du luxe, peuvent être considérées comme un compromis entre les avantages positifs perçus d'une consommation respectueuse de l'environnement.

Selon Grove (1998) le luxe va de pair avec la notion de gaspillage. Effectivement, le luxe apporte « ce qui n'est tout simplement pas nécessaire à tout niveau ». Le concept d'hôtel de luxe est très souvent associé avec le concept de « plus » : Plus de personnel, plus de services, plus de décor etc. Nous pouvons donc ainsi ajouter que cette notion de « plus » s'oppose considérablement avec la perception générale que nous avons de l'écologie qui est plutôt concentrée sur le concept de « moins » : moins de gaspillage, moins de consommation, moins de nuisances etc. (Line & Hanks, 2016). Pour en revenir aux clients des hôtels de luxe, par exemple, ces derniers perçoivent les flacons de gel douche et shampoings comme amusants et partie intégrante d'un séjour dans un hôtel luxueux. L'idée même d'utiliser un savon écologique ou un distributeur de shampoing semble représenter une sorte de sacrifice d'un luxe attendu (Baker et al., 2014). Ainsi, ces clients semblent refuser d'abandonner « leurs droits » d'être baignés dans le luxe. L'expérience client risquant ainsi d'être gâchée. (Tzschentke, Kirk, & Lynch, 2008).

Néanmoins, les affirmations ci-dessus peuvent être démenties. En effet, cité par Cervellon (2013), la journaliste anglaise Emily Duan, de The Independent « The rich keep spending, but on ethical products » paru en 2008 ; « Nous avions l'habitude de dépenser notre argent pour montrer aux gens combien d'argent nous avions; maintenant, nous dépensons notre argent pour soutenir nos préoccupations morales. » Par conséquent, une nouvelle forme de consommation, la conservation remarquable, est née. Nous pouvons donc ici souligner le paradoxe suivant : « passer au vert pour être vu ». Ainsi, de nombreuses recherches ont montré que les clients choisissent des produits ou bien même des services (dans le cadre de notre étude) lorsque leurs achats se font en public et lorsque les produits ou les services sont plus chers que les alternatives non vertes (Griskevicius, Tybur, & Van den Bergh, 2010).

En plus du scepticisme et du potentiel greenwashing émanant de certains clients, les hôtels de luxe ont une autre raison à être hésitant à devenir plus écologique. En effet, les hôteliers sont souvent inquiets par le fait que de telles actions écologiques entraînent une perception négative de la valeur même du luxe, de l'authenticité de leur hôtel ainsi que leur image de marque (Cervellon, 2013).

Bien que des défis existent ces hôtels ont également plus de raisons qu'auparavant de fonctionner de manière plus durable, par l'utilisation efficace des ressources et la protection de l'environnement naturel. Dans un premier temps et toujours lié avec la clientèle, certains segments de clients, tels que les milléniaux, les femmes et les personnes titulaires d'un diplôme universitaire ou supérieur, ont commencé à exiger des options de voyage plus durables (Zsóka, Szerényi, Széchy, & Kocsis, 2013). De plus, selon Perramon et al. (2014) en raison des progrès technologiques, certaines pratiques écologiques, telles que les programmes de recyclage, réduisent les coûts d'exploitation des hôtels et peuvent même générer des revenus. Enfin, l'adoption d'initiatives vertes peut agir comme une « assurance de réputation » pour les hôtels de luxe car davantage de clients et d'organisations sont disposés à nuire aux capitaux propres d'une entreprise, par exemple en organisant des manifestations à l'extérieur des hôtels, s'ils pensent que ces hôtels ne fonctionnent pas dans d'une manière durable (Cervellon, 2013).

Pour conclure, le défi pour les hôtels de luxe est donc de s'engager dans des activités RSE sans, d'un côté, perdre l'authenticité de la marque (Grayson & Martinec, 2004) et, de l'autre, être perçu par les consommateurs comme du greenwashing (Mohr et al., 2001)

2. Le risque perçu par les clients lors d'un séjour dans un hôtel de luxe.

En étudiant le comportement des consommateurs, le risque perçu a été défini de plusieurs façons. Dans le livre « Risk taking and information handling in consumer behavior » de Cunningham paru en 1967, ce dernier a conceptualisé le risque perçu en fonction de deux composantes similaires, à savoir ; « le montant qui serait perdu (c'est-à-dire ce qui est en jeu) si les conséquences d'un acte n'étaient pas favorables, et le sentiment subjectif de la certitude de l'individu que les conséquences seraient défavorables. » (Mitchell, 1999). Selon Chen & Chang (2012), le risque perçu fait référence à « l'incertitude perçue par les consommateurs concernant

les conséquences négatives associées à une décision d'achat. Il s'agit d'évaluations subjectives des consommateurs associées aux conséquences possibles d'une mauvaise décision. »

Comme nous l'avons cité précédemment, parce que les produits et les services de luxe ont une qualité supérieure, un style reconnaissable, une solide réputation, une valeur hédonique élevée et des dépenses plus élevées que les produits et les services non luxueux, les chercheurs ont suggéré que les caractéristiques particulières de ces produits et services doivent être prises en compte (Chang & Ko, 2017). Par ailleurs, Chang & Ko (2017) ont délimité quatre risques perçus lors de l'achat de services de luxe: risque fonctionnel perçu, risque financier perçu, risque hédonique perçu et risque d'image de soi perçu.

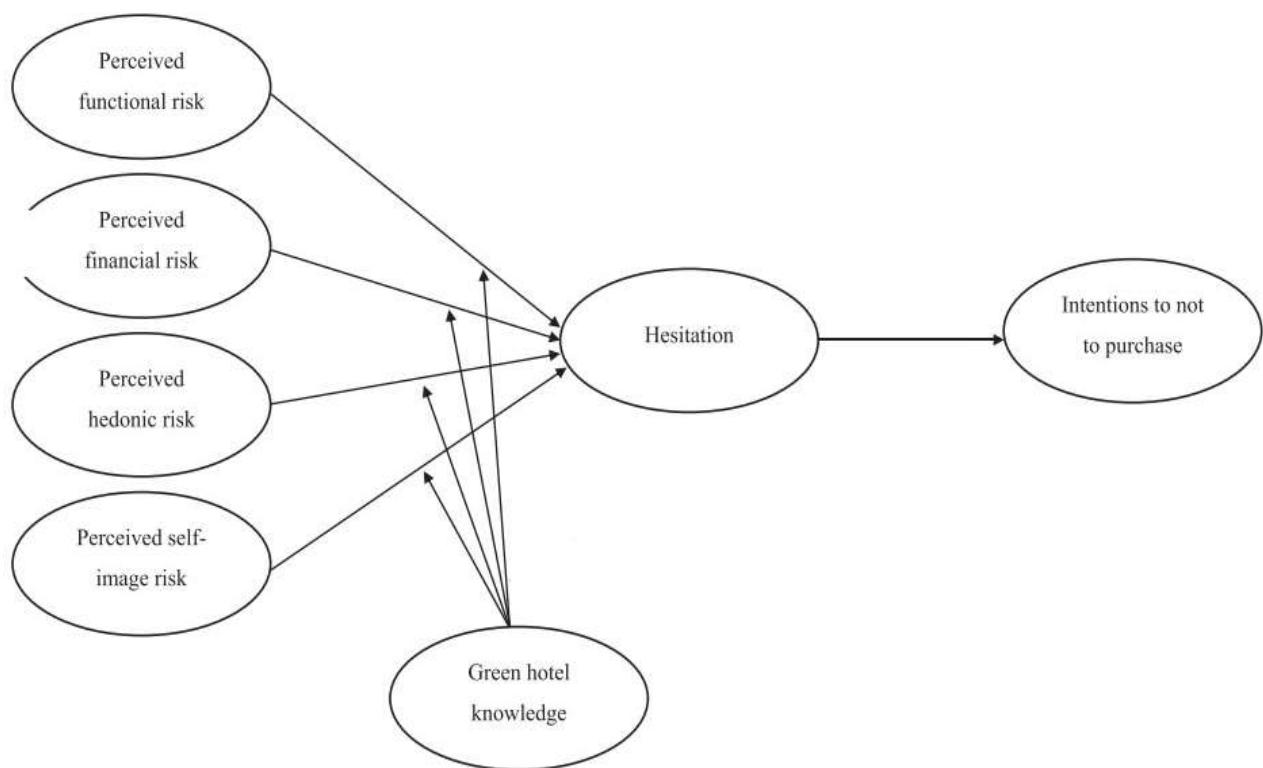


Fig. 4 : Les risques perçus dans le secteur du luxe et leurs conséquences

Source : Peng & Chen (2019)

Comme indiqué sur la figure 2, Peng & Chen (2019) démontre que ces quatre risques identifiés dans le secteur du luxe peuvent être influencés par « le savoir » des clients sur les « green hôtels » et ainsi amener à une forme d'hésitation chez ce dernier. (On entend « savoir », les

a priori et/ou expérience des clients dans des hôtels de luxe a tendance « green ».) Nous nous demanderons donc comment ces risques sont-ils influencés lorsque qu'un hôtel de luxe entreprend des actions vertes.

A. Le risque fonctionnel

Toujours selon Chang & Ko (2017) le risque fonctionnel est un risque perçu dans la mesure où un client qui achète les services d'un hôtel de luxe alors que l'établissement met en place des pratiques vertes récentes, peut ne pas apporter l'utilité et les performances attendues, du point de vue du client.

Comme nous l'avons précédemment mentionné, une des caractéristiques principales du luxe réside dans la grande qualité des produits (Ko et al., 2019). Ainsi, lorsqu'un client achète un produit de luxe, les attentes de ce dernier seront portées sur la capacité du produit à fournir une utilité supérieure en comparaison à des produits non luxueux (Chang & Ko, 2017). Certains hôtels de luxe peuvent modifier leurs offres en intégrant des nouvelles pratiques liées au développement durable comme, par exemple, à travers la réduction de la pression des pommeaux de douche afin de réduire la consommation d'eau (Kang, Stein, Heo, & Lee, 2012). Certains clients s'inquiètent du fait que les nouvelles pratiques vertes peuvent nuire aux aspects de confort de leurs expériences hôtelières, mettant ainsi en question la valeur ajoutée d'un hôtel de luxe face aux autres hôtels. (Line & Hanks, 2016)

B. Le risque financier

Le risque financier d'un hôtel de luxe est lié à la perception qu'ont les clients de savoir si séjournier dans un hôtel de luxe ayant des pratiques écologiques en vaut réellement le prix. (Klaus-Peter Wiedmann, Nadine Hennigs, 2009)

De nombreux clients reconnaissent que les produits luxueux sont plus chers que les autres produits mais que cela peut tout à fait être justifié. En effet, ils justifient les dépenses supplémentaires à travers le fait que cet argent est bien dépensé (Randhawa & Ahuja, 2017). Comme nous l'avons mentionné précédemment, cet argent bien dépensé peut se référer aux excellents restaurants, au spa d'une marque de renom, à un grand centre de fitness etc. Cet ensemble d'éléments procurent un confort tangible aux clients des hôtels de luxe (Manaktola & Jauhari, 2007).

Lors de l'étude de la perception des « green hôtels » par les clients, il a été révélé que certains clients ne sont pas prêts à payer plus cher pour rester dans des hôtels à tendance écologique (Rahman et al., 2015). Selon A. Chen & Peng (2014), un client sera davantage hésitant envers un hôtel de luxe qui met en œuvre des pratiques vertes compte tenu du fait que ces hôtels sont plus chers que les autres et que l'expérience client a une finalité dans le temps. (En opposition avec ce que nous avons mentionné précédemment dans le II-2-B). Le risque financier est donc particulièrement pertinent dans ce contexte.

C. Le risque hédonique

Le risque hédonique, dans notre contexte, est lié à la perception qu'ont les clients de savoir si séjourner dans un hôtel de luxe aux pratiques vertes va susciter, chez eux, différentes émotions comme de la joie et du plaisir (Randhawa & Ahuja, 2017).

Selon Parent et al.(2009) et Klaus-Peter Wiedmann, Nadine Hennigs (2009), l'achat d'un produit de luxe est motivé par le fait qu'il procure du plaisir. Cette particularité est d'autant plus importante lorsque c'est un service. Les clients séjournent dans des hôtels de luxe car ces derniers répondent au-delà des besoins primaires des clients. Ainsi, selon Xu et al. (2019), les hôtels de luxe procurent du plaisir aux clients à travers diverses méthodes, comme par exemple en offrant une large gamme d'installations de divertissement (Spa, fitness, jardin, location de vélos etc.). Certains clients craignent donc que les actions écologiques des hôtels de luxe viennent compromettre la capacité de l'hôtel à leur procurer le plaisir attendu. Par exemple, ne pas remplacer les serviettes de bain tous les jours pourrait entacher leur vision du luxe de l'hôtel où ils séjournent et ainsi réduire l'excitation de leur expérience au sein d'un établissement de renom (Cervellon, 2013).

D. Le risque de l'image de soi

Le risque de l'image de soi se réfère, ici, à l'impact potentiellement négatif sur l'estime personnelle des clients. Cet impact serait ressenti lors d'un séjour dans un hôtel de luxe qui aurait adopté de nouvelles pratiques écologiques (Chang & Ko, 2017).

Selon Chang & Ko (2017), l'une des valeurs ajoutées d'un produit de luxe sont les images renvoyées aux pairs et à la personne elle-même. Dans le cadre des hôtels de luxe, si l'hôtel n'arrive pas à apporter au client l'image qu'il désire renvoyer à ses pairs et à lui-même à travers

des produits et des services luxueux, alors le client risque de ne pas recommander l'établissement. Ainsi, selon A. Chen & Peng (2018), les hôtels de luxe mettent en œuvre un grand nombre de méthodes pour soutenir et améliorer l'estime personnelle des clients. Par exemple, les « lobbies » des grands hôtels sont, la plupart du temps, majestueux, avec une décoration soignée car les hôteliers savent que l'entrée d'un hôtel est particulièrement évaluée et appréciée par les clients comme vitrine image de marque. Néanmoins, d'après Kang et al. (2012) certains hôtels de luxe sont souvent contraints de modifier, de manière générale, leur design afin d'économiser de l'énergie (installation de panneaux solaires sur le toit par exemple) ce qui a un impact direct sur l'appréciation des clients.

Tableau de synthèse de la littérature par thème

| N° | Auteur et année de parution | Titre | Journal | Thème |
|----|---|--|--|--|
| 1 | Mishra, A., & Gupta, A. (2019). | Green hotel servicescape: attributes and unique experiences | Current Issues in Tourism | 1. Impact du tourisme et de l'hôtellerie sur l'environnement |
| 2 | UNWTO. (2019). | Faits saillants du tourisme international | UNWTO 2019 | |
| 3 | Gössling, S., & Peeters, P. (2015). | Assessing tourism's global environmental impact 1900–2050 | Journal of Sustainable Tourism | |
| 4 | Chapagain, A. K., & Hoekstra, A. Y. (2008). | The global component of freshwater demand and supply: An assessment of virtual water flows between nations as a result of trade in agricultural and industrial products | Water International | |
| 5 | Vitousek, P. M., Mooney, H. A., Lubchenco, J., & Melillo, J. M. (1997). | Human domination of Earth's ecosystems | Science 277 | |
| 6 | Leroux, E., & Pupion, P. C. (2018). | Factors of adoption of ecolabelling in hotel industry | Technological Forecasting and Social Change | |
| 7 | Chen, M. F., & Tung, P. J. (2014). | Developing an extended Theory of Planned Behavior model to predict consumers' intention to visit green hotels | International Journal of Hospitality Management | |
| 8 | Chan, E. S. W. (2008). | Barriers to EMS in the hotel industry | International Journal of Hospitality Management | |
| 1 | Han, H., & Kim, Y. (2010). | An investigation of green hotel customers' decision formation: Developing an extended model of the theory of planned behavior | International Journal of Hospitality Management | 2. Définition & concept de la notion de « green hôtels » |
| 2 | Leroux, E., & Pupion, P. C. (2018). | Factors of adoption of ecolabelling in hotel industry | Technological Forecasting and Social Change | |
| 3 | Lee, K. H., Lee, M., & Gunarathne, N. (2019). | Do green awards and certifications matter? Consumers' perceptions, green behavioral intentions, and economic implications for the hotel industry: A Sri Lankan perspective | Tourism Economics | |
| 4 | Merli, Roberto, Preziosi, M., Acampora, A., & Ali, F. (2019). | Why should hotels go green? Insights from guests experience in green hotels | International Journal of Hospitality Management. | |
| 5 | Mishra, A., & Gupta, A. (2019). | Green hotel servicescape: attributes and unique experiences | Current Issues in Tourism | |
| 6 | Merli, Roberto, Preziosi, M., Acampora, A., & Ali, F. (2019). | Why should hotels go green? Insights from guests experience in green hotels | International Journal of Hospitality Management. | |
| 7 | Bieak Kreidler, N., & Joseph-mathews, S. (2009). | How green should you go? Understanding the role of green atmospherics in service environment evaluations | International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research | |
| 1 | Rahman, I., Park, J., & Chi, C. G. Q. (2015). | Consequences of "greenwashing": Consumers' reactions to hotels' green initiatives | International Journal of Contemporary Hospitality Management | 3. Impact des labels de vert sur la perception de la durabilité |
| 2 | Garza, N. L. (2011). | Effect of Ecolabels in Context on Perceived Sustainability | University Honors College | |

| | | | | |
|----|--|--|--|--|
| 3 | Chen, Y. S., & Chang, C. H. (2013). | Greenwash and Green Trust: The Mediation Effects of Green Consumer Confusion and Green Perceived Risk | Journal of Business Ethics | 3. Les limites des hôtels verts : "le greenwashing" |
| 4 | Chen, H., Bernard, S., & Rahman, I. (2019). | Greenwashing in hotels: A structural model of trust and behavioral intentions | Journal of Cleaner Production | |
| 5 | Rahman, I., Park, J., & Chi, C. G. Q. (2015). | Consequences of "greenwashing": Consumers' reactions to hotels' green initiatives | International Journal of Contemporary Hospitality Management | |
| 6 | Anderson, R. (1973). | Consumer dissatisfaction: The effect of diperformance | Journal of Marketing Research | |
| 1 | Chen, M. F., & Tung, P. J. (2014). | Developing an extended Theory of Planned Behavior model to predict consumers' intention to visit green hotels | International Journal of Hospitality Management | 4. Analyse psychologique du client responsable : motivations, freins, attributs etc |
| 2 | Chen, H., Bernard, S., & Rahman, I. (2019). | Greenwashing in hotels: A structural model of trust and behavioral intentions | Journal of Cleaner Production | |
| 3 | Wang, J., Wang, S., Xue, H., Wang, Y., & Li, J. (2018). | Green image and consumers' word mouth intention in the green hotel industry: The moderating effect of Millennials | Journal of Cleaner Production | |
| 4 | Merli, R., Preziosi, M., Acampora, A., Lucchetti, M. C., & Ali, F. (2019). | The impact of green practices in coastal tourism: An empirical investigation on an ecolabelled beach club | International Journal of Hospitality Management | |
| 5 | Line, N. D., & Hanks, L. (2016). | The effects of environmental and luxury beliefs on intention to patronize green hotels: the moderating effect of destination image | Journal of Sustainable Tourism | |
| 6 | Tortosa-Edo, V., López-Navarro, M. A., Llorens-Monzonís, J., & Rodríguez-Artola, R. M. (2014). | The antecedent role of personal environmental values in the relationships among trust in companies, information processing and risk perception | Journal of Risk Research | |
| 7 | Ajzen, I. (1985). | From Intentions to Actions: A Theory of Planned Behavior | Action Control | |
| 8 | Yadav, R., Balaji, M. S., & Jebarajakirth y, C. (2019). | How psychological and contextual factors contribute to travelers' propensity to choose green hotels? | International Journal of Hospitality Management | |
| 9 | Han, H., & Kim, Y. (2010). | An investigation of green hotel customers' decision formation: Developing an extended model of the theory of planned behavior | International Journal of Hospitality Management | |
| 10 | Collins, S. E., Witkiewitz, K., & Larimer, M. E. (2011). | The theory of planned behavior as a predictor of growth in risky college drinking | Journal of Studies on Alcohol and Drugs | |
| 11 | Ojala, M. (2005). | Adolescents' worries about environmental risks: Subjective wellbeing, values, and existential dimensions | Journal of Youth Studies | |
| 12 | Naderi, I., Paswan, A. K., & Guzman, F. (2018). | Beyond the shadow of a doubt: The effect of consumer knowledge on restaurant evaluation | Journal of Retailing and Consumer Services | |
| 13 | Wang, J., Wang, S., Xue, H., Wang, Y., & Li, J. (2018). | Green image and consumers' wordmouth intention in the green hotel industry: The moderating effect of Millennials | Journal of Cleaner Production | |
| 14 | Chiu, Y. T. H., Lee, W. I., & Chen, T. H. (2014). | Environmentally Responsible Behavior in Ecotourism: Exploring the Role of | Asia Pacific Journal of Tourism Research | |

| | | | | |
|----|---|---|--|--------------------------------------|
| | | Destination Image and Value Perception | | |
| 15 | Tasci, A. D. A., Gartner, W. C., & Tamer Cavusgil, S. (2007). | Conceptualization and Operationalization of Destination Image | Journal of Hospitality and Tourism Research | |
| 16 | Clemes, M. D., Gan, C., & Ren, M. (2011). | Synthesizing the effects of service quality, value, and customer satisfaction on behavioral intentions in the motel industry: An empirical analysis | Journal of Hospitality and Tourism Research | |
| 17 | Bowen, J. T., & Shoemaker, S. (2003). | Loyalty: A strategic commitment survey results | Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly | |
| 18 | Berezan, O., Raab, C., Yoo, M., & Love, C. (2013). | Sustainable hotel practices and nationality: The impact on guest satisfaction and guest intention to return | International Journal of Hospitality Management | |
| 19 | Chitty, C., Ward, S., & Chua, C. (2007). | An application of the ECSI model as a predictor of satisfaction and loyalty for backpacker hostels | Marketing Intelligence and Planning | |
| 20 | Lee, J. S., & Back, K. J. (2010). | Examining antecedents and consequences of brand personality in the upperupscale business hotel segment | Journal of Travel and Tourism Marketing | |
| 21 | Robinot, E., & Giannelloni, J. L. (2010). | Do hotels' "green" attributes contribute to customer satisfaction? | Journal of Services Marketing | |
| 22 | Bowen, J. T., & Shoemaker, S. (2003). | Loyalty: A strategic commitment survey results | Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly | |
| 23 | Sunny Hsu, H. H., Huang, C. Te, & Chen, P.T. (2010). | Do reward programs truly build loyalty for lodging industry? | International Journal of Hospitality Management | |
| 24 | Susskind, A., & Verma, R. (2011). | Hotel guests' reactions to guest room sustainability initiatives | Cornell Hospitality Report | |
| 25 | Ogbeide, G.-C. (2012). | Perception of Green Hotels in the 21st Century | Journal of Tourism Insight | |
| 26 | Bohdanowicz, P. (2006). | Environmental awareness and initiatives in the Swedish and Polish hotel industries | International Journal of Hospitality Management | |
| 27 | Manaktola, K., & Jauhari, V. (2007). | Exploring consumer attitude and behaviour towards green practices in the lodging industry in India | International Journal of Contemporary Hospitality Management | |
| 28 | Christy, R., Oliver, G., & Penn, J. (1996). | Relationship marketing in consumer markets | Journal of Marketing Management | |
| 29 | Tajfel, H. (1974). | Social identity and intergroup behaviour | Social Science Information | |
| 30 | Gutman, J. (1982). | A Means End Chain Model Categorization Consumer Based on Processes | Journal of Marketing | |
| 31 | Baloglu & McClear (1999) | A model of destination image formation | Annals of Tourism Research | |
| 32 | Beerli & Martín (2004) | Factors influencing destination image | Annals of Tourism Research | |
| 1 | Cervellon, M. C. (2013). | Conspicuous conservation: Using semiotics to understand sustainable luxury | International Journal of Market Research | 5. Particularités des hôtels de luxe |
| 2 | Tynan, C., McKechnie, S., & Chhuon, C. (2010). | Cocreating value for luxury brands | Journal of Business Research, | |
| 3 | Ko, E., Costello, J. P., & Taylor, C. R. (2019). | What is a luxury brand? A new definition and review of the literature | Journal of Business Research | |
| 4 | Yang, W., & Mattila, A. S. (2017). | The Impact of Status Seeking on Consumers' Word of Mouth and | Journal of Hospitality and Tourism Research | |

| | | | | |
|----|---|--|--|---|
| | | Product Preference—A Comparison Between Luxury Hospitality Services and Luxury Goods | | <p>5. Particularités des hôtels de luxe</p> |
| 5 | Bendell, J., & Kleanthous, A. (2007). | Deeper Luxury | Deeper Luxury | |
| 6 | Parent, M., Berthon, J., Parent, M., & Berthon, J. (2009). | Aesthetics and Ephemerality: observing and preserving the luxury brand | California review Management | |
| 7 | Pinna, G., & Réau, B. (2011). | Service de luxe et classes sociales | Actes de La Recherche En Sciences Sociale | |
| 8 | ROBERT, J. (2016). | L'hôtellerie de luxe : un milieu à part ! | Domaine le Lyon vert | |
| 9 | Michelli, J. A. (2011). | The new gold standard | Next Generation Pharmaceutical | |
| 10 | Grove. (1998). | Luxury and the hotel Brand | Hispanic Journal of Behavioral Sciences | |
| 11 | Odin, Y., Odin, N., & Valette-Florence, P. (2001). | Conceptual and operational aspects of brand loyalty: An empirical investigation | Journal of Business Research | |
| 12 | Liu, M. T., Wong, I. K. A., Tseng, T. H., Chang, A. W. Y., & Phau, I. (2017). | Applying consumer-based brand equity in luxury hotel branding | Journal of Business Research | |
| 13 | Line, N. D., & Hanks, L. (2016). | The effects of environmental and luxury beliefs on intention to patronize green hotels: the moderating effect of destination image | Journal of Sustainable Tourism | |
| 1 | Olson, E. L. (2013). | It's not easy being green: The effects of attribute tradeoffs on green product preference and choice | Journal of the Academy of Marketing Science | <p>6. Analyse comportementale des clients d'hôtels de luxe : attributs et réactions face aux initiatives vertes</p> |
| 2 | Baker, M. A., Davis, E. A., & Weaver, P. A (2014). | Ecofriendly Attitudes, Barriers to Participation, and Differences in Behavior at Green Hotels | Cornell Hospitality Quarterly | |
| 3 | Tzschentke, N., Kirk, D., & Lynch, P. (2008). | Ahead of their time? Barriers to action in green tourism firms | Service Industries Journa | |
| 4 | Cervellon, M. C. (2013). | Conspicuous conservation: Using semiotics to understand sustainable luxury | International Journal of Market Research | |
| 5 | Griskevicius, V., Tybur, J. M., & Van denBergh, B. (2010). | Going Green to Be Seen: Status, Reputation, and Conspicuous Conservation | Journal of Personality and Social Psychology | |
| 6 | Zsóka, Á., Szerényi, Z. M., Széchy, A., & Kocsis, T. (2013). | Greening due to environmental education? Environmental knowledge, attitudes, consumer behavior and everyday proenvironmental activities of Hungarian high school and university students | Journal of Cleaner Production | |
| 7 | Perramon, J., Alonso-Almeida, M. del M. Llach, J., & Bagur-Femenías, L. (2014). | Green practices in restaurants: Impact on firm performance | Operations Management Research | |
| 8 | Grayson, K., & Martinec, R. (2004). | Consumer Perceptions of Iconicity and Indexicality and Their Influence on Assessments of Authentic Market Offerings | Journal of Consumer Research | |
| 9 | Mohr, L. A., Webb, D. J., & Harris, K. E. (2001). | Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior | Journal of Consumer Affairs | |
| 10 | Mitchell, V. (1999). | Consumer perceived risk: conceptualisations and models | European Journal of Marketing | |
| 11 | Chen, Y. S., & Chang, C. H. (2012). | Enhance green purchase intentions: The roles of green perceived value, green perceived risk, and green trust | Management Decision | |

| | | | | |
|----|--|--|--|---|
| 12 | Chang, Y., & Ko, Y. J. (2017). | Consumers' perceived post purchase risk in luxury services | International Journal of Hospitality Management | 6. Analyse comportementale des clients d'hôtels de luxe : attributs et réactions face aux initiatives vertes |
| 13 | Peng, N., & Chen, A. (2019). | Luxury hotels going green—the antecedents and consequences of consumer hesitation | Journal of Sustainable Tourism | |
| 14 | Ko, E., Costello, J. P., & Taylor, C. R. (2019). | What is a luxury brand? A new definition and review of the literature | Journal of Business Research | |
| 15 | Line, N. D., & Hanks, L. (2016). | The effects of environmental and luxury beliefs on intention to patronize green hotels: the moderating effect of destination image | Journal of Sustainable Tourism | |
| 16 | Kang, K. H., Stein, L., Heo, C. Y., & Lee, S. (2012). | Consumers' willingness to pay for green initiatives of the hotel industry | International Journal of Hospitality Management | |
| 17 | Klaus-Peter Wiedmann, Nadine Hennigs, and A. S. (2009). | Value Based Segmentation of Luxury Consumption Behavior | Psychology & Marketing | |
| 18 | Manaktola, K., & Jauhari, V. (2007). | Exploring consumer attitude and behaviour towards green practices in the lodging industry in India | International Journal of Contemporary Hospitality Management | |
| 19 | Rahman, I., Park, J., & Chi, C. G. Q. (2015). | Consequences of "greenwashing": Consumers' reactions to hotels' green initiatives | International Journal of Contemporary Hospitality Management | |
| 20 | Chen, A., & Peng, N. (2014). | Examining Chinese consumers' luxury hotel staying behavior | International Journal of Hospitality Management | |
| 21 | Parent, M., Berthon, J., Parent, M., & Berthon, J. (2009). | Aesthetics and Ephemeral: OBSERVING AND PRESERVING THE LUXURY BRAND | California review Management | |
| 22 | Xu, F., La, L., Zhen, F., Lobsang, T., & Huang, C. (2019) | A data driven approach to guest experiences and satisfaction in sharing | Journal of Travel and Tourism Marketing | |
| 23 | Chen, A., & Peng, N. (2018). | Examining consumers' intentions to dine at luxury restaurants while traveling | International Journal of Hospitality Management | |
| 24 | Holbrook, M.B., & Hirschman (1982) | The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. | Journal of Consumer Research | |

Formulation des questions de recherche

À la suite de notre analyse littéraire, nous observons donc qu'une mouvance écologique est bien en marche au sein du secteur hôtelier. Compte-tenu de l'impact considérable que représente le tourisme et donc l'industrie hôtelière sur l'environnement, les habitudes des hôteliers et des clients sont en train de changer progressivement. Néanmoins, il semblerait que la mise en place d'actions écologiques représente encore un challenge important pour ces établissements. Le challenge est d'autant plus important pour les hôtels de luxe qui doivent faire face à un certain scepticisme de la part des clients.

Notre étude va d'ailleurs se concentrer davantage sur ces établissements de haut standing. Ainsi, alors que nous décrivions le luxe, selon (Grove, 1998) comme « ce qui n'est tout simplement pas nécessaire à tout niveau », il semblerait que cette définition soit incompatible avec l'essence même de ce qu'est l'écologie. De plus, certains clients font face à une incertitude quant à la vision d'un hôtel de luxe mettant en place des pratiques vertes. Cette incertitude amène à une forme d'hésitation. Les hôtels de luxe se doivent donc de ne pas altérer l'expérience client afin que celle-ci ne soit pas gâchée (Tzschenk et al., 2008) et ainsi conserver la loyauté si importante de leurs clients (Odin et al., 2001).

Néanmoins, les questions sur les problématiques environnementales sont de plus en plus présentes dans notre quotidien et de nombreux clients se sensibilisent et aspirent à devenir des consommateurs plus responsables. Selon Ojala (2005), un sous-groupe ayant un degré élevé de préoccupation pour l'environnement a plus confiance en l'organisation environnementale d'un hôtel et tendra plus à y séjourner. De plus, les femmes et « les millenials » sont également des profils qui ont tendance à se diriger vers des institutions respectueuses de l'environnement.

Nous remarquons qu'il existe donc une sensibilisation à l'écologie croissante amenant à l'émergence d'une nouvelle clientèle. Mais il existe aussi une forme de scepticisme quant à l'association entre luxe et pratiques vertes.

Question 1 : Quel est l'avenir des hôtels de luxe dans cette transition écologique ?

Effectivement, s'ils n'incluent pas des pratiques vertes dans leur stratégie, ces établissements haut de gamme risquent d'être boycottés par certains clients et ainsi perdre leur loyauté mais également pâtir d'une mauvaise réputation notamment via « le bouche à oreille ». Néanmoins, si ces pratiques vertes éveillent les risques perçus des clients qui sont d'après Chang & Ko

(2017) le risque fonctionnel, risque financier, risque hédonique et risque d'image de soi, alors la perte de certains clients est aussi envisageable.

Par ailleurs, et comme nous l'avons cité précédemment le challenge des établissements luxueux est de trouver la bonne mesure afin de satisfaire la demande des clients. Certains clients pensent que le luxe est par définition incompatible avec l'écologie. En effet, rappelons-nous que selon Grove (1998), le luxe va de pair avec la notion de gaspillage. Ainsi, un hôtel de luxe aux pratiques vertes peut apparaître comme suspect pour certains clients et souligner, selon Garza (2011), un décalage important entre le positionnement adopté par cet hôtel et ses véritables pratiques en faveur de l'environnement. En d'autres termes, il peut être assimilé à du greenwashing.

De plus, d'après Manaktola & Jauhari (2007), les actions vertes des hôtels ne sont pas forcément exposés aux clients et représentent donc des actions intangibles. Dans un hôtel de luxe, les clients payent notamment plus cher pour des espaces comme le spa ou le restaurant étoilé qui sont des expériences que le client va vivre et apprécier tout au long de son séjour.

Question 2 : Comment les clients d'hôtels de luxe et de palaces perçoivent -ils les établissements qui mettent en place des actions écologiques ?

Certains clients s'inquiètent aussi du fait que des pratiques vertes peuvent altérer leur confort (Line & Hanks, 2016). Ainsi, ces mêmes clients refusent de voir leur confort diminuer.

Les hôtels de luxe ont pour mission de répondre à toutes les demandes des clients en leur apportant un service de grande qualité et un séjour confortable. Les clients aiment se faire « dorloter » lorsque qu'ils sont loin de chez eux. Pour répondre à ce besoin, recevoir des serviettes et se coucher dans un lit propre tous les jours est un excellent moyen de répondre à ce besoin. Priver les clients de ces attentions quotidiennes peut nuire à son confort et donc à son expérience globale (Tzschenk et al., 2008).

Néanmoins, de nombreux établissements de luxe ont décidé « de prendre le pari » d'instaurer des pratiques vertes dans leur stratégie. Ainsi, cela nous amène à la dernière question d'étude :

Question 3 : La potentielle altération du confort des clients par des actions vertes est-elle la raison majeur du scepticisme de certains clients ?

Encadré récapitulatif

- Le tourisme est l'un des secteurs les plus polluants avec notamment de forte émissions de gaz à effet de serre, une consommation excessive d'eau douce, une production importante de déchets et l'utilisation de terrain synonyme de menace pour notre écosystème et une production alimentaire en masse.
- De nouveaux enjeux sont apparus pour les hôtels avec à la clé ; un engagement plus responsable et l'obtention de l'appellation « green hôtels » notamment grâce aux Eco-labels : une certification reconnue et rassurante pour les clients.
- Les « greens hôtels » s'inscrivent dans trois dimensions différentes : installations de confort (interne et externe), matériaux utilisés (fonctionnels et décoratifs) et humains (comportements des clients et des employés). Ces trois dimensions sont régies par la politique même de l'économie circulaire.
- Les « Green hôtels » peuvent faire face à un scepticisme de la part des clients quant à l'honnêteté de ses actions vertes : On appelle cela le greenwashing.
- Il existe des clients plus susceptibles de séjourner dans ces « greens hôtels » : les femmes, les « millenials », les personnes dont les modes de vie sont déjà tournés vers l'écologie et les personnes avec un haut niveau d'étude.
- En fonction de la destination et donc de l'endroit où est implanté l'hôtel, un client sera plus ou moins apte à faire attention à l'environnement.
- Le concept de loyauté et la volonté de payer plus cher sont des comportements pouvant être fortement influencés par le statut vert d'un hôtel.
- Un hôtel de luxe se distingue par son authenticité et son service de grande qualité mais est souvent associé avec la notion de gaspillage et de « toujours plus ».
- Certains clients séjournant dans des hôtels de luxe aux pratiques vertes craignent de perdre leur niveau de confort et ainsi avoir une vision négative de la valeur du luxe de ces hôtels.
- Lors de l'achat d'un séjour dans un hôtel luxueux aux pratiques vertes, il existe une incertitude concernant les potentielles retombées négatives de cet achat pour les clients. Cette hésitation se traduit sous forme de quatre risques perçus : fonctionnel, financier, hédonique et d'image de soi.

II- Etude de terrain

Méthode de travail et de recueil des données

Cette seconde partie consiste à enquêter auprès de personnes au préalablement choisies afin d'apporter des réponses à nos différentes questions. Pour rappel, ces questions étaient au nombre de trois :

- **Question 1** : Quel est l'avenir des hôtels de luxe dans cette transition écologique ?
- **Question 2** : Comment les clients d'hôtels de luxe et de palaces perçoivent -ils les établissements qui mettent en place des actions écologiques ?
- **Question 3** : La potentielle altération du confort des clients par des actions vertes est-elle la raison majeur du scepticisme de certains clients ?

Cette étude va nous permettre de comparer notre revue de littérature avec les réalités du terrain. L'étude choisie ici est une étude qualitative. Ce choix de méthode repose principalement sur l'intégration du facteur humain. Effectivement, il nous a paru essentiel et au vu de notre sujet, de cibler une population très particulière et de prendre le temps pour les interroger. Avec l'étude qualitative, il est plus facile de recueillir des informations détaillées voire même insoupçonnées qui viennent enrichir naturellement notre enquête.

Nous avons également procédé sous forme d'entretien individuel. Compte tenu de la crise sanitaire du Covid-19, les entretiens se sont déroulés grâce à l'outil Skype pour avoir tout de même un aperçu du langage non verbal et faciliter l'entretien pour les interviewés.

Pour rappel, cette étude a pour objectif de répondre à la problématique suivante : L'activité des palaces et les hôtels de luxe est-elle compatible avec la préservation de l'environnement ? Grâce à notre étude qualitative, nous avons pu bénéficier du point de vue de clients et d'employés sur cette transition écologique dans le secteur hôtelier de luxe. Dans ce secteur, la demande crée l'offre. Le client est roi. Ainsi, obtenir des témoignages de clients séjournant dans ces établissements est une source précieuse d'informations. Notre problématique est donc fortement influencée par « une tendance client ». Ces clients sont au nombre de 5 interviewés, de nationalité américaine et séjournant dans les palaces parisiens les plus prestigieux comme le Ritz ou encore le Bristol. Les employés que nous avons interrogés sont au nombre de 6 et travaillent dans des établissements luxueux comme l'Intercontinental Paris le Grand à Opéra.

Il nous a paru important d'avoir également le point de vue de certains employés, en première ligne dans cette transition écologique. De plus, interroger des clients qui séjournent dans ce type d'établissement représentent une cible difficile et donc pas toujours abordable.

L'objectif de cette étude est donc de mieux comprendre les motivations et freins des hôtels de luxe à devenir des « green hôtels ». A travers les clients, nous allons donc avoir la possibilité de mieux comprendre l'impact de la demande sur l'offre proposée par les hôteliers. De plus, il sera également important de souligner la perception du développement durable par ces clients dans leur quotidien et dans leurs voyages. Du côté des employés, notre étude de terrain va permettre d'appréhender plus facilement leurs attentes mais également la faisabilité et la durabilité des potentielles actions écologiques. Nous allons donc pouvoir analyser les données en ayant une réalité du terrain.

Les interviewés

| CLIENTS | | | | | |
|---------|---------------|---|---|--|---------------------|
| | Nom Prénom | Entreprise et poste | Fréquence de voyage et destination préférée | Sensibilité au développement durable | Pays Nationalité |
| 1 | David A. | “Business Executive/Owner confidential company” | 20-30 voyages par an ½ pour tourisme ½ business | Très forte | USA |
| 2 | Kimberley B. | “Literary Agent” | 3-4 voyages par an ½ pour tourisme ½ business | Moyenne | USA |
| 3 | Sheri. B. | Avocate en droit d'affaires. Enterprise anonyme | 10 voyages par an 100% Tourisme | Faible | USA |
| 4 | Michelle G. | « President of Building Keepers Inc. (a commercial cleaning company) | 2 voyages par an 100% Tourisme | Très forte | USA |
| | | | | | |

| EMPLOYES | | | | | |
|-----------------|-----------------------|---|--|---|-----------------------------|
| | Nom Prénom | Entreprise et poste occupé | Années d'ancienneté dans le secteur de l'hôtellerie de luxe | Sensibilité au développement durable | Pays Nationalité |
| 1 | Diane de Fournoux | Intercontinental Paris Le Grand- Group Sales Manager et Responsable Coordinatrice Groupes | 19 ans | Moyenne | FRANCE |
| 2 | Mirielle David | Intercontinental Paris Le Grand- Attachée commerciale Groupes | 6 ans | Faible | FRANCE |
| 3 | Alexandra Maubrun | Intercontinental Paris Le Grand Coordinatrice Groupes | 13 ans | Forte | FRANCE |
| 4 | Marine Lelay | Intercontinental Paris Le Grand- Attachée commerciale Groupes | 4 ans | Très forte | FRANCE |
| 5 | Marie-Pauline Beurel | Intercontinental Paris le Grand - Chargée de Projet Développement Durable | 5 ans | Très forte | FRANCE |
| 6 | Laure Dupuy | Intercontinental Paris Le Grand- Responsable Commerciale Groupes | 16 ans | Forte | FRANCE |

Tableau 1 : Tableau récapitulatif du profil des interviewés

Construction du questionnaire

Le questionnaire (Annexe 1) est composé de neuf questions ouvertes réparties en trois catégories distinctes. Parce que ce questionnaire s'adresse à des employés et à des clients, la formulation des questions est légèrement différente. Néanmoins la réponse attendue reste la même. Par exemple, la question 4 du questionnaire français et anglais se présentent ainsi :

- **Français** : Dans quelle mesure seriez-vous prêt(e) à vous impliquer dans ces actions vertes ? Pourquoi ? (Par exemple ; participer aux actions vertes de l'hôtel, promouvoir les actions sur les réseaux sociaux, proposer des ateliers pour sensibiliser les autres employés etc.)
- **Anglais** : To which extend would you get involved in these green actions? Why ? (For example; paying extra money for your stay, using one set of towels twice, eating organic and healthier at breakfast and stay away from processed food ... etc.)

Avant de débuter l'appel, l'interviewé est invité lire un « abstract » de moins d'une page. Cet abstract résume l'impact du tourisme sur l'environnement, la naissance des « green hôtels » et la place du luxe dans nos sociétés. Il a pour rôle de permettre d'établir un contexte bien précis afin de mettre en confiance l'interviewé, et de l'aider dans sa compréhension du sujet.

Ensuite, durant l'appel et toujours afin d'établir un climat de confiance, ce dernier est invité à répondre à quatre questions qui permettent de mieux le connaître. Une nouvelle fois les questions diffèrent en fonction du profil du répondant. Pour les clients, nous avons jugé important d'en savoir plus sur leur statut professionnel, leur fréquence et type de voyage (business ou tourisme) mais également leurs destinations favorites (plutôt urbain ou nature ?). En ce qui concerne les employés en plus du statut professionnel demandé, le répondant est également invité à donner son ancienneté dans le secteur de l'hôtellerie de luxe et la raison pour avoir choisi d'y travailler.

Dans la première partie, l'objectif est de comprendre comment les clients et les employés perçoivent les hôtels de luxe. Les questions sont volontairement très ouvertes et invitent à la réflexion sur les attributs et les attentes. Il est également fait de mentionner les pires situations qui puissent arriver au sein de ces établissements afin de déterminer si ces situations sont potentiellement en lien avec des actions vertes. A travers ces premières questions, nous invitons

les interviewés à énumérer les différentes caractéristiques des hôtels de luxe afin de mieux comprendre en quoi ces établissements sont -ils uniques selon eux.

Dans la seconde partie du questionnaire, nous introduisons la notion de développement durable (jusqu'à lors absente du questionnaire) avec celle de l'hôtellerie de luxe. La première question sert notamment à introduire cette notion en ayant plus d'informations quant à la sensibilité du répondant à l'écologie. Ainsi, la réponse à cette question est un indicateur clé quant à la tendance des réponses aux prochaines questions. Cette catégorie a pour but d'analyser les réactions des clients et des employés à un hôtel qui mettrait potentiellement en place des actions vertes. La question numéro 2 insiste sur les sentiments et les émotions des interviewés afin d'évaluer le niveau d'impact de ces changements. Leurs intentions sont plus claires et il nous ait plus facile d'expliquer certains comportements à l'égard de ces établissements. La troisième question nous permet de hiérarchiser les risques perçus des clients. Existe-t-il un risque dominant ? Par exemple, si un client ou un employé confie sa crainte quant à la possible altération de confort en échange de pratiques vertes, ainsi le risque fonctionnel sera le plus dominant. La dernière question de cette catégorie nous renseigne sur le degré d'investissement des clients et des employés dans les actions vertes des hôtels. Ainsi, en fonction de la richesse de leurs réponses, nous pouvons déjà déterminer si un client ou un employé est susceptible d'encourager la mise en place d'actions écologiques au sein de l'hôtel.

La dernière catégorie du questionnaire est une ouverture et une aide à la réflexion. A travers la première question, l'interviewé est amené à :

- Prendre du recul sur l'aspect luxe des hôtels et se concentrer sur les dimensions écologiques.
- Raisonner dans l'anticipation d'un futur où l'écologie aura un poids économique, politique et social.
- Se demander vers quelle direction le secteur du luxe doit évoluer.

Enfin, la dernière question est une mise en situation. Elle permet de clôturer correctement le questionnaire et de permettre au répondant de se placer dans un contexte précis. Ainsi, il est plus facile pour ces derniers de proposer des idées et de solliciter leurs compétences. De plus, parce que c'est la dernière question, c'est également un excellent moyen pour les répondants de synthétiser les différentes réponses apportées précédemment.

Analyse des données

I. Analyse de la partie I du questionnaire

La partie I est une partie uniquement basée sur la notion des hôtels de luxe et la perception des caractéristiques de ces derniers par les clients et employés.

En réponse à notre première question sur la différence entre hôtels de luxe et hôtels sans gratification particulière, il nous est apparu que le mot « **service** » était le plus utilisé par les employés. Il est utilisé systématiquement mais sous différentes formes. Ainsi, pour Marie Pauline Beurel le niveau de service est justifié par le prix du séjour : « *Les clients sont plus exigeants donc le niveau de service doit être à la hauteur du prix payé* ». En revanche pour Diane de Fournoux, ce qui caractérise les services d'un hôtel de luxe réside dans la grande diversité de ces derniers : « *Les services proposés dans les hôtels de luxe sont souvent plus développés et plus nombreux pour ainsi mieux satisfaire le client* ». Enfin pour Marine Le Lay, les services des hôtels de luxe se différencient car ils sont personnalisés, très qualitatifs et s'adaptent donc à chaque profil de client : « *L'offre des services est large et entièrement personnalisable mais également très qualitative ! On ne fait pas les choses à moitié !* ».

En ce qui concerne les clients, les réponses sont un peu plus diversifiées. Néanmoins, nous remarquons que « **personal attention** » est une caractéristique très appréciée par les clients d'hôtels de luxe. Ainsi, pour Michelle G : “*I've noticed at the luxury hotel restaurant if the staff is the same for multiple days, they will have my drink of preference ready for me shortly after I sit down for breakfast (but haven't even requested it yet). That is a great little touch! In smaller luxury hotels I will get a handwritten welcome and thank you letter with a little something to eat*”. Pour Kimberley B, le constat est similaire : “*[...] personal attention is one of the best things in luxury hotel. You are this true feeling that you are someone and not just a paycheck. They know what you like to eat or drink. This is true hospitality.*” Enfin, Pour David A, un hôtel de luxe se caractérise aussi par **l'infrastructure en elle-même** : “*They include [luxuy hotels] better restaurants, fitness and spa, open spaces, quality concierge input and service, shos and retails [...]*”

Pour la deuxième question, nous nous sommes interrogés sur les attentes des clients par rapport à un séjour dans un hôtel de luxe. Les réponses des employés et les réponses des clients

s'accordent bien. Ce qui n'est pas très surprenant. Cela se traduit par le fait que les employés ont été bien formés à répondre au mieux aux attentes des clients.

Ainsi, **la personnalisation** est l'une des attentes les plus importantes. Pour Alexandra Monbrun, « *La disponibilité du staff est très importante dans un hôtel de luxe. On attend de nous d'être présent pour le client et de répondre le plus rapidement possible. De plus, la personnalisation est aussi importante. Lorsqu'un client séjourne régulièrement à l'hôtel, il est important de se souvenir de ses petits plaisirs. Par exemple, nous avons un client qui adore les figues. A chaque séjour, sa chambre l'attend avec un panier de figues sur le lit. C'est ça le service 5 étoiles.* » Soutenu par Diane de Fournoux, « *Le client doit se sentir attendu, et il doit sentir que l'hôtel a anticipé ses besoins et ses envies. Il ne doit pas réfléchir et doit se laisser porter par les employés de l'hôtel dans lequel il se trouve* ». Toujours en accord avec ces précédents dires ; « *The most important for me is that they know who I am and will try to accommodate any needs I have* » nous a confié Kimberley B.

Pour continuer, **la propreté et la qualité des lieux** sont également des éléments importants quant aux attentes des clients. Ainsi, pour Michelle G : « *I expect the common areas (lobby, elevators, restaurants, etc.) to be clean. I've come to expect a little more of a "wow" factor in the luxury hotels with the floral display or an art piece in the lobby or a unique architectural design.* » David A. accorde lui aussi beaucoup d'importance au décor et à la propreté des lieux « *With luxury properties I expect world class service, awesome décor and room quality. Exceptional grounds and overall immaculate cleanliness are expected* ». C'est également une attente comprise par les employés : « *Les attentes des clients passent par la perfection, la dévotion des employés et une attention du détail passant par la propreté des lieux (lobby, chambres, piscine etc.) au dressage de l'assiette* ».

La dernière question de la partie I porte, pour rappel, sur les pires situations qui pourraient arriver lors d'un séjour dans un hôtel de luxe. Cette question a pour but de souligner si ces incidents ont un lien direct avec des actions écologiques. Par exemple, si un client souligne qu'un manque de pression dans sa douche peut gâcher son séjour, alors les actions écologiques altèrent le confort du client.

Pour les employés, la crainte qui semble dominer est celle **des imprévus techniques**. Ainsi, pour Alexandra Monbrun « *C'est toujours très délicat de déloger un client lorsque sa chambre a un problème technique pouvant être, par exemple, la climatisation, le chauffage, une panne de courant etc.* ». Il apparait également pour les employés comme pour les clients que **la**

propreté est très importante surtout dans ce type d'établissement. Comme dit précédemment, c'est certes une attente des clients mais c'est également une source d'ennuis pouvant ruiner le séjour. Pour Laure Dupuy « *il est clair que la pire situation pour un client serait de payer pour une chambre sale... Nous veillons toujours à la propreté de nos chambres mais également des lieux communs car nous savons le prix du séjour et la moindre des choses est d'offrir un cadre de vie sain et donc propre.* ». Ces propos sont également soutenus par Mirielle David : « *Il arrive donc dans ces périodes de fortes affluence que la vigilance soit relâchée et que tous les critères de propreté ne soient pas respectés : traces sur les miroirs et sur le bureau, poussières sous le lit. Pouvant causer de gros désagréments et mécontentement chez le client.* » Pour Sheri, la propreté a été justement source d'ennui lors d'un séjour dans hôtel de luxe : « *I have been at a luxury hotel where I pull back my covers and the sheets have a stain on them. That is disgusting and should not happen for the money I'm paying* ».

La dernière situation désagréable que nous avons pu relever est celle concernant un problème **d'ordre relationnel**. Effectivement, pour David A: « *poor attitudes of service staff would be enough for me to be unhappy* ». Pour Michelle G aussi, l'attitude du personnel est primordiale. Elle a d'ailleurs vécu une situation où elle s'est sentie incomprise par le personnel ce qui lui a valu de passer un mauvais moment : « *I am a very picky eater and I've never had an issue at ANY luxury hotel ordering something a little different or asking for something not exactly on the menu. This was a fancy Italian restaurant. I asked if I could see a kid's menu. I said to the waiter that I was more than happy to pay an "adult" charge for whatever I order, but I tend to be a picky eater and would appreciate a kid's menu. He looked at me and said no. Just no. Absolutely not. He didn't have a reason other than to ask why there wasn't anything of the 25 items on the menu for me to eat. I feel humiliated and misunderstood* ». Les problèmes relationnels sont connus par le personnel, qui ne s'entends pas toujours sur la manière dont le client doit être pris en charge. Comme nous le témoigne Marine Le Lay : « *Il existe parfois de grosse incompréhension entre les équipes de nuit et les équipes de jour. Plusieurs fois des clients se plaignent de leur traitement la nuit ... Il ne faut bien évidemment pas faire de généralité mais le client doit se sentir accueilli chaleureusement par l'ensemble des équipes. C'est ça un service de qualité. Du restaurant à la réception en passant par les femmes de chambres [...].* »

II. Analyse de la partie II du questionnaire

La partie II introduit la notion de développement durable et met en parallèle cette notion avec les hôtels de luxe.

La première question portait sur la sensibilité des répondants quant au développement durable. Ainsi les réponses à cette question pouvaient influencer considérablement les réponses aux questions suivantes.

Le détail par répondant aux questions se trouve dans la *Fig 5 p.37 & 38*. Si nous voulons néanmoins avoir une analyse globale par profil de répondant, nous obtenons les deux graphiques suivants :

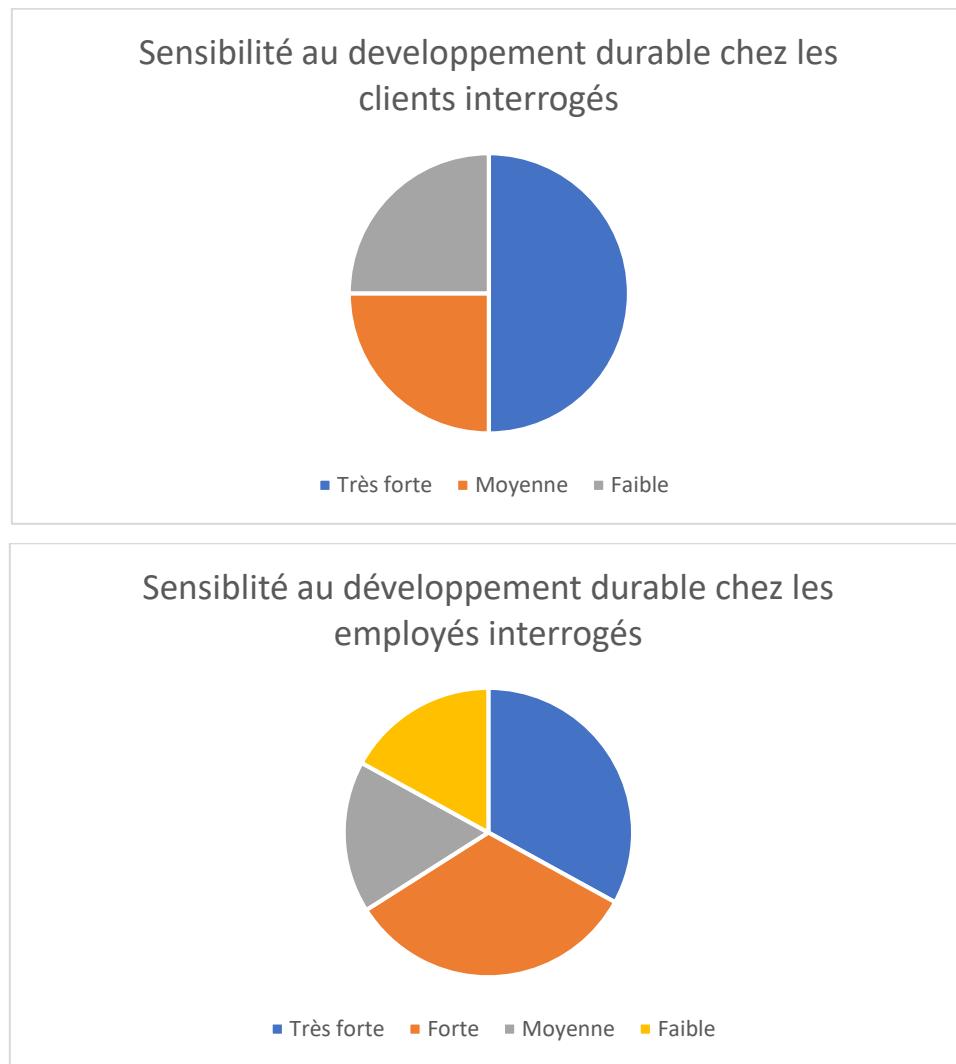


Fig 5 : Sensibilité au développement durable selon les clients interrogés

Pour Alexandra Monbrun, le développement durable « *a une place importante car c'est un sujet grave et qu'il est important de contribuer à la sauvegarde de la planète, chacun à son niveau* ». Pour Michelle G c'est tout aussi important : « *I am very receptive to sustainable development. If there are cards or something to signify my sheets don't need to be changed every day, I am happy to oblige.* ». Pour Sheri en revanche, le développement durable n'a pas une grande place dans sa vie : « *I am not a sustainable person I have to admit. Why ? Because my education and the people I am surrounded by are not sensitive to it.* ».

Pour la deuxième question, l'interviewé devait nous décrire ses émotions lorsqu'il apprenait qu'un hôtel de luxe avait mis en place des actions écologiques. Il est question ici de descellé si certaines personnes suspectent du greenwashing mais également de juger le niveau de confiance et d'empathie des personnes envers un hôtel de luxe.

L'émotion la plus commune à l'ensemble des répondants est **la joie**. Effectivement, 7 personnes sur les 10 interviewés ont répondu être heureux s'ils séjournent dans un hôtel de luxe mettant en place des actions écologiques. Pour Marine Le Lay : « *Je serais très heureuse d'apprendre qu'un hôtel de luxe est également un hôtel vert. C'est à la fois affolant et rassurant de voir que c'est enfin devenu « une mode ».* Pourquoi le développement durable serait synonyme de bas de gamme ? » Kimberley B est également de cet avis : « *I would be gratified to know that the luxury hotel is also aware of the changing needs of incorporating green practices.* »

Néanmoins, pour Mirielle David, c'est à la fois un mélange de joie mais également de questionnement quant à la réelle mise en œuvre de ces actions vertes : « *J'en serai ravie car c'est une belle initiative pour protéger notre planète et l'avenir de nos enfants, petits frères et sœurs. Je reste toutefois dubitative sur la possibilité d'une application rigoureuse dans de grands hôtels ayant jusqu'à 1 000 chambres avec une utilisation qui est très élevée et utilisant différentes sources d'énergie* ». Cette **méfiance** est également partagée par Marie Pauline Beurel qui, pourtant, est chargée de développement durable au sein de l'InterContinental Paris le Grand « *[...] je suis toujours ravie de l'apprendre mais je reste malheureusement encore persuadée que beaucoup d'hôtels le font pour des raisons marketing, mais c'est toujours mieux que rien* ». Pour Michelle G, elle ne ressent pas de sentiments en particulier. « *I have no issues with this. As long as I walk in and can see that the room is clean and there are no stains on my sheets and/or covers I'm fine* ». Pour Sheri dont la sensibilité au développement durable est

faible, le sentiment dominant est **la peur** : “*Honestly, I would be scared. Let's imagine if the shower hardly shoots out any water and the sheets are made of bamboo or hemp fabric, if the light bulbs are so low that you cannot read by them... I would definitely not stay in the kind of hotel*”.

La troisième question de cette partie avait pour but d’identifier la nature même de l’hésitation chez le client à séjourner dans un hôtel de luxe aux pratiques vertes.

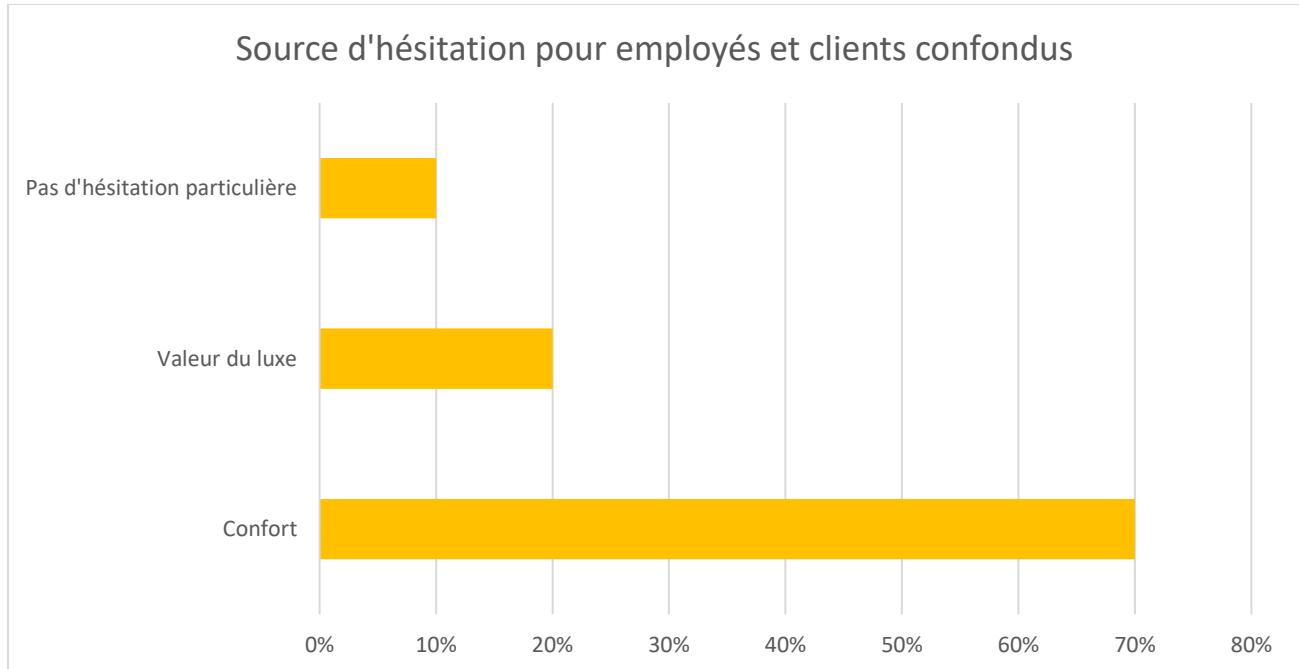


Fig 6 : Source d’hésitation à séjourner dans un hôtel de luxe

Comme nous l’indique le graphique, une grande majorité des interviewés a pour source d’hésitation **le confort**. Effectivement pour Marie Pauline Beurel « *L’hésitation trouverait son origine dans le fait que les actions vertes impact le confort du client ou qu’il ait à fournir un effort lui-même. Le client d’hôtels de luxe ne veut pas, selon moi, fournir d’efforts. Il paie donc il est ok pour des actions environnementales « invisibles ». Par exemple le réducteur de pression d’eau dans les douches est possible si cela n’impacte pas son confort dans sa douche* ». Mirielle David nous souligne également un autre exemple quant à l’altération du confort : « *Par exemple, une action environnementale mise en place par la majorité des hôtels, est la réutilisation des serviettes et donc un remplacement de ces dernières qui ne sont pas systématiques. C’est une pratique plus que courante aujourd’hui mais a suscité beaucoup d’incompréhension voire mécontentement à ses débuts car certains clients ne trouvent pas cela*

luxueux de devoir réutiliser la même serviette au cours de leur séjour. ». Pour Michelle G, qui séjourne régulièrement au Peninsula à Paris, s'inquiète que certaines actions vertes ne respectent pas la chartre propreté et que donc, par définition, son confort soit également altéré : « Sometimes, I worry that “green” cleaning supplies won’t fully clean the germs from the various surfaces ».

Pour deux interviewés, la source d’hésitation réside dans **la valeur même du luxe**. Et si les actions écologiques mises en place par des hôtels de luxe n’étaient pas compatibles avec la définition même du luxe ? Cela pourrait altérer le plaisir de séjourner dans un établissement luxueux et l’image désirée par le client. Ainsi pour Alexandra Monbrun, « *En fait, je dirais que les clients susceptibles d’hésiter sont les clients qui souhaitent profiter au maximum des services offerts dans ce type d’établissement et/ou les clients qui pourrait appréhender « une baisse » de qualité liée à l’instauration de pratiques vertes* ». Soutenu par David A, « *Luxury properties who prioritize too much green practices will lose Brand value over time, including mine. They have to find the proper mix between green practices and luxury value.* »

La dernière question de cette partie invitait les interviewés à mesurer leur taux d’investissement dans ces actions vertes mais également à donner des exemples du type d’actions vertes qu’il serait prêt à mener ou à soutenir. Malgré une sensibilisation au développement durable qui diffère selon les répondants, la totalité de ces derniers sont prêt à aider, à leur façon, un hôtel qui mettrait en place des actions vertes. Cela peut se traduire par **un séjour légèrement plus cher** comme nous le témoigne Kimberley B. « *[...] and paying extra for green services doesn’t bother me* ». Néanmoins par exemple, Michelle G, serait prête à payer plus cher uniquement si elle sait où son argent est investi. Il faut donc que cela soit justifié : « *I think I would need to have better understanding of why a greener luxury hotel needed to charge more. From my perspective, I am saving them on time and money by reusing the towels and/or sheets. I want to see the value for where my money is going* » . Pour David A, l’argent ne fait pas partie de ces actions mais il existe de nombreuses autres possibilités d’aider comme « *food resilience, water conservation and community support as part of that company’s mission* ».

Enfin, pour les employés, les actions sont variées comme nous a confié Mirielle David « *[...] en tant que commerciale cela passe par l’arrêt de l’utilisation de gobelet en la remplaçant par une gourde, apporter ses capsules de café dans la boutique appropriée pour le bon recyclage ou encore en utilisant moins de papier.* » Pour Laure Dupuy, la bonne mise en place des actions passe principalement par **le personnel** c’est pourquoi « *la formation et le sensibilisation des*

employés au développement durable est pour moi une priorité dans les actions écologiques qu'un hôtel peut mettre en place. »

III. Analyse de la partie III du questionnaire

La partie III s'interroge sur l'avenir des hôtels de luxe et donc à leur capacité à anticiper certaines demandes des clients. C'est une ouverture à une réflexion sur notre manière de voyager dans un futur proche.

La première question interroge sur le futur des hôtels de luxe et leur potentielle transformation en green hôtel afin de rester attractif. La grande majorité des répondants (60%) ont répondu **qu'un hôtel de luxe se doit d'être un hôtel vert pour les années futures**. Pour eux, les clients vont forcément prioriser un hôtel de luxe vert. Marie Pauline Beurel, en première ligne dans cette transformation écologique nous explique « *Dans quelques années, ce sera un critère de choix des clients (donc un avantage compétitif pour l'hôtel) : à un prix plus ou moins équivalent, un client préférera séjourner dans un hôtel respectueux de l'environnement.* » Pour Marine Le Lay aussi, les mentalités changent d'où l'importance de se tourner à vert « *Oui bien sûr ! Les générations qui arrivent se sentent plus concernées par la nature car on se rend compte que la planète va mal. Nos influenceurs sont également beaucoup touchés par tout ça (je pense tout de suite à Leonardo di Caprio et sa fondation par exemple.)* » Pour David A, client fidèle du Bristol à Paris, ce changement vers un mode plus durable est également primordial pour la survie de ces hôtels : « *Absolutely ! Sustainable thinking has worked its way into every aspect of service delivery. Hotels have myriad opportunities of lowering their energy use, water use and its products supply chain (straws, food sources, recycling, shipping). They have a GREAT opportunity to “lead” the movement of sustainability and resiliency.* »

Néanmoins, pour Sheri, un hôtel de luxe **n'a vraiment pas grand intérêt à devenir vert** car les avantages sont très peu perceptibles pour le client comme pour l'hôtel : « *I do not see many advantages for a luxury hotel to become a green hotel. Minor changes perhaps but nothing too drastic.* »

Pour les autres répondants, **les réponses sont plus contrastées**. Effectivement, un hôtel de luxe doit devenir vert dans les années futures mais il doit également être capable de trouver le juste milieu entre écologie et offres proposées aux clients. Ainsi, selon Mirielle David « *S'il est possible de conserver la qualité des produits et de pouvoir continuer à fournir un service*

d'excellence la réponse est oui bien entendu ! » Michelle G est également de cet avis “*As I said before, as long as the quality is still the same, I would feel "good" about my dollars going to a green hotel.*”

La dernière question porte sur une mise en situation. Le répondant est invité à donner des conseils à un directeur d'hôtel souhaitant intégrer des actions écologiques dans sa stratégie.

L'ensemble des employés ont répondu l'action primordial qui doit être effectué par un hôtelier est **le renforcement de la communication auprès de sa clientèle**. Ainsi, selon Diane De Fournoux ; « *il faut qu'il communique sur cette nouvelle décision, qu'il montre à ses clients qu'il est convaincu que c'est pour la bonne cause, et qu'il fasse comprendre à ses clients que rien ne changera sur la qualité, le service et les prestations proposés, mais que au contraire, si le client choisit son hôtel pour son séjour, il fera en même temps une bonne action pour la planète.* »

Certaines réponses étaient également liées à l'utilisation **de matériaux plus durables**. Marine Le Lay nous a donc suggéré l'abolition du plastique par exemple. Pour Alexandra Monbrun, les actions sont très nombreuses comme « *la suppression de « l'usage unique » autant que possible comme les produits d'accueil, les emballages pour les chaussons, l'utilisation de produits recyclés ou biodégradables pour les produits proposés aux clients mais qui ne peuvent pas être réutilisé (brosse à dent, coton, démaquillant etc.)* »

En ce qui concerne les clients, cette question a suscité beaucoup d'hésitation. Effectivement, il était plus difficile pour ces derniers de donner des recommandations. Pour Michelle G, une recommandations intéressante serait d'étudier de nouveau **les composants de l'infrastructure même de l'hôtel** ; “*I guess a lot of thought needs to go into the building of the actual building and design so that you prepare on the front end to set the luxury hotel up to be green.*” Pour David A, un hôtelier se doit d'agir comme avant mais en incluant des actions vertes dans son quotidien. Le fait qu'un hôtel de luxe soit vert est un argument très compétitif et une valeur rare. **L'hôtel devrait donc utiliser ses actions écologiques pour apparaître comme attractif** : “*I would say that everything a Hotel does could be oriented to "green" practices. It should be a Brand strategy to get more Euros per night, not a burden. Society is moving fast in its understanding of climate, energy and sustainability. Hotels that become known for this will eventually beat the competition. "Luxury" should exude the concept of clean, safe and verdant. I think you will see a huge integration of these principles in all hotels, especially Luxury Hotels.*”

Discussion des résultats

Cette partie a pour but de mettre en lumière les différents résultats apportés grâce à notre étude de terrain et de les comparer avec notre étude littéraire. L'objectif ici est d'être capable de pouvoir répondre aux trois questions de recherches que nous nous sommes posées à la suite de notre analyse littéraire qui sont, pour rappel, les suivantes :

- **Question 1** : Quel est l'avenir des hôtels de luxe dans cette transition écologique ?
- **Question 2** : Comment les clients d'hôtels de luxe et de palaces perçoivent-ils les établissements qui mettent en place des actions écologiques ?
- **Question 3** : La potentielle altération du confort des clients par des actions vertes est-elle la raison majeur du scepticisme de certains clients ?

Une fois cette discussion des résultats effectuées nous serons en mesure d'expliquer si les activités des palaces et hôtels de luxe sont compatibles avec le développement durable et comment les hôteliers peuvent donc intégrer cette dimension verte dans leur stratégie.

Pour donner suite à notre étude de terrain, nous pouvons déjà affirmer que l'ensemble des répondants a conscience des changements climatiques et de l'enjeu important que cela représente. Ils sont tous plus ou moins conscients que le tourisme est un acteur influent dans ce dérèglement climatique et que par conséquent, les hôtels sont également impliqués de manière considérable dans cet enjeu écologique. Ainsi, le concept de « green hôtel » n'est pas un concept nouveau que ce soit pour les clients, comme pour les employés.

Il nous est d'ailleurs apparu, lors de cette étude, que les résultats des clients concordaient bien avec ceux des employés. Ainsi, un hôtel de luxe est caractérisé par son service ultra personnalisé et qualitatif, son infrastructure mais également par la propreté et l'excelleente expertise des employés. C'est également à travers un service unique que Parent et al.(2009) a défini un hôtel de luxe. De plus, lors de l'étude de terrain, nous avons noté que les craintes des clients à séjourner dans un hôtel de luxe et les craintes des employés à devoir gérer ces situation délicates avec des clients n'incluaient pas des actions environnementales. En effet, les principes craintes sont des imprévus techniques, une propreté négligée et des problèmes d'ordres relationnels.

Néanmoins selon Baker, Davis, & Weaver (2014) certains clients pensent que le niveau de service (la caractéristique la plus importante d'un hôtel de luxe) ne sera pas le même si un hôtel de luxe met en place des actions environnementales. Ainsi une forme de scepticisme peut être

présente. Cette forme de scepticisme peut également être influencée par la connaissance des clients ou employés sur l'écologie. Comme nous l'avons mentionné précédemment dans la revue de littérature, Peng & Chen (2019) démontre que l'hésitation d'un client à séjourner dans un hôtel de luxe aux actions vertes peuvent être influencés par « le savoir » de ces derniers sur les « green hôtels ». (Pour rappel, on entend « savoir », les aprioris et/ou expérience des clients dans des hôtels de luxe a tendance « green ».) Au vu de notre étude de terrain, il est vrai que cette connaissance a une influence sur la manière dont un client va percevoir un hôtel. Ainsi, Sheri par exemple donc la sensibilité au développement durable est faible, est la seule interviewée à avoir confié sa peur quant à séjourner dans un hôtel de luxe aux actions vertes.

Pour continuer sur les émotions émanant des clients il est intéressant de noter que les hôtels de luxe qui implantent des actions vertes dans leur stratégie suscitent de la joie pour la grande majorité des répondants. Cette émotion positive chez les clients vient satisfaire leur orgueil et leur éviter un sentiment de culpabilité en étant dans une optique de protection de l'environnement. Les employés quant à eux évoquent également la joie car du fait de leur statut, ils connaissent la haute consommation d'énergie que peut avoir un hôtel de luxe et sont donc la plupart du temps, satisfaits de savoir que leur établissement est préoccupé par leur impact sur l'environnement. Ainsi, l'affirmation de Cervellon (2013) selon laquelle l'inquiétude des hôteliers est basé sur le fait que des actions écologiques entraînent une perception négative de la valeur même de leur établissement de luxe peut être démentie. Il existe effectivement un sentiment de méfiance ou de peur mais n'entraînent en aucun cas, selon l'étude de terrain menée ici, une perception négative.

Néanmoins, pour continuer notre analyse sur la perception du client sur un hôtel de luxe aux pratiques vertes, même si le sentiment dominant est la joie quant à l'idée d'y séjourner ou de travailler de manière plus durable, il existe tout de même une forme d'hésitation naturelle chez l'individu face à ce changement. L'idée ici est d'identifier quel risque parmi les quatre risques cités par Chang & Ko (2017) lors de l'achat de services de luxe (risque fonctionnel perçu, risque financier perçu, risque hédonique perçu et risque d'image de soi perçu) est le risque dominant. Au vu de nos résultats quant à l'étude de terrain, l'altération du confort semble être la source principale d'hésitation chez les clients interrogés mais également une des inquiétudes principales du personnel. Ainsi, un risque perçu se différencie des autres ; le risque fonctionnel. Selon Chang & Ko (2017), les consommateurs de luxe ont tendance à se préoccuper davantage de leur image de soi que de la fonctionnalité d'un produit de luxe. Il est vrai que pour un sac à

main de luxe par exemple, le consommateur aura tendance à se concentrer davantage sur l'image renvoyée au pair plutôt qu'à l'utilité du sac en lui-même. Néanmoins, même si les significations symboliques intégrées au luxe deviennent souvent le principal moteur de la consommation de luxe, il est important de noter qu'un hôtel de luxe se différencie par la diversité et la qualité « de sa fonctionnalité ». Ainsi, le confort du client est la grande priorité.

Toutefois, même si l'altération du confort reste la principale crainte évoquée lors des interviews, la théorie de Chang & Ko (2017) reste applicable pour les hôtels de luxe aussi. 20% des répondants nous ont confié que séjourner dans un hôtel de luxe leur permettait de renforcer leur estime de soi. Comme nous l'avons cité précédemment, d'après Kang et al. (2012) certains hôtels de luxe sont souvent contraints de modifier, de manière générale, leur design afin d'économiser de l'énergie. Ainsi, ces clients à la recherche de reconnaissance auprès de leur pair peuvent ne plus choisir de séjourner dans des hôtels de luxe aux pratiques vertes craignant que ces dernières ne viennent entacher leur estime de soi.

Lors de notre étude de terrain, nous avons pu faire un constat intéressant quant à la participation des répondants aux actions écologiques de l'hôtel. La question 1 à savoir - *Quel est l'avenir des hôtels de luxe dans cette transition écologique ?* – sollicite indirectement la part de participation des clients dans cette mouvance écologique. Afin d'assurer leur avenir en tant qu'établissement luxueux soucieux de l'environnement, les clients se doivent de l'accepter mais également d'y participer. Effectivement, il est essentiel de mieux connaître les désirs des clients et leur degré d'implication dans des actions écologiques, ce qui peut conduire les hôtels à concevoir des programmes verts plus efficaces (Baker et al., 2014). Lors de nos interviews, nous avons remarqué que chaque répondant est prêt à s'impliquer, à différent degré, dans ces actions. Ces réponses 100% positives soulignent, une nouvelle fois, une certaine prise de conscience quant au changement climatique. Une des principales actions qui nous a été souligné lors de nos interviews est celle de payer son séjour plus cher. Effectivement, les attitudes écologiques des clients sont fortement associées à des intentions positives de payer plus pour un produit vert (Baker et al., 2014). Pour Kimberley B. comme pour Michelle G, payer plus cher pour des actions vertes n'est pas un problème tant que la somme supplémentaire versée est justifiée par l'établissement. En plus de payer plus cher, certains interviewés sont prêts à participer tout au long de leur séjour en acceptant de faire quelques concessions comme accepter de ne pas changer de serviettes de bain ou les draps tous les jours.

En plus de leur participation aux actions écologiques de l'hôtel, 60% des interviewés ont répondu qu'un hôtel de luxe se doit d'être également un « green hôtel » pour s'assurer un avenir sur ce marché très compétitif. Il est toutefois important de souligner qu'un hôtel de luxe doit agir sans trop entacher le confort des clients. Certaines pratiques vertes peuvent être économiques ou même générer des revenus tout en ayant une influence directe minimale sur les expériences des consommateurs (Perramon et al., 2014). De plus, les hôtels de luxe peuvent également mettre en œuvre des pratiques écologiques dans des zones non fréquentées par la clientèle (Exemple : installation de panneaux solaires sur le toit) (Peng & Chen, 2019). Il est donc impératif de trouver le juste milieu entre écologie et la promesse faite aux clients.

Comme les employés de L'Intercontinental Paris le Grand nous le mentionne dans leurs interviews il est important que l'hôtel communique à ses clients sur ses actions et sur l'importance de les mener. Ainsi, si les hôtels de luxe peuvent déterminer le niveau de connaissance sur l'écologie de leurs clients, ils pourraient avoir une meilleure idée de la façon dont ils vont prioriser leurs pratiques vertes (Peng & Chen, 2019).

Enfin, comme nous l'a mentionné David E Allen, un hôtel de luxe, même si ses actions écologiques doivent rester discrètes pour ne pas impacter le confort du client, a tout intérêt à utiliser son aspect « green » comme un argument attractif et donc compétitif. Ainsi, toujours selon Peng & Chen (2019), les hôtels de luxe doivent célébrer leurs pratiques écologiques après de leurs clients. Il faut néanmoins que ces établissements évitent de mettre en œuvre et de mettre en avant des pratiques écologiques liées à leurs installations de divertissement, telles que les piscines et les bars pour ne pas susciter une forme d'hésitation lié au risque fonctionnel.

Nous observons donc une certaine corrélation entre la revue de littérature et l'étude de terrain. Ainsi, notre analyse a permis d'identifier des éléments importants quant à la compatibilité entre activités des hôtels de luxe et préservation de l'environnement. A la question : *Quel est l'avenir des hôtels de luxe dans cette transition écologique ?* nous pouvons d'ores et déjà affirmer que les hôtels de luxe se doivent d'adopter cette mouvance écologique s'ils veulent rester compétitifs et attractifs. De plus, afin de séduire de nouvelles cibles, tels que les femmes, « les millénials » et les personnes titulaires d'un diplôme universitaire ou supérieur (Cervellon, 2013), ces hôtels ont tout intérêt à incorporer des actions écologiques dans leur stratégie. D'autant plus que les clients habitués à séjourner dans ces établissements sont heureux à l'idée de participer à la préservation de l'environnement à travers leur séjour.

Ces précédents dires nous permettent également de répondre à la deuxième question à savoir : *Comment les clients d'hôtels de luxe et de palaces perçoivent-ils les établissements qui mettent en place des actions écologiques ?*

La grande majorité des clients sont joyeux d'apprendre qu'un hôtel met en place des actions écologiques et perçoivent donc ces types d'établissements de manière positive. Leurs envies de s'impliquer dans cette transition écologique illustrent qu'ils acceptent non seulement quelques changements mais qu'ils souhaitent également être acteurs de cette transition. Nous pouvons ajouter à ces résultats qu'il existe néanmoins un facteur influent quant à l'état d'esprit d'un client à séjourner dans un « green hôtel ». Outre les profils des clients (femmes, millenials etc.), leurs sensibilités au développement durable représentent des données importantes à prendre en considération dans le ciblage et la communication faite aux clients. Effectivement, à mesure que les individus deviennent plus conscients de l'impact environnemental de diverses activités commerciales, les chercheurs suggèrent qu'un consommateur soucieux de l'environnement peut être plus susceptible de faire preuve d'un comportement environnemental que les autres consommateurs (Baker et al., 2014). Ainsi, un individu dont la conscience environnementale est forte aura plus de faciliter à séjourner et à s'impliquer dans un « green hôtel ». Au contraire, un individu dont la conscience environnementale est faible sera plus méfiant quant à séjourner dans un « green hôtel ». Ainsi, la communication faite au client sera ici primordiale.

Enfin, toujours intimement liées aux deux précédentes interrogations, à la question : *La potentielle altération du confort des clients par des actions vertes est-elle la raison majeur du scepticisme de certains clients ?* La réponse est oui. Effectivement, selon (Line & Hanks, 2016) de nombreux clients estiment que le fait de séjourner dans des « green hotels » peut avoir un effet négatif sur les aspects confort et luxe de l'expérience hôtelière. Lors de notre étude de terrain, il a été démontré que le risque fonctionnel est première source d'hésitation chez le client. La crainte des clients de voir leurs comforts altérés lors d'un séjour à cause des actions écologiques mises en place peut avoir un effet négatif et ainsi contraindre le client à séjourner dans un autre établissement. La communication est donc d'autant plus primordiale. Lors de l'étude de terrain, de nombreux employés, conscient du potentiel impact des actions écologiques sur le confort des clients, ont d'ailleurs suggéré de mettre en œuvre des actions « invisibles » aux yeux des clients.

Les clients sont donc sincères dans leurs démarches et ouverts à séjourner dans ces établissements. La difficulté réside dans la communication que va faire un hôtel auprès de ces clients sur leur transition écologique et sur le juste milieu entre luxe et préservation de l'environnement. Il est important que les hôteliers choisissant d'incorporer dans leur stratégie une dimension écologique, s'efforcent de conserver le confort attendu par le client. Ainsi les actions écologiques se doivent d'être discrète tout en étant valorisées par l'établissement.

Encadré récapitulatif

- Un hôtel de luxe est caractérisé en premier lieu par son service unique et complètement personnalisable en fonction du type de client.
- Les situations qui pourraient découler d'actions écologiques mise en œuvre par l'hôtel ne représentent pas les pires craintes des clients lors d'un séjour.
- Séjourner dans un hôtel de luxe ayant mis en place des actions vertes procurent, pour la grande majorité, de la joie chez les clients et de la fierté chez les employés.
- Les clients ainsi que les employés sont prêts à s'impliquer pour soutenir les démarches environnementales des hôtels. Une des actions intéressantes pour un hôtel de la part du client est son consentement à payer plus cher.
- Un aspect important à prendre en compte lors du ciblage de la clientèle est la sensibilité des clients au développement durable dans leur quotidien. C'est un facteur ayant un haut degré d'influence.
- Les hôtels de luxe aux actions vertes se doivent de communiquer correctement sur cet aspect écologique de leur stratégie aux clients.
- La source d'hésitation à séjourner dans un hôtel de luxe aux actions vertes est l'altération potentielle du confort du client (risque fonctionnel). C'est pourquoi, les actions écologiques doivent être discrètes.
- L'avenir des hôtels de luxe se trouve, en partie, dans leur capacité à s'adapter et à évoluer dans un monde plus durable afin de rester attractif et donc compétitif.

III-Recommandations managériales et perspective éthique et RSE

Recommandations managériales

Pour donner suite à notre étude littéraire mais également à notre étude de terrain, il est désormais important de proposer des recommandations managériales qui puissent permettre aux hôtels de luxe de se rendre plus attractifs en étant plus responsables. Il existe un réel désir de la part des clients et des employés à consommer de façon plus durable dans leur quotidien. Aujourd’hui, l’écologie a une place plus ou moins importante dans la vie de chacun mais représente un enjeu dont tout le monde est conscient. C’est pourquoi, lors des voyages d’affaires ou bien même lors de voyages en famille, chacun a une sensibilité, certes plus ou moins forte, au développement durable et souhaite agir à sa façon pour le bien de la planète.

Ainsi, nos différentes recommandations managériales à la suite de nos deux premières parties sont les suivantes :

1. Un ciblage efficace : Attirer des clients ayant une forte sensibilité au développement durable. Ce facteur est un levier important dans l’appréciation d’un séjour dans un « green hôtel ».
2. Jouer de manière stratégique sur la destination : « Les resort hôtels », par exemple, auront moins de difficultés à sensibiliser et à influencer leurs clientèles sur l’importance d’agir de façon plus durable.
3. Communiquer correctement aux clients sur les actions écologiques des clients afin de les rassurer et de les sensibiliser davantage.
4. S’efforcer de mettre en place des actions écologiques n’entachant pas le confort des clients. Les actions vertes doivent donc être discrètes.
5. Mettre un point d’honneur à la formation des employés sur les nouvelles habitudes durables à adopter dans leur quotidien afin de ne pas entacher « le service » : caractéristique principale d’un hôtel de luxe aux yeux des clients.

La première des recommandations est sûrement la plus importante. Comme nous l’avons cité précédemment, nous observons une réelle prise de conscience mondiale et collective quant à l’importance du développement durable dans notre quotidien aujourd’hui. Ainsi les nombreux touristes sont, pour la plupart, prêts à s’impliquer dans les initiatives vertes menées par les hôtels. Néanmoins, il a été observé que la sensibilité d’un individu au développement durable

dans son quotidien, influence de manière considérable son intention de séjourner dans un « green hôtel ». Le client peut être, certes beaucoup plus exigeant car ses connaissances sur l'environnement sont par définition plus développées, mais il n'en restera pas moins un très bon ambassadeur auprès de ses pairs s'il juge les actions écologiques de l'hôtel utiles et vraies. De plus, nous observons notamment aux Etats Unis, que « la vie verte » est considérée comme étant un luxe abordable uniquement aux classes supérieures. Ainsi, pour les hôtels de luxe dont la cible est composée des classes les plus aisées, soutenir la cause environnementale ne peut qu'être bénéfique pour leur attractivité. D'ailleurs pour Daniel Wild, chercheur au *independent Institute of Public Affairs* : « Je pense que la grande majorité des gens de la classe ouvrière seraient assez indifférents entre le fait que leur énergie provienne du vent ou du charbon. »

Pour continuer sur l'évolution de la cible, par exemple, l'acteur et activiste de renom, Leonardo DiCaprio, vient de s'associer à un groupe d'investissement israélien pour construire un hôtel de luxe aux technologies vertes. La station balnéaire ouvrira ses portes à Herzliya, une banlieue aisée de Tel Aviv, également connue comme la capitale végétalienne du monde. On observe donc bien une mouvance écologique chez les plus aisées qui représente une réelle opportunité à saisir pour les hôtels de luxe. C'est pourquoi le ciblage de cette nouvelle « mode » chez les clients les plus riches est essentielle.

Intimement lié à la première recommandation, il est également important que la politique environnementale de l'hôtel soit en adéquation avec la destination dans lequel il est implanté. Ainsi, comme nous l'avons cité précédemment, un hôtel situé dans une zone naturelle à tout intérêt à effectuer et à promouvoir ses actions écologiques auprès des clients. Ainsi, des clients, séjournant dans un environnement protégé jouissant d'une faune abondante et d'une flore variée auront tendance à adapter leurs comportements afin d'être plus respectueux de l'environnement. Les hôtels peuvent donc « profiter » de cette sensibilisation naturelle pour implanter leurs actions écologiques plus facilement. À l'inverse, un hôtel qui est implanté dans une zone urbaine peut également être un « green hôtel » mais il doit mesurer ses actions écologiques afin qu'elles restent discrètes et n'entachent pas le confort du client. Effectivement, un hôtel situé dans une zone urbaine aura plus de difficultés à implanter des actions vertes auprès de ses clients puisque le cadre même de l'hôtel n'invite pas forcément à une certaine sensibilisation environnementale. En conclusion, la destination est un facteur important à prendre en compte. En fonction du cadre extérieur, un hôtel de luxe devra adapter son offre à ses clients afin de satisfaire leurs besoins

tout en gardant la même promesse : être ou devenir un établissement de luxe mettant un point d'honneur à l'écologie.

La troisième recommandation à prendre en compte est celle de la communication. Cette notion a été abordée de nombreuses fois lors de notre étude car elle est nécessaire à l'établissement d'une relation stable entre le client et l'hôtel. Une bonne relation permettra ainsi de rendre le client plus loyal envers la marque et devenir ainsi un bon ambassadeur de l'établissement. D'autant plus que le bouche à oreille est un des moyens les plus communs utilisé par les hôtels de luxe pour se constituer sa clientèle.

Il est certain qu'un hôtel se doit de communiquer aussi bien à des clients « de passage » qu'auprès des clients les plus fidèles. Cette communication et cette transparence ont deux objectifs principaux :

- Rassurer le client qui serait septique quant à la mise en œuvre d'actions écologiques. Ce scepticisme trouve son origine soit par la crainte du client de voir son confort altéré par la mise en œuvre des actions écologiques soit par la méfiance sur le but réel de ces mêmes actions. En effet comme nous l'avons précédemment cité, certains clients du fait de leurs expériences avec d'autres entreprises, peuvent penser que certains établissements hôteliers mettent en place des actions vertes dans l'unique but de faire des économies. Par exemple, une forme de greenwashing appliquée à l'échelle des hôtels peut être la suivante : Prendre comme prétexte la sauvegarde de l'eau en lavant les serviettes de bain une fois tous les deux jours alors que la raison principale de cette action peut être une sauvegarde des coûts engendrés par la blanchisserie.
- Afin d'attirer, de promouvoir et de prouver aux clients à la recherche de ces établissements verts, que l'hôtel est bel est bien dans une démarche durable sincère.

Pour atteindre ces deux objectifs, l'hôtel en plus de gagner en attractivité, a tout intérêt à communiquer sur ses actions écologiques. En faisant preuve de transparence et en soulignant sa véritable implication, la relation avec les clients ne peut être que meilleure. La communication peut se faire à travers les employés (par exemple à la réception lors de l'arrivée d'un client, auprès des concierges ou bien même auprès du service « housekeeping » lors du nettoyage de la chambre). Les écolabels sont également vecteurs de communication et de transparence auprès des clients. Enfin, il existe les canaux de communication plus traditionnels

comme par exemple les magazines de voyages, les blogs etc. pour toucher le client sur sa transition écologique.

Si nous nous concentrons davantage sur les clients antérieurement cité, la crainte d'un confort altéré par des actions écologiques mises en place fait également l'objet d'une recommandation. Effectivement, et notamment lors de nos entretiens, il a été soulevé de nombreuses fois que les hôtels de luxe avaient tout intérêt à devenir des « green hôtels » à condition de mettre en place des actions écologiques qui n'entachent pas le confort des clients. Ainsi les actions peuvent être visibles (par exemple : remplacer le Nutella par de la pâte à tartiner BIO au petit déjeuner) mais elles ne doivent pas compromettre la réussite des séjours des clients (par exemple : moins de pression dans le pommeau de douche). Il est donc essentiel que ces actions soient discrètes mais néanmoins présentes, au risque sinon de décevoir les clients ayant une forte sensibilité environnementale. Les hôteliers souhaitant intégrer des actions environnementales dans leur stratégie doivent donc trouver une compatibilité certaine entre luxe et développement durable.

Si nous reprenons l'exemple de l'acteur Leonardo Di Caprio, ce dernier en plus de s'investir dans des projets de « green hotels » a également fait le choix de mener à bien un projet unissant le luxe et l'écologie : il souhaite construire, sur l'île de Blackadore Caye, au Belize, 68 villas luxueuses afin de sauver l'île. Selon lui : *« Notre idée est de proposer un modèle qui pourrait changer le monde. Non seulement les villas seront munies de panneaux solaires et réalisées à l'aide matériaux recyclées, mais sur l'île les eaux usées seront traitées et la mangrove reboisée. Tous matériaux polluants, comme les bouteilles en plastique, y seront bannis. Les résidents devront de plus suivre des cours de sensibilisation à l'environnement. Le modèle s'adresse ainsi au plus riches pour leur montrer qu'une autre forme de luxe est possible : un luxe écoresponsable ».* Grâce à cet exemple, il est donc possible de construire des établissements éco-responsable luxueux.

Néanmoins, pour conserver ce luxe et appliquer une politique plus durable, adapter l'infrastructure même de l'hôtel ne suffit pas. De nombreux clients, lors de nos entretiens, ont soulevé l'importance accordée au service et à la « personal attention ». Ce qui différencie un hôtel de luxe d'un autre hôtel réside dans son service si unique et si cher aux yeux des clients. C'est pourquoi, afin de conserver ce service mais l'adapter aux nouvelles politiques environnementales, il est capital de former les employés aux nouveaux procédés. En formant les employés, l'hôtelier :

- Les sensibilise davantage aux problématiques actuelles et aux enjeux importants liés au développement durable. Ainsi, les employés seront de meilleurs ambassadeurs auprès des clients.
- Les incorpore et les rend acteurs d'un changement important. A travers la formation, les hôteliers soulignent l'importance des employés dans la réussite de l'hôtel.
- Assure une transition écologique réussie car préparée.

Perspective éthique sur le sujet

Avant d'aborder les différentes perspectives éthiques sur notre sujet, il nous est apparu important de définir ce qu'était l'éthique en rapport bien entendu avec le luxe et le développement durable qui sont les deux notions clés de notre étude. L'éthique est en amont de la morale. C'est un questionnement, une recherche d'ordre à une situation problématique. L'éthique est donc à différencier avec la morale. La morale repose sur de l'inspiration traditionnelle imposant des normes de bien ou de mal. L'éthique est une ouverture à la discussion, représente quelque chose de concret et donc d'inductible. Ainsi, à la problématique : *Les activités des hôtels de luxe sont -elles compatibles avec la préservation de l'environnement ?* – il n'existe pas de réponses qui soient bonnes ou mauvaises. Cette problématique invite à une discussion sur la compatibilité potentielle avec le luxe et le développement durable à travers une industrie : l'hôtellerie. Ce questionnement invite à nous demander si l'éthique environnementale peut intégrer dans ses pratiques les valeurs du luxe.

Par ailleurs, l'éthique environnementale pourrait se définir, selon Aldo Léopold, comme suit : « C'est une éthique chargée de définir la relation de l'homme à la terre ainsi qu'aux animaux et aux plantes qui vivent dessus ». Cette définition nous invite à questionner sur le pouvoir que nous avons sur la nature mais également nos devoirs envers cette dernière et envers nos prochains notamment. Effectivement, selon le rapport Brundtland : « [...] un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ». Il est donc de notre devoir de protéger notre planète pour les générations à venir. Ce devoir s'applique à échelle mondiale. C'est pourquoi, l'hôtellerie de luxe doit adopter de nouvelles pratiques afin d'assurer la prospérité du tourisme.

A l'échelle d'un hôtel de luxe, l'éthique a de nombreuses facettes. Elle peut se traduire par l'engagement de l'hôtel envers des pratiques vertes, le soutien et le respect de la protection des droits de l'homme etc.

A- Le code de conduite

Dans un premier temps, il est primordial que l'hôtel adopte et communique des valeurs fortes ou des « winning ways » auprès de ces clients. Ces valeurs peuvent être diversifiées : innovation, respect d'autrui, travail d'équipe, performance durable etc.

En termes de perspective éthique, et pour donner suite à cette étude, les hôteliers ont tout intérêt à mettre un point d'honneur sur les différentes valeurs liées à l'environnement puisque l'avenir des hôtels de luxe se dessine à travers une nouvelle stratégie plus durable.

B- Engagements et responsabilités

Dans la continuité des valeurs mises en place, l'hôtel se doit de respecter un certain nombre d'engagement et assumer ses responsabilités. Cette partie est fondamentale dans la mise en place d'un cadre éthique responsable. Ainsi cette partie regroupe notamment les droits de l'homme et donc le respect des collaborateurs, la lutte contre le harcèlement sexuel, la lutte contre la discrimination, le travail des enfants etc.

En lien avec notre étude, c'est également à travers cette partie que l'hôtel présente ses responsabilités face à **la préservation de l'environnement**. Aussi, l'hôtel se doit de se présenter comme une entreprise responsable avec un management de l'environnement. Par exemple, pour le groupe IHG : « *La protection de l'environnement est un investissement sur notre avenir à tous. Nos décisions stratégiques doivent toujours prendre en compte l'impact sur l'environnement.* » ou encore pour groupe Accor « *Entreprise responsable, nous portons l'engagement du Groupe de développer nos métiers dans le respect de la planète en réduisant nos impacts. Notre implantation mondiale nous donne l'opportunité d'entraîner nos secteurs d'activités vers des solutions plus respectueuses de l'environnement.* ».

Comme nous l'avons vu précédemment, l'hôtel a le choix d'actionner de nombreux leviers sans pour autant entacher le confort du client. En termes de perspectives, par exemple, les grands groupes hôteliers peuvent mettre en place une nouvelle « chartre environnement » regroupant un nombre d'actions, de lignes directrices, à appliquer dans l'ensemble des hôtels de la chaîne. Pour continuer, la communication sur les actions écologiques des hôtels aux clients est

primordiale. Les hôtels de luxe doivent donc sensibiliser les clients mais également, dans un même temps, former leurs collaborateurs en développant de nouveaux outils de formation. L'éthique se traduit également à travers l'humain et dans l'hôtellerie (et encore plus dans l'hôtellerie de luxe), qui est une industrie de service, l'humain joue un rôle central dans la satisfaction du client sur son séjour.

De plus, l'hôtellerie consomme un grand nombre de ressources et rejette du dioxyde de carbone en grande quantité. Il est donc important que les hôtels maîtrisent leur consommation d'énergie et utilisent, autant que possible, des énergies renouvelables. La consommation d'eau, la pollution et rejets doivent également être surveillés de près. La réduction de matières premières, l'augmentation de la part des déchets triés et recyclés et l'élimination des déchets dangereux sont d'autant d'actions discrètes vis-à-vis des clients mais importantes pour le futur de l'hôtel. Enfin, comme il nous a été notamment souligné lors des interviews, l'hôtel a le devoir de respecter et diminuer ses atteintes à la biodiversité en s'implantant le plus possible en harmonie avec l'écosystème déjà établi.

Toutes ces actions sont, bien entendu, discutables mais il en sort de notre étude que les clients et employés sont prêts à changer leurs habitudes pour rendre leurs modes de vie plus éthiques et ainsi préserver notre planète. La conciliation entre le luxe et le développement durable à travers les hôtels semblait impossible tant la notion de luxe était éloignée de celle de l'écologie, mais aujourd'hui il est certain que les hôtels sont en pleine recherche de cette harmonie, qui est finalement possible à trouver et à mettre en place.

Encadré récapitulatif

- Un bon ciblage est indispensable pour assurer la pérennité du taux de remplissage d'un hôtel de luxe aux actions écologiques. Ainsi, les clients ayant une forte sensibilité au développement durable représentent une cible à privilégier. De plus, dans certains pays comme les Etats Unis, « the green way of life » est réservée aux classes les plus aisées.
- La destination influence de manière considérable l'état d'esprit des clients et leurs aptitudes à s'impliquer dans les actions écologiques de l'hôtel.
- Communiquer sur les actions écologiques correctement et de façon stratégique aux clients, permet l'établissement d'une relation durable et basée sur la confiance.
- Les actions écologiques doivent rester discrètes afin de ne pas entacher l'aspect luxe que recherche le client en séjournant dans ce type d'établissement.
- La formation des employés de tous services confondus aux nouveaux procédés environnementaux est primordiale pour assurer l'avenir de l'hôtel.
- Le code de conduite d'un hôtel, c'est-à-dire les valeurs choisies et véhiculées, est une partie intégrante de l'éthique de ce dernier et doivent être, autant que possible, en lien avec une nouvelle politique environnementale.
- De nos jours, la « chartre environnementale » d'un hôtel est indispensable et se doit d'être un repère pour l'ensemble des collaborateurs de l'hôtel afin de les aider à agir de façon plus durable.

Conclusion

Au cours de cette étude, nous nous sommes efforcés d'analyser les différents facteurs qui caractérisent les hôtels de luxe éco responsables en devenir. L'objectif étant de répondre à la problématique suivante : **« Les activités des palaces et des hôtels de luxe sont-elles compatibles avec la préservation de l'environnement ? ».**

Il était donc question d'évaluer la compatibilité entre le luxe et l'écologie directement appliquée à l'industrie hôtelière.

A travers notre étude-bibliographique, nous avons traité le sujet sous différents angles. Effectivement, avant de discuter la possible harmonie entre la notion de luxe et celle de l'écologie, il était important de centrer notre étude sur le secteur hôtelier à l'épreuve du développement durable dans sa globalité. Ainsi, grâce aux différentes prises de conscience de l'impact des activités humaines sur notre écosystème, le secteur du tourisme prend désormais en compte les facteurs environnementaux dans son développement. C'est pourquoi, les hôtels n'échappent pas à cette mouvance écologique. Aussi, l'importance grandissante des écolabels souligne cette transformation et ce tournant vers un tourisme plus durable. La naissance du concept de « green hôtel » est également un signe que le secteur hôtelier intègre dans sa stratégie un axe environnemental. Néanmoins, ce concept de « green hôtel » fait face à de nombreux challenges. A commencer par le scepticisme de certains clients quant à la réelle motivation de l'établissement à consommer de manière plus durable. En effet, le greenwashing est une notion bien présente qui pose de nouveaux défis aux hôteliers et qui vient même jusqu'à remettre en cause la relation entretenue par les hôtels avec leurs clients.

Il a donc été important d'étudier la perception des clients face à ces nouvelles initiatives vertes des hôtels. Et pour cause ! Les hôtels (surtout les hôtels de luxe) se doivent de répondre à la demande des clients. Ce sont eux qui décident de l'offre. Cette transition écologique doit s'effectuer en respectant les attentes des clients. Ainsi en étudiant le comportement des clients face à ces divers changements il nous est apparu que les clients dont les valeurs environnementales sont élevées sont plus réceptifs à séjourner dans un « green hôtel ». De plus, si le client est satisfait de son séjour dans un « green hôtel », il aura tendance à être loyal et donc fidèle à l'hôtel (il constituera ainsi un véritable ambassadeur auprès de ses pairs) et sera plus apte à payer son séjour plus cher. Ces différentes retombées positives sont également

applicables à un hôtel dépourvu d'actions écologiques mais lors d'un séjour dans un « green hôtel », elles sont plus fréquentes.

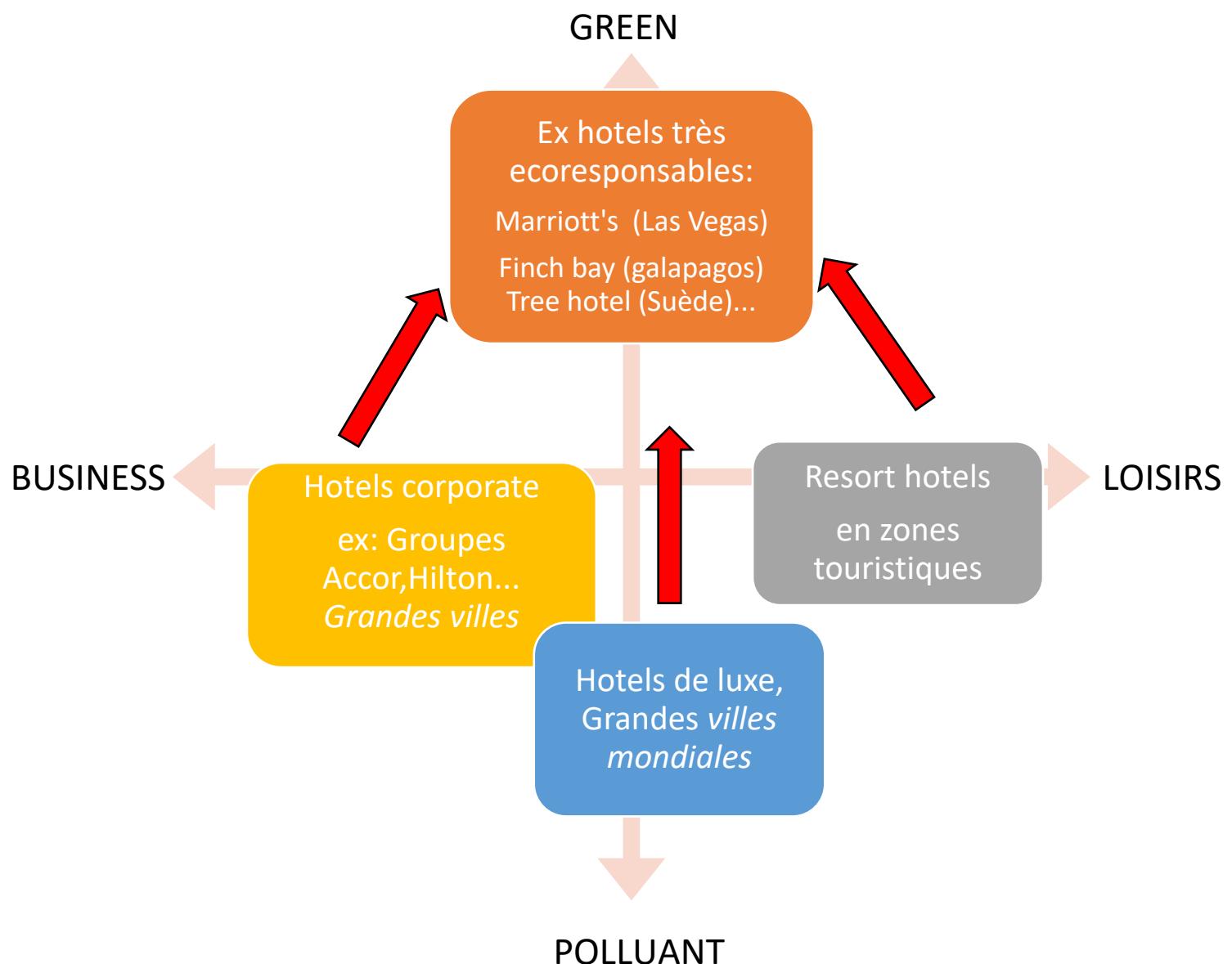
Il est également important de souligner le rôle de la destination dans l'influence qu'aura un hôtel aux actions écologiques sur un client. Ainsi, les hôtels implantés dans des zones naturelles, comparés à ceux implantés dans des zones urbaines, sont plus aptes à mettre en place des actions écologiques et à les faire accepter par leurs clients.

Nous avons centré notre étude sur les établissements de luxe. Ainsi, les hôtels de luxe sont définis par trois valeurs clés qui sont l'expérience, le symbole et la fonction. Durant notre étude de terrain, les hôtels de luxe ont été caractérisés par les interviewés en partie grâce à leurs services exceptionnels. Il est ressorti de ces interviews qu'un hôtel de luxe mettant en place des actions écologiques inspirait la confiance plus que la crainte. Ainsi, les clients et les employés ne sont pas réfractaires, bien au contraire, à l'idée de séjourner ou de travailler dans un hôtel de luxe éco-responsable. En réponse à notre problématique, le fait que le facteur humain (qui est le pilier de la valeur ajoutée dans le secteur de l'hôtellerie de luxe) soit un facteur positif à l'égard de ces changements écologiques, nous conforte dans l'idée que les activités des hôtels de luxe peuvent être bel et bien compatibles avec la préservation de l'environnement. En effet, d'un côté les clients sont prêts à s'impliquer dans ces actions et de l'autre, les employés sont heureux à l'idée de suivre des formations pour travailler différemment. Néanmoins, l'hôtel se doit de faire évoluer son image et sa communication pour cibler une nouvelle clientèle ouverte à ces changements et/ou déjà sensible à l'écologie.

Malgré ce facteur positif aux changements, il est également important de pouvoir mesurer l'efficacité des actions écologiques qui seront engagées. En effet, quand bien même un grand nombre de clients et d'employés soient adeptes de ce changement, cela doit se faire de manière progressive et avec l'assistance de formations internes pour le personnel. Ainsi, il est important que ces actions soient mises en œuvre de façon discrète et pour ne pas désorienter les habitudes du client. Cela risquerait de décevoir ce dernier à séjourner dans un hôtel de luxe éco-responsable.

Comme nous l'avons précisé un hôtel de luxe « vert » doit communiquer sur ses actions internes. Le fait même de devoir communiquer souligne que l'implantation des actions écologiques d'un hôtel ont un effet positif sur son attractivité et sur sa compétitivité. En

parallèle, les Etats adopteront des nouvelles réglementations écologiques qui orienteront ce secteur vers plus de contraintes environnementales. Pour s'assurer un avenir dans ce marché très compétitif, et compte tenu de la prise de conscience de la menace environnementale et la préservation des ressources, les hôteliers devront s'adapter et intégrer des actions vertes dans leurs stratégies de développement. Les hôtels de luxe ont montré, au cours de leur histoire, une formidable capacité à se réinventer afin de satisfaire une clientèle exigeante. Nul doute que ce nouveau défi sera relevé avec professionnalisme et créativité.



Ci-dessus un mapping faisant suite à nos différentes analyses. Aujourd’hui, les palaces sont encore parmi les plus polluants dans l’industrie hôtelière. Leurs clients, en général 50% business, 50% loisirs cependant ouverts à ces changements environnementaux. On remarque d’ailleurs que, par exemple le Marriott Las Vegas malgré son statut de gros porteur, est un des hôtels les plus verts de la planète. Il est évident que de nos jours, ces hôtels de luxe doivent repenser leurs stratégies pour toujours privilégier leurs clients, tout en trouvant des solutions aux problèmes de consommation de ces établissements. Il s’agit de proposer un nouveau modèle éco-responsable, un « green hautement qualitatif » qui ouvrirait de nouvelles perspectives dans le secteur de l’hôtellerie de luxe fondé sur l’utilisation des technologies les plus abouties pour le confort et d’un service toujours très personnalisée.

Limites de cette étude

Comme limite principale à notre recherche nous pouvons émettre la méthode de recueil de l’information lors de l’étude de terrain. Effectivement, malgré des entretiens via l’outil Skype, les effectuer en face à face avec la personne aurait été nettement plus parlant. D’autant plus sur une problématique telle que celle-ci. De plus, toujours en termes de limites, il aurait été intéressant, malgré la qualité de notre échantillon, d’interroger des clients de différentes nationalités. En effet, la culture et les traditions sont très différentes d’une culture à l’autre. Un hôtel accueille des personnes du monde entier et doit donc être capable de s’adapter aux multitudes de cultures afin de satisfaire chacun. Ainsi, par exemple, un américain aura sûrement un avis différent d’un japonais sur la mise en place d’actions écologiques. Cette diversité des cultures est un point pouvant être abordé comme ouverture à cette étude.

Annexe 1 : Présentation du guide d'entretien utilisé pour les interviews qualitatives

1. Français

Présentation

1. Quel est votre nom et prénom ?
2. Dans quelle société travaillez-vous ? Quel poste occupez-vous ?
3. Depuis combien de temps travaillez-vous dans le domaine de l'hôtellerie de luxe ?
4. Pourquoi avoir choisi ce secteur en particulier ?

I- Attributs des établissements de luxe.

1. Qu'est ce qui, selon vous, différencie les hôtels de luxe des autres hôtels ?
2. Quelles sont les principales attentes d'un client lors d'un séjour dans un hôtel de luxe ?
3. Lors de ce séjour, quelles pourraient être les pires situations qui puissent arriver aux clients ? Pourquoi ? (*N'hésitez pas à nous raconter une mésaventure qui vous ai déjà arrivé avec un client*).

II- Le développement durable et les hôtels de luxe.

1. Quelle est la place du développement durable dans votre vie ? Pourquoi ?
2. Quelle serait votre réaction en apprenant qu'un hôtel de luxe met en place des pratiques vertes ? Pourquoi ? (*N'hésitez pas à nous décrire vos émotions ; peur, méfiance, joie etc.*)
3. Quelles seraient, selon vous, les sources éventuelles d'hésitations d'un client à séjourner dans un hôtel de luxe aux pratiques vertes ?
4. Dans quelle mesure seriez-vous prêt(e) à vous impliquer dans ces actions vertes ? Pourquoi ? (Par exemple ; participer aux actions vertes de l'hôtel, promouvoir les actions sur les réseaux sociaux, proposer des ateliers pour sensibiliser les autres employés etc.)
(*N'hésitez pas à argumenter avec des exemples.*)

III- Souhaits et recommandations

1. Selon vous, un hôtel de luxe a-t-il tout intérêt à devenir un « green hôtel » ? Pourquoi ?
2. Quelles seraient vos différentes recommandations à un hôtelier qui souhaite incorporer une dimension écologique dans sa stratégie ?

2. Anglais

Presentation

1. What is your first and last name?
2. What is your occupation? (Position , missions ..etc.)
3. Generally speaking, what are your reasons for traveling? (Tourism or Business)
4. How often do you travel?
5. What are your main destinations? (cities or countryside?)

I- Attributes of luxury Hotels.

1. What can be the main differences between top luxury hotels and others ?
2. What are your main expectations while staying in a luxury hotel?
3. During this stay, what could be the worst situations that could happen to you? Why ? (*if you had experienced one of them, please tell us so*).

II- Sustainable development and luxury hotels.

1. How responsive are you regarding sustainable development? Why ?
2. What would be your reaction when you learn that you are going to sleep in a luxury hotel that is implementing green practices? Why ? (*Do not hesitate to describe your emotions; fear, mistrust, joy etc.*)
3. What would be the possible sources of hesitation to stay in a luxury hotel with green practices?
4. To which extend would you get involved in these green actions? Why ? (*For example; paying extra money for your stay, using one set of towels twice, eating organic and healthier at breakfast and stay away from processed food... etc.*) Please, give examples.

III- Wishes and recommendations

1. In your opinion, does a luxury hotel have any advantages in becoming a "green hotel"? Why ?
2. What would be your advice as a client to a Hotel Director who wants to give a green dimension into his strategy?

Bibliographie

- [1]. Ajzen, I. (1985). From Intentions to Actions: A Theory of Planned Behavior. *Action Control*, 11–39. https://doi.org/10.1007/978-3-642-69746-3_2
- [2]. Anderson, R. (1973). Consumer dissatisfaction: The effect of diperformance. *Journal of Marketing Research*, 10(2), 38–44.
- [3]. Baker, M. A., Davis, E. A., & Weaver, P. A. (2014). Eco-friendly Attitudes, Barriers to Participation, and Differences in Behavior at Green Hotels. *Cornell Hospitality Quarterly*, 55(1), 89–99. <https://doi.org/10.1177/1938965513504483>
- [4]. Baloglu, S., & McCleary, K. W. (1999). A model of destination image formation. *Annals of Tourism Research*, 26(4), 868–897. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(99\)00030-4](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(99)00030-4)
- [5]. Beerli, A., & Martín, J. D. (2004). Factors influencing destination image. *Annals of Tourism Research*, 31(3), 657–681. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2004.01.010>
- [6]. Bendell, J., & Kleanthous, A. (2007). Deeper Luxury. *Deeper Luxury*, 1–47. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- [7]. Berezan, O., Raab, C., Yoo, M., & Love, C. (2013). Sustainable hotel practices and nationality: The impact on guest satisfaction and guest intention to return. *International Journal of Hospitality Management*, 34(1), 227–233. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.03.010>
- [8]. Bieak Kreidler, N., & Joseph-mathews, S. (2009). How green should you go? Understanding the role of green atmospherics in service environment evaluations. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 3(3), 228–245. <https://doi.org/10.1108/17506180910995414>
- [9]. Bohdanowicz, P. (2006). Environmental awareness and initiatives in the Swedish and Polish hotel industries-survey results. *International Journal of Hospitality Management*, 25(4), 662–682. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2005.06.006>
- [10]. Bowen, J. T., & Shoemaker, S. (2003). Loyalty: A strategic commitment. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(5–6), 31–46. [https://doi.org/10.1016/S0010-8804\(03\)90105-4](https://doi.org/10.1016/S0010-8804(03)90105-4)
- [11]. Cervellon, M. C. (2013). Conspicuous conservation: Using semiotics to understand sustainable luxury. *International Journal of Market Research*, 55(5), 695–717. <https://doi.org/10.2501/ijmr-2013-030>
- [12]. Chan, E. S. W. (2008). Barriers to EMS in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 187–196. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.07.011>
- [13]. Chang, Y., & Ko, Y. J. (2017). Consumers' perceived post purchase risk in luxury services. *International Journal of Hospitality Management*, 61, 94–106. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.09.005>
- [14]. Chapagain, A. K., & Hoekstra, A. Y. (2008). The global component of freshwater demand and supply: An assessment of virtual water flows between nations as a result of trade in agricultural and industrial products. *Water International*, 33(1), 19–32.

<https://doi.org/10.1080/02508060801927812>

- [15]. Chen, A., & Peng, N. (2014). Examining Chinese consumers' luxury hotel staying behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 39, 53–56. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.01.002>
- [16]. Chen, A., & Peng, N. (2018). Examining consumers' intentions to dine at luxury restaurants while traveling. *International Journal of Hospitality Management*, 71(October 2017), 59–67. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.11.009>
- [17]. Chen, H., Bernard, S., & Rahman, I. (2019). Greenwashing in hotels: A structural model of trust and behavioral intentions. *Journal of Cleaner Production*, 206, 326–335. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.09.168>
- [18]. Chen, M. F., & Tung, P. J. (2014). Developing an extended Theory of Planned Behavior model to predict consumers' intention to visit green hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 221–230. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.09.006>
- [19]. Chen, Y. S., & Chang, C. H. (2012). Enhance green purchase intentions: The roles of green perceived value, green perceived risk, and green trust. *Management Decision*, 50(3), 502–520. <https://doi.org/10.1108/00251741211216250>
- [20]. Chen, Y. S., & Chang, C. H. (2013). Greenwash and Green Trust: The Mediation Effects of Green Consumer Confusion and Green Perceived Risk. *Journal of Business Ethics*, 114(3), 489–500. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1360-0>
- [21]. Chitty, C., Ward, S., & Chua, C. (2007). An application of the ECSI model as a predictor of satisfaction and loyalty for backpacker hostels. *Marketing Intelligence and Planning*, 25(6), 563–580. <https://doi.org/10.1108/02634500710819941>
- [22]. Chiu, Y. T. H., Lee, W. I., & Chen, T. H. (2014). Environmentally Responsible Behavior in Ecotourism: Exploring the Role of Destination Image and Value Perception. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 19(8), 876–889. <https://doi.org/10.1080/10941665.2013.818048>
- [23]. Christy, R., Oliver, G., & Penn, J. (1996). Relationship marketing in consumer markets. *Journal of Marketing Management*, 12(1–3), 175–187. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1996.9964407>
- [24]. Clemes, M. D., Gan, C., & Ren, M. (2011). Synthesizing the effects of service quality, value, and customer satisfaction on behavioral intentions in the motel industry: An empirical analysis. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 35(4), 530–568. <https://doi.org/10.1177/1096348010382239>
- [25]. Collins, S. E., Witkiewitz, K., & Larimer, M. E. (2011). The theory of planned behavior as a predictor of growth in risky college drinking. *Journal of Studies on Alcohol and Drugs*, 72(2), 322–332. <https://doi.org/10.15288/jasad.2011.72.322>
- [26]. Garza, N. L. (2011). Effect of Ecolabels in Context on Perceived Sustainability.
- [27]. Gössling, S., & Peeters, P. (2015). Assessing tourism's global environmental impact 1900–2050. *Journal of Sustainable Tourism*, 23(5), 639–659. <https://doi.org/10.1080/09669582.2015.1008500>

- [28]. Grayson, K., & Martinec, R. (2004). Consumer Perceptions of Iconicity and Indexicality and Their Influence on Assessments of Authentic Market Offerings. *Journal of Consumer Research*, 31(2), 296–312. <https://doi.org/10.1086/422109>
- [29]. Griskevicius, V., Tybur, J. M., & Van den Bergh, B. (2010). Going Green to Be Seen: Status, Reputation, and Conspicuous Conservation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98(3), 392–404. <https://doi.org/10.1037/a0017346>
- [30]. Grove. (1998). from the SAGE Social Science Collections . All Rights. *Hispanic Journal of Behavioral Sciences*, 9(2), 183–205. <https://doi.org/10.1177/07399863870092005>
- [31]. Gutman, J. (1982). A Means-End Chain Model Based on. *Journal of Marketing*, 46(Spring), 60–72.
- [32]. Han, H., & Kim, Y. (2010). An investigation of green hotel customers' decision formation: Developing an extended model of the theory of planned behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 659–668. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.01.001>
- [33]. Holbrook, M. B., & Hirschman, E. C. (1982). The experiential aspect of consumption: Consumption fantasies, feelings and fun. *Journal of Consumer Research*, 9(2), 132–140.
- [34]. Kang, K. H., Stein, L., Heo, C. Y., & Lee, S. (2012). Consumers' willingness to pay for green initiatives of the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 564–572. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.08.001>
- [35]. Klaus-Peter Wiedmann, Nadine Hennigs, and A. S. (2009). Value-Based Segmentation of Luxury Consumption Behavior. *Psychology & Marketing*, 30(6), 461–469. <https://doi.org/10.1002/mar>
- [36]. Ko, E., Costello, J. P., & Taylor, C. R. (2019). What is a luxury brand? A new definition and review of the literature. *Journal of Business Research*, 99(November 2016), 405–413. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.08.023>
- [37]. Lee, J. S., & Back, K. J. (2010). Examining antecedents and consequences of brand personality in the upper-upscale business hotel segment. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 27(2), 132–145. <https://doi.org/10.1080/10548400903579688>
- [38]. Lee, K. H., Lee, M., & Gunarathne, N. (2019). Do green awards and certifications matter? Consumers' perceptions, green behavioral intentions, and economic implications for the hotel industry: A Sri Lankan perspective. *Tourism Economics*, 25(4), 593–612. <https://doi.org/10.1177/1354816618810563>
- [39]. Leroux, E., & Pupion, P. C. (2018). Factors of adoption of eco-labelling in hotel industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 129(August), 194–209. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.09.018>
- [40]. Line, N. D., & Hanks, L. (2016). The effects of environmental and luxury beliefs on intention to patronize green hotels: the moderating effect of destination image. *Journal of Sustainable Tourism*, 24(6), 904–925. <https://doi.org/10.1080/09669582.2015.1091467>
- [41]. Liu, M. T., Wong, I. K. A., Tseng, T. H., Chang, A. W. Y., & Phau, I. (2017). Applying consumer-based brand equity in luxury hotel branding. *Journal of Business Research*,

- 81(January), 192–202. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.06.014>
- [42]. Manaktola, K., & Jauhari, V. (2007). Exploring consumer attitude and behaviour towards green practices in the lodging industry in India. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(5), 364–377. <https://doi.org/10.1108/09596110710757534>
- [43]. Merli, R., Preziosi, M., Acampora, A., Lucchetti, M. C., & Ali, F. (2019). The impact of green practices in coastal tourism: An empirical investigation on an eco-labelled beach club. *International Journal of Hospitality Management*, 77(April), 471–482. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.08.011>
- [44]. Merli, Roberto, Preziosi, M., Acampora, A., & Ali, F. (2019). Why should hotels go green? Insights from guests experience in green hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 81(November 2018), 169–179. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.04.022>
- [45]. Michelli, J. A. (2011). The new gold standard. *Next Generation Pharmaceutical*, (20), 59–63. <https://doi.org/10.1017/s1355617708080478>
- [46]. Mishra, A., & Gupta, A. (2019). Green hotel servicescape: attributes and unique experiences. *Current Issues in Tourism*, 22(20), 2566–2578. <https://doi.org/10.1080/13683500.2018.1502259>
- [47]. Mitchell, V. (1999). Consumer perceived risk: conceptualisations and models. *European Journal of Marketing*, 33(1/2), 163–195. <https://doi.org/10.1108/03090569910249229>
- [48]. Mohr, L. A., Webb, D. J., & Harris, K. E. (2001). Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior. *Journal of Consumer Affairs*, 35(1), 45–72. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6606.2001.tb00102.x>
- [49]. Naderi, I., Paswan, A. K., & Guzman, F. (2018). Beyond the shadow of a doubt: The effect of consumer knowledge on restaurant evaluation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 45(September), 221–229. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.09.004>
- [50]. Odin, Y., Odin, N., & Valette-Florence, P. (2001). Conceptual and operational aspects of brand loyalty: An empirical investigation. *Journal of Business Research*, 53(2), 75–84. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00076-4](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00076-4)
- [51]. Ogbeide, G.-C. (2012). Perception of Green Hotels in the 21st Century. *Journal of Tourism Insights*, 3(1). <https://doi.org/10.9707/2328-0824.1032>
- [52]. Ojala, M. (2005). Adolescents' worries about environmental risks: Subjective well-being, values, and existential dimensions. *Journal of Youth Studies*, 8(3), 331–347. <https://doi.org/10.1080/13676260500261934>
- [53]. Olson, E. L. (2013). It's not easy being green: The effects of attribute tradeoffs on green product preference and choice. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 171–184. <https://doi.org/10.1007/s11747-012-0305-6>
- [54]. Parent, M., Berthon, J., Parent, M., & Berthon, J. (2009). Management.

- [55]. Peng, N., & Chen, A. (2019). Luxury hotels going green—the antecedents and consequences of consumer hesitation. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(9), 1374–1392. <https://doi.org/10.1080/09669582.2019.1622710>
- [56]. Perramon, J., Alonso-Almeida, M. del M., Llach, J., & Bagur-Femenías, L. (2014). Green practices in restaurants: Impact on firm performance. *Operations Management Research*, 7(1–2), 2–12. <https://doi.org/10.1007/s12063-014-0084-y>
- [57]. Pinna, G., & Réau, B. (2011). Service de luxe et classes sociales. *Actes de La Recherche En Sciences Sociales*, 190(5), 72. <https://doi.org/10.3917/arss.190.0072>
- [58]. Rahman, I., Park, J., & Chi, C. G. Q. (2015). *Consequences of “greenwashing” : Consumers’ reactions to hotels’ green initiatives*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* (Vol. 27). <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2014-0202>
- [59]. Randhawa, J. S., & Ahuja, I. S. (2017). *Examining the role of 5S practices as a facilitator of business excellence in manufacturing organizations*. *Measuring Business Excellence* (Vol. 21). <https://doi.org/10.1108/MBE-09-2016-0047>
- [60]. ROBERT, J. (2016). L'HÔTELLERIE DE LUXE : UN MILIEU À PART ! Retrieved from <http://www.domaineleyonvert.fr/2016/02/03/lhotellerie-de-luxe-un-milieu-a-part/>
- [61]. Robinot, E., & Giannelloni, J. L. (2010). Do hotels’ “green” attributes contribute to customer satisfaction? *Journal of Services Marketing*, 24(2), 157–169. <https://doi.org/10.1108/08876041011031127>
- [62]. Sunny Hu, H. H., Huang, C. Te, & Chen, P. T. (2010). Do reward programs truly build loyalty for lodging industry? *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 128–135. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.07.002>
- [63]. Susskind, A., & Verma, R. (2011). Hotel guests’ reactions to guest room sustainability initiatives. *Cornell Hospitality Report*, 11(6), 4–13.
- [64]. Tajfel, H. (1974). Social identity and intergroup behaviour. *Social Science Information*, 13(2), 65–93. <https://doi.org/10.1177/053901847401300204>
- [65]. Tasci, A. D. A., Gartner, W. C., & Tamer Cavusgil, S. (2007). Conceptualization and Operationalization of Destination Image. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 31(2), 194–223. <https://doi.org/10.1177/1096348006297290>
- [66]. Tortosa-Edo, V., López-Navarro, M. A., Llorens-Monzonís, J., & Rodríguez-Artola, R. M. (2014). The antecedent role of personal environmental values in the relationships among trust in companies, information processing and risk perception. *Journal of Risk Research*, 17(8), 1019–1035. <https://doi.org/10.1080/13669877.2013.841726>
- [67]. Tynan, C., McKechnie, S., & Chhuon, C. (2010). Co-creating value for luxury brands. *Journal of Business Research*, 63(11), 1156–1163. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.10.012>
- [68]. Tzschenk, N., Kirk, D., & Lynch, P. (2008). Ahead of their time? Barriers to action in green tourism firms. *Service Industries Journal*, 28(2), 167–178. <https://doi.org/10.1080/02642060701842175>
- [69]. UNWO. (2019). Faits saillants du tourisme international supérieure à celle de 1'

économie mondiale.

- [70]. Vitousek, P. M., Mooney, H. A., Lubchenco, J., & Melillo, J. M. (1997). Human domination of Earth's ecosystems. *Science*, 277(5325), 494–499. <https://doi.org/10.1126/science.277.5325.494>
- [71]. Wang, J., Wang, S., Xue, H., Wang, Y., & Li, J. (2018). Green image and consumers' word-of-mouth intention in the green hotel industry: The moderating effect of Millennials. *Journal of Cleaner Production*, 181, 426–436. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.01.250>
- [72]. Xu, F., La, L., Zhen, F., Lobsang, T., & Huang, C. (2019). A data-driven approach to guest experiences and satisfaction in sharing. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 36(4), 484–496. <https://doi.org/10.1080/10548408.2019.1570420>
- [73]. Yadav, R., Balaji, M. S., & Jebarajakirthy, C. (2019). How psychological and contextual factors contribute to travelers' propensity to choose green hotels? *International Journal of Hospitality Management*, 77(August), 385–395. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.08.002>
- [74]. Yang, W., & Mattila, A. S. (2017). The Impact of Status Seeking on Consumers' Word of Mouth and Product Preference—A Comparison Between Luxury Hospitality Services and Luxury Goods. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 41(1), 3–22. <https://doi.org/10.1177/1096348013515920>
- [75]. Zsóka, Á., Szerényi, Z. M., Széchy, A., & Kocsis, T. (2013). Greening due to environmental education? Environmental knowledge, attitudes, consumer behavior and everyday pro-environmental activities of Hungarian high school and university students. *Journal of Cleaner Production*, 48, 126–138. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.11.030>