

OFFRIR UNE EXPÉRIENCE UNIQUE À SES CLIENTS DANS LE SECTEUR DE L'HÔTELLERIE-RESTAURATION : quels impacts sur les performances des réseaux et de leurs unités ?



Manon COMMUNIER et Léa FRÉMIOT
- MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES -
 MASTER 2 MARKETING ET VENTE
 parcours Franchise & Commerce en Réseau
 Responsable du Master : **Dr. Rozenn Perrigot**

UNE ÉTUDE QUALITATIVE basée sur des entretiens semi-directifs :



- 15 heures d'entretiens,
- Des entretiens menés en **appel vidéo** ou en **face à face**, en France et en Espagne,
- Un secteur d'activité spécifique étudié : **l'hôtellerie-restauration**,
- Une **triple perception** du lien entre **singularité** de l'expérience client et **performance** des réseaux.

Légende :
 Paroles de Responsables d'établissements, Paroles de Têtes de réseau, Paroles de Consommateurs

LA MÉTHODOLOGIE utilisée dans le cadre de cette étude :

- Revue de littérature**
 Mise en perspective des différents travaux d'auteurs, au fil du temps, sur les thématiques suivantes :
 - L'organisation des réseaux d'enseigne : de l'**uniformité** à la **personnalisation**,
 - L'**expérience client**,
 - La notion de **performance** des entreprises.
- Guides d'entretien**
 Réalisation de guides distincts et complémentaires à destination de trois cibles d'interviewés :
 - Les **Responsables d'établissement**,
 - Les **Têtes de Réseau**,
 - Les **Consommateurs**.
- Entretiens**
 13 entretiens menés auprès de professionnels du secteur de l'**hôtellerie-restauration** et de consommateurs.
 Utilisation d'un **outil spécifique** auprès des répondants : le **test projectif** à travers différentes images de concepts d'hôtels et de restaurants.
- Retranscriptions et Analyses**
 Retranscription des entretiens enregistrés avec l'autorisation des répondants.
 Étude de l'ensemble des verbatims collectés à l'aide d'une **grille d'analyse** permettant de croiser les données collectées.
- Bilan**
 Prise de recul sur les résultats de l'étude : **discussion et conclusion**.

CONTEXTE GLOBAL

selon la revue de littérature réalisée

- Une **société** de plus en plus portée sur la **singularité**,
- Des points de vue **divergents** des auteurs sur le principe de **standardisation** des réseaux d'enseigne : imperméabilité, assouplissement et limites du concept,
- Une demande croissante de **personnalisation** des produits et services,
- Un lien intéressant entre le secteur de l'**hospitality** et l'idée d'**expérience client**,
- Des **indicateurs de performance** propres au secteur, permettant de **piloter** les unités.

EXPÉRIENCE CLIENT : QUESACO ?

PRÉ-ACHAT Avant → ACHAT Pendant → POST-ACHAT Après → Le parcours du client

Tout au long de la réalisation de notre étude, nous avons considéré l'expérience client comme l'ensemble des **émotions** et des **sentiments** ressentis par le client avant, pendant et après l'utilisation d'un service ou d'un produit. Cette étude s'est particulièrement focalisée sur le phase du "pendant", lors de la venue du client au sein de l'établissement.

Les clés de différenciation de l'expérience client : le thème, les produits/services, les prix, la communication, la réservation.

RETOUR SUR LES TESTS PROJECTIFS

Un test projectif est un outil d'évaluation psychologique précis qui exploite les réponses spontanées produites par la personne soumise à des stimuli, le principe étant que ces réponses indiquent tel ou tel mécanisme inconscient ou certains traits de personnalité du sujet. Ici, des images ont été présentées aux interviewés suivies de questions sur leurs impressions.

3 concepts ayant une stratégie de personnalisation :

- 1 Un test commun **Voltereta**
- 2 au choix selon le profil → Un test orienté hôtellerie / Un test orienté restauration

- LE THÈME DE L'ÉTABLISSEMENT -

Par "thème" de l'établissement, nous entendons la décoration, l'ambiance, les matériaux, la couleur, la luminosité, la musique : c'est l'**atmosphère** qui y règne !

La totalité des personnes interrogées se disent **sensibles** au thème d'un établissement (hôtel ou restaurant) et apprécient notamment une ambiance différente, une décoration soignée ou encore une localisation spéciale (exemple : les rooftops). Toutefois, il ne s'agit pas, pour autant, d'un **critère de choix** pour elles. Les interviewés perçoivent le thème de l'établissement comme un **élément secondaire**, contribuant à rendre l'expérience unique. Les répondants précisent cependant que ce n'est pas le thème qui fait l'expérience.

STANDARDISATION	CONSTAT GÉNÉRAL	PERSONNALISATION
<ul style="list-style-type: none"> • La majorité des répondants préfèrent des thèmes différents à chaque expérience, même si leur priorité reste le produit/service qu'ils sont venus chercher, • Les personnes interrogées se disent prêtes à parcourir davantage de distance pour se rendre dans un hôtel ou restaurant au thème unique. Cependant, elles sont réticentes à l'idée d'augmenter leur budget à cet effet. 	<p>CHOIX STRATÉGIQUE DES RÉSEAUX</p> <p>La plupart des interviewés possèdent des unités personnalisées au sein de leur réseau. Les principales raisons évoquées sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La prise en compte de l'emplacement, des particularités locales et le respect des spécificités du lieu / du local exploité, • La personnalité du dirigeant, influençant les choix de décoration et apportant sa "touche personnelle". 	<p>AVANTAGES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rassure et sécurise les clients, particulièrement en termes de confort attendu (hôtellerie), • Facilite la communication à grande échelle : • Permet de créer une marque forte avec une notoriété importante.

Un des répondants évoque le fait que, même si les unités de son réseau semblent très **différentes** les unes des autres, le **thème** reste similaire. Dans ce cas, la marque est beaucoup plus **standardisée** que ce que le client peut imaginer, notamment par le biais de **marqueurs communs**.

Chaque lieu est différent mais je trouve que, paradoxalement, c'est une des chaînes qui est la plus standardisée de notre groupe.

Il y a des marqueurs communs et identité de marque retrouvés dans chaque établissement [...]

PERFORMANCES

De façon générale, les personnes interrogées sont plutôt **partagées** au sujet de l'influence directe de la **personnalisation** sur les **performances** de chaque établissement du réseau. Pour certains, un design travaillé et personnalisé sera un vecteur de **motivation** pour le client à se rendre dans l'établissement, impactant ainsi positivement le **chiffre d'affaires** de l'unité. Un design unique pourrait également contribuer au bien-être des salariés et à leur **productivité**. Pour d'autres, ce n'est pas le thème ou l'atmosphère différenciants de l'établissement qui impactent ses performances, mais bien son **emplacement**.

- LES PRODUITS ET LES SERVICES OFFERTS -

La carte doit-elle être la même dans les différentes unités ? **CONSTAT GÉNÉRAL**

Pour la majorité des interviewés, les cartes doivent contenir des **produits différents**, bien qu'un fil conducteur soit apprécié pour rassurer le client. L'idée est de préserver la qualité en s'adaptant aux **produits locaux** mais aussi, pour certaines enseignes, à la créativité d'un **chef cuisinier**. La notion de **gamme** revient : plus l'enseigne a un **positionnement** haut de gamme et plus ses produits seraient personnalisés.

CHOIX STRATÉGIQUE DES RÉSEAUX

- Parmi les interviewés représentants d'enseignes, un seul nous explique offrir des produits **uniformes** sur l'ensemble du réseau national, pour répondre aux **attentes des consommateurs**. Seules certaines spécialités nationales peuvent diverger d'un pays à l'autre. Un second interviewé souhaite, lui, revenir à des cartes uniformes pour une **meilleure gestion (coûts, contrôle qualité)**,
- Plusieurs interviewés évoquent une liberté totale concernant l'élaboration des cartes des restaurants ou bien, pour plusieurs enseignes, une **répartition entre les produits uniformes (entre 40% et 60%)** et les produits à la liberté de l'établissement (le % restant).

PERFORMANCES

Adaptations locales et découvertes gustatives
 Uniformité de la qualité et maintien des marges plus difficiles

Différenciation = Influence sur la **fidélité client** et l'affluence
Uniformisation = Influence sur la **gestion** et le CA

Amabilité
 Bonne connaissance du concept
 Rapidité

Parmi les critères relatifs aux services offerts que nous leur avons exposés, la majorité des interviewés considère que **l'amabilité** est le point le plus important de tous.

Concernant l'uniformité des services offerts, l'opinion principale des interviewés est que les services peuvent être **adaptés** tout en gardant le **même niveau de qualité**. De ce fait, il n'y a pas de mauvaises surprises chez les consommateurs, à ce niveau-là. Certains considèrent que la qualité des services offerts est la même sur tout le réseau, compte tenu d'un même niveau d'exigence. Pour d'autres, cette uniformité est impossible (et ce, pour tous les réseaux) du fait de la **variabilité du facteur humain**. On ressent, chez tous les interviewés, une forte volonté de voir cette qualité devenir uniforme sur le réseau. Ce point est le plus compliqué à contrôler pour eux, et le **principal obstacle** à la réussite de l'expérience client.

Même s'il ne connaît pas sa carte, que le service est lent et tout, le serveur avec un sourire à 10 000, peut tout rattraper.

Le **savoir-être** de l'équipe est au cœur du succès de l'expérience client, ce facteur est absolument fondamental. Les interviewés parlent notamment de la nécessité de recruter des **"aubergistes"**.

Pour l'ensemble des interviewés, la digitalisation des établissements de leur réseau est une véritable **préoccupation stratégique**. Tous reconnaissent son importance majeure dans le développement des marques et de l'expérience client. Le déploiement des outils digitaux n'est pas uniforme sur le réseau pour la majorité des interviewés (temps de mise en place, outils optionnels, etc.).

- LES PRIX PRATIQUÉS -

Plus de la moitié des personnes interrogées sur leur rapport aux prix pratiqués par des hôtels ou des restaurants affirment y être **sensibles**. Les autres interviewés sont davantage sensibles à l'**expérience vécue** qu'aux prix : "Je suis prêt à payer si j'ai une belle expérience." Les répondants sont unanimes sur le fait qu'un prix d'un repas ou d'une nuit d'hôtel doit être **justifié**, ils cherchent à évaluer le meilleur **rapport qualité-prix**. La perception de l'uniformité des prix sur l'ensemble d'un réseau diffère en fonction du secteur d'activité :

PRIX FIXES OU UNIFORMES SUR LE RÉSEAU ?

HÔTELLERIE	RESTAURATION
<p>PERCEPTION : Les consommateurs interviewés ont conscience que les prix ne peuvent pas être uniformes du fait de la localisation des établissements et de la variation de la demande.</p> <p>RÉALITÉ : Les représentants des réseaux interrogés pratiquent le "pricing dynamique", comparable au marché du transport aérien. C'est la variation de la demande qui dicte les prix des nuits d'hôtels : la saïsonnalité et la programmation d'événements jouent un rôle majeur sur la fixation des prix. La localisation de l'établissement et les coûts associés pèsent également dans la balance.</p>	<p>PERCEPTION : Les consommateurs interviewés ont tendance à imaginer que les mêmes prix sont appliqués dans l'ensemble des restaurants d'un même réseau, dès lors que l'offre y est identique.</p> <p>RÉALITÉ : Pour les représentants d'enseigne interrogés, les prix appliqués au sein des unités dépendent de la clientèle du quartier, de la concurrence alentour. Si l'établissement est associé au travel retail (aéroport, gare), les prix seront supérieurs.</p>

PERFORMANCES

La personnalisation des prix pratiquée par les répondants représente un **levier stratégique** pour les enseignes, leur permettant de maximiser leur revenu si les prix sont bien pensés. Dans la **restauration**, cette stratégie semble avoir un impact sur l'**affluence**. Pour l'**hôtellerie**, les impacts sont portés sur la **rentabilité** : On parle de Revenu Moyen par Chambre (**REVPAR**).

- LA COMMUNICATION MISE EN PLACE -

Focus sur les **réseaux sociaux**

La totalité des interviewés accordent une importance forte à la communication sur les réseaux sociaux. Il s'agit d'une **véritable stratégie** pour attirer de nouveaux clients mais aussi, d'un devoir de s'y consacrer davantage (pour certains d'entre eux). Les interviewés considèrent notamment que les produits et services doivent être **instagrammables** afin de créer la viralité.

CONSTAT GÉNÉRAL

COMPTES NATIONAUX
 Toutes les enseignes représentées dans l'étude possèdent un compte national sur les réseaux sociaux. Plusieurs possèdent ainsi un compte par pays.

COMPTES LOCAUX
 Parmi les marques représentées, seule une d'entre elles possède uniquement un compte en national. Elle est la seule à ne pas proposer de comptes locaux pour ses différentes unités.

Communication commune à l'échelle nationale
Manque de liens avec les **spécificités locales** des établissements

Authenticité et mise en avant du staff local
Abonnés éparpillés à travers les différents comptes

Comptes locaux plus rares dans les réseaux de franchises car risques de "dérives" des franchisés

PERFORMANCES

Un lien : **Instagram** est le principal réseau social utilisé par les enseignes représentées
 "Oui systématiquement, avant d'aller dans le restaurant je sais ce que je vais commander dans le restaurant."

Les consommateurs interviewés pensent qu'il existe un **lien étroit** entre l'engagement des clients sur les réseaux sociaux et l'expérience qu'ils ont vécu au sein de l'établissement. En effet, selon eux, si le client s'abonne à l'enseigne après sa visite c'est que l'expérience client a été un succès.

- LA NOTION DE RÉSERVATION -

CONSTAT GÉNÉRAL

L'ensemble des consommateurs interrogés ont pour habitude de réserver à l'avance (plusieurs jours en moyenne). Un des interviewés relève le côté générationnel lié à l'organisation et l'opposition avec le besoin d'immédiateté de notre société de consommation.

Perceptions d'un établissement à la disponibilité immédiate

Perceptions d'un établissement très fréquemment complet

Un des consommateurs consulte peu les photos avant pour avoir la "surprise" et que son expérience soit d'autant plus forte à son arrivée.

Répond à un **besoin d'immédiateté**.
 Majoritairement pas un critère de jugement sur la qualité sauf pour un des interviewés.

Exclusivité du lieu, gage de qualité, expérience qui s'annonce réussie,
Frustration possible liée à une impossible réservation dernière minute.

"C'est qu'ils ont réussi à faire en sorte que l'expérience client soit réussie pour un maximum de profils. Et du coup, ce n'est forcément un bon établissement, que ce soit en termes de comportement envers le client et de qualité du produit."

Un lien : Toutes les personnes interrogées sur leur aptitude à réserver plus longtemps à l'avance pour se rendre dans un établissement à l'expérience unique, répondent favorablement.

- BILAN -

La **personnalisation de chaque unité d'une même enseigne** représente-t-elle l'**avenir du commerce en réseau** ? **Les réflexions générales**

La majorité des interviewés pensent que oui, la personnalisation de chaque unité représente l'avenir du commerce en réseau. Ils ajoutent plusieurs arguments et nuances à leur opinion. 3 axes de réflexion majoritaires peuvent ainsi se dégager :

Un lien avec le positionnement de la marque ?	Et la RSE dans tout ça ?	S'agit-il de cycles tendanciels ?
Bien souvent, dans l'esprit des interviewés, l'unicité de l'expérience est liée au niveau de gamme et au positionnement prix de la marque : + Les prix sont faibles → + l'établissement est standardisé = Clients rassurés On vient répondre à une attente précise + Les prix sont élevés → + l'établissement est personnalisé = Clients surpris On vient créer la découverte, un souvenir unique.	On note que la réglementation en lien avec la RSE, mais aussi les attentes des clients à ce niveau, influencent les nouveaux standards de marque (produits à usage unique, etc.). "Je trouve ça hyper intéressant dans cette expérience-là, le fait d'avoir une expérience unique, mais en même temps de prendre ça en compte [la RSE]." En parallèle, adopter une stratégie de personnalisation avec une meilleure prise en compte des ressources locales pour chaque établissement, coïncide parfaitement avec le renfort de la RSE.	Il existe un lien étroit entre le contexte sociologique et l'émergence de stratégies nouvelles (ou renouvelées) en termes d'expérience client, dans l'hôtellerie restauration. On parle notamment de tendances ou de cycles . En effet, après avoir longtemps aspiré à des expériences standardisées, les consommateurs seraient à nouveau portés par l'individualisme et la quête de différenciation . La mise en place d'une stratégie de personnalisation semble ainsi cohérente avec la tendance actuelle des attentes des clients.

Uniformité VS Personnalisation, quel est le type de réseau le plus performant ?
 Les interviewés n'apportent pas un avis ferme quant au modèle le plus performant. La majorité considère que les deux le sont, tout est une question de **choix stratégique** et de **positionnement** :
 "Si vous êtes sur un McDo, c'est tout aussi performant que sur des restaurants singuliers à 100 € le ticket moyen."

LES MODÈLES DE DEMAIN ?

La "quasi-franchise"

Forme de franchise qui ne prend en compte que les éléments du "back-office" (systèmes et procédures non visibles par le client). Cette forme de franchise ne considère pas les éléments liés à la marque et à sa manifestation. Ainsi, le franchisé acquiert le droit et l'obligation d'utiliser le système "back-office" du franchisseur tout en bénéficiant d'une flexibilité entrepreneuriale sur la partie "front-office"/"front-office".

→ Cela s'apparente davantage à un **prestataire de services** aux yeux des interviewés

Les enseigne "hybrides"
 Finalement, le modèle le plus performant serait, selon les répondants, un **savant mélange** alliant **standardisation** et **personnalisation**. Cela pourrait s'illustrer ainsi :

STANDARDISATION	PERSONNALISATION
des éléments de base directement liés à la qualité = colonne vertébrale	des éléments additionnels, à la liberté des gérants = composants "accessoiristes"

NOS RECOMMANDATIONS

- Être un réseau performant dans une société en quête de singularité : Guide Pratique -

- 1 Définir un **positionnement clair** (Ultra économique ? Haut de gamme ?),
- 2 Déterminer l'**histoire globale** à raconter et la **décliner** à travers les différentes unités du réseau,
- 3 Identifier les **composantes** indispensables au maintien de la **viabilité** (performance) du concept et les standardiser,
- 4 Évaluer le **degré de liberté** que vous souhaitez accorder aux gérants, concernant les éléments additionnels,
- 5 S'assurer du maintien de la **qualité** sur l'ensemble du réseau.

"Non mais c'est des cycles. On a eu un cycle il y a 30 ans, de l'hôtellerie totalement standardisée pour rassurer le client, maintenant, cette hôtellerie standardisée, on l'a eue, il faut créer justement des différences pour que les clients aient l'impression de consommer différemment à chaque fois."

UNIVERSITÉ DE RENNES 1, FONDATION IGR-IAE, REM, IGR-IAE RENNES