La qualité en marketing (y compris développement durable)

En marketing la notion de qualité est limitée à la perception du client. Elle concerne toutes les entreprises : la préoccupation « qualité » est aussi importante chez Mc Donald's que dans un Palace car le client est important pour toutes les entreprises

1 Promesse, qualité, satisfaction

1.1 C'est quoi la qualité ?

En marketing la qualité d'un produit, d'un service, est la capacité de ce produit (de ce service) à donner satisfaction au client, à répondre à ses attentes. La qualité est, de ce fait, un des outils essentiels de la politique de fidélisation (mais pas le seul : la promotion, la variété de l'expérience, la relation-client sont également des outils classiques et complémentaires de la fidélisation).

Dans les activités de services, cette capacité à donner satisfaction dépend principalement :

- de la compréhension des attentes des clients par l'entreprise,
- de la mise en place d'une norme de service cohérente : le service que l'entreprise souhaite proposer à ses clients,
- de la communication de cette offre (la promesse) : une communication cohérente, conforme avec ce que sera effectivement le service délivré.
- de la bonne réalisation effective du service (un service délivre conforme à ce qui a été prévu (la norme de service) et promis (la communication faite).

Le service sera perçu par le client et comparé à ses attentes. Il y a donc deux principales origines à la qualité :

- Du côté du client : ce qu'il s'attend à recevoir et ce qu'il perçoit, ce qu'il a décidé d'acheter, de consommer. Pour la gestion de la qualité il convient donc d'éviter les malentendus par exemple : ne pas promettre quelque chose que l'on ne pourra pas tenir, éviter de délivrer un service exceptionnel si on n'est pas capable de le fournir à chaque service[1] (le service rendu une fois est une promesse pour l'avenir : donnez un chocolat aujourd'hui au client avec son café…il sera déçu si vous ne le faites pas demain).
- Du côté de l'entreprise : ce qui est effectivement réalisé. La question centrale est de savoir si l'entreprise réalise un service conforme à ce que le client pensait obtenir en achetant le service, c'est-à-dire conforme à ce que l'entreprise lui a promis plus ou moins explicitement. Un client chez McDonalds n'est pas déçu de ne pas avoir de couteau et fourchette : McDonalds n'a

[1] Il est bien sûr envisageable de réaliser un service exceptionnel ponctuel, mais il faut que le caractère exceptionnel soit compris par le client. On peut offrir une fleur aux clientes le jour du printemps mais il faut faire comprendre clairement que ce ne sera pas reconduit tous les jours.

jamais montré dans ses publicités, des clients servis avec fourchettes et couteaux. Par contre le client serait déçu s'il n'y avait pas de frites, si le service n'est pas rapide : ce sont des éléments de la promesse de Mc Donalds.

1.2 Les liens qualité-fidélité

En marketing la fidélité est un attachement durable, préférentiel, voire exclusif, à un produit, une marque, une entreprise. Elle se mesure par l'attitude (donc par enquête) et surtout par le comportement d'achat. Il est hasardeux toutefois de considérer un client régulier comme un client fidèle. Un client qui déjeune tous les mardis midi « Au Pélican » peut-il être considéré comme un client fidèle par ce restaurateur ? Oui s'il ne mange au restaurant que le mardi midi, non s'il mange chez un concurrent tous les autres jours de la semaine (pour ne pas douter du raisonnement on peut tenter de transposer dans le domaine sentimental : suffit-il d'être dans les bras de son conjoint un jour par semaine pour être fidèle ? parfois oui mais pas toujours).

Les liens entre satisfaction et fidélité ne sont pas aussi simples qu'ils sont généralement présentés : il ne suffit pas que le client soit satisfait pour qu'il soit fidèle: L'Université de Cornell a fait une étude importante sur ce sujet en interrogeant les clients d'hôtels nord-américains : on peut identifier 4 types de comportements:

- satisfaits et fidèles (SF)
- insatisfaits et infidèles (II)
- satisfaits mais fidèles (SI)
- insatisfaits mais fidèles (IF)

La catégorie la plus représentée dans les hôtels, selon cette étude, est SI (clients satisfaits mais infidèles, 38 % des clients interrogés par Cornell ! De plus l'étude montre que plus le client est habitué à dormir à l'hôtel plus il est SI). Les explications avancées sont les suivantes pour la catégorie SI : ces clients (et surtout les gros consommateurs) aiment aussi la variété, à tel point qu'ils échangent le confort de la satisfaction assurée contre le plaisir de la nouveauté.
La seconde catégorie, en nombre de clients est IF (clients insatisfaits mais fidèles). Les explications avances concernent l'impossibilité de changer (par exemple ils sont liés par le choix que leur impose leur entreprise pour les déplacements professionnels), un prix particulièrement attractif (je ne suis pas satisfait mais si je change ce sera plus cher).

Les clients très fidèles de plus en plus rares ?

Face à la multiplication des offres et la variété des expériences possibles, souvent la qualité ne suffit plus pour fidéliser les clients. Il y a bien sûr quelques exceptions, mais il ne faut guère avoir d'illusion les clients vraiment fidèles sont rares. Toutefois les avantages de la fidélisation sont très importants :
- diminution des coûts de prospection de nouveaux clients,
- les clients fidèles sont moins couteux et plus facile à servir (car ils connaissent bien l'établissement, les prestations)
- les clients fidèles dépensent généralement plus et sont moins sensibles au prix (ils acceptent des prix plus élevés)

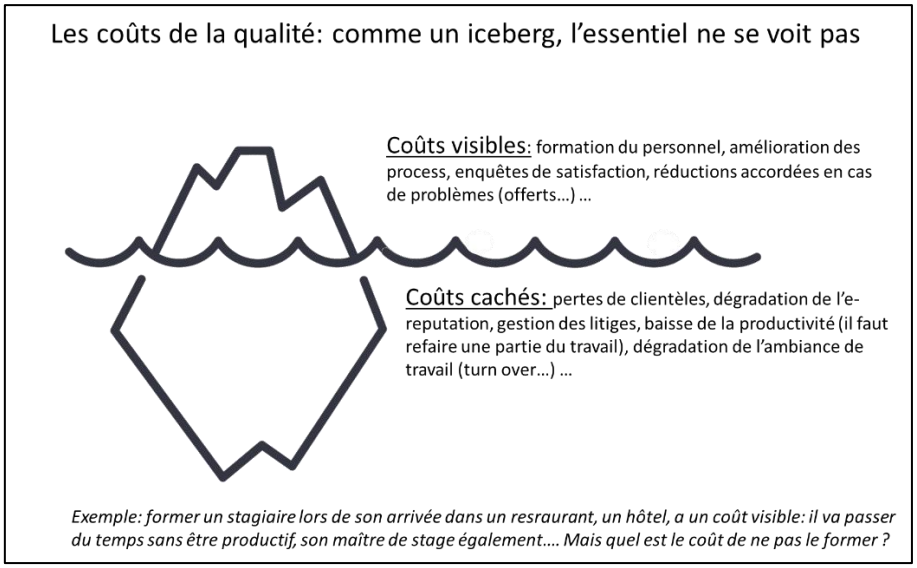
Les entreprises ne renoncent donc pas à leur politique de fidélisation. Ces dernières sont en général une combinaison de plusieurs éléments :
- politique qualité
- promotion (donc carte/programme de fidélité)
- variété/renouvellement de l'offre (renouvellement de la carte au restaurant, évènements ponctuels dans l'établissement…)
- relation client (CRM : Custumer Relationship Management). Envoi d'un e-mail, d'un sms…pour maintenir la relation (avec une promotion à la clé…)

1.3 Pourquoi la qualité c'est important ?

- L'e-reputation et le bouche à oreille : une bonne qualité génère de bons commentaires sur les réseaux sociaux, le bouche à oreille et le contraire est encore plus vrai . Gare aux commentaires assassins (et à leur partage, leur diffusion) en cas de défaut de qualité.

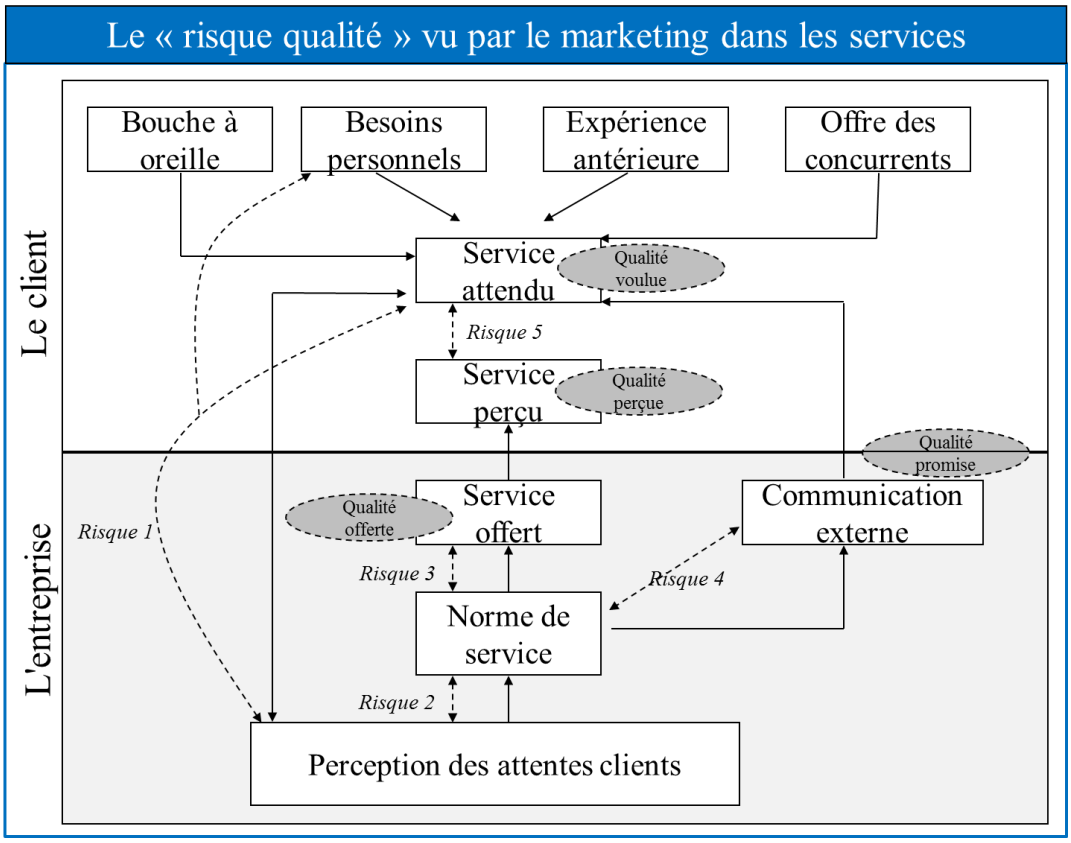
- La fidélité : nous venons de voir que les liens « qualité-satisfaction-fidélité » ne sont pas aussi forts qu'on pourrait l'espérer. Un client satisfait n'est pas forcément fidèle. On peut toutefois considérer que la qualité peut être un des éléments incitant les clients à revenir dans l'établissement. Or la fidélité procure de nombreux avantages à l'entreprise (entre autres car il coûteux de faire conquérir de nouveaux clients, généralement bien plus coûteux que de garder d'anciens clients).

- Les coûts : une qualité bien maîtrisée peut être intéressant en matière de gestion des coûts. En effet les défauts de qualité entraînent souvent des sur-coûts (il faut refaire le travail et/ou dédommager le client, par exemple).



1.4 Le risque qualité, les défauts de qualité,

Les risques de défauts de qualité sont finalement assez nombreux :



Risque 1 : Mauvaise perception des besoins et attentes des clients.

Par exemple : insuffisance des études marketing (incompréhension des désirs, des motivations, des attentes.

Risque 2 : Service défini non conforme à la perception des attentes.

Par exemple : conception du service ne prenant pas en compte certaines attentes fortes perçues lors des études préalables.

Risque 3 : Service réalisé non conforme au service défini, à la norme (et donc à la promesse).

Par exemple : incapacité à maintenir le niveau de service prévu en période d'affluence, incapacité à maintenir un niveau de service constant en raison de difficultés d'approvisionnement ou de problème d'effectifs.

Risque 4 : Communication de la promesse non conforme au service défini (ou réalisé).

Par exemple : mise en avant d'un avantage fictif par le personnel commercial dans le but d'obtenir l'accord du client, la signature d'un contrat. Ou encore publicité exagérément flatteuse…que génèrera de la déception lorsque le client achètera/consommera le service/produit.

Risque 5 : Différence entre le service perçu et le service attendu. Ce risque est la synthèse des autres à laquelle il faut ajouter la subjectivité de la perception du consommateur.

Par exemple : dans un restaurant rapide la perception de la durée de l'attente (qualité perçue) par les clients peut être mauvaise par rapport à la durée attendue (qualité attendue) même lorsque que l'attente effective (qualité offerte) est relativement faible.

Pour terminer il convient de noter l'éventuelle distorsion entre le service perçu et le service effectivement délivré. Les clients n'ont pas une perception objective du service, on parle de perception sélective, il peut être parfois utile d'orienter cette perception : c'est par exemple un élément du travail du sommelier (exprimer les saveurs, les préciser pour orienter la perception du client). Par ailleurs les clients ne portent pas la même attention sur tous les éléments du service, certains points sont des « marqueurs de qualité » plus importants que d'autres pour le client. Les points auxquels les clients sont particulièrement attentifs dans les activités de service seraient[2] :

- Les éléments tangibles : lorsque la prestation comprend des éléments tangibles, ceux-ci captent une partie importante de l'attention, de la perception des clients. Il y a souvent un « effet de halo » des éléments tangibles (ils diffusent une impression sur l'ensemble du service). Il est facile d'illustrer ce point en restauration : le contenu de l'assiette capte une partie importante de l'attention du client.
- La fiabilité et l'assurance : Le client est spécialement attentif à ce qui lui a été promis, la conformité par rapport à la promesse semble essentielle mais le client consomme aussi de l'information : le service doit être crédibilisé par de l'information (rassurer sur l'origine des produits, sur la composition de plats par exemple)
- La réactivité, l'empathie : le client sait que le service est réalisé sur place, que les compétences existent sur place, il attend donc une certaine capacité d'adaptation à sa demande. Les éléments de personnalisation sont particulièrement perçus par le client.

Que perçoivent les clients, que mémorisent-ils ? Perception sélective, distorsion sélective, mémorisation sélective.

La perception sélective est une tendance chez l'individu, le consommateur dans le cadre du marketing, à interpréter de manière sélective ce que ces sens perçoivent : certains éléments perçus sont ignorés, alors que d'autres sont retenus. La sélection se fait de manière plus ou moins consciente, elle est vraisemblablement une manière de simplifier et d'accélérer la perception (et la mémorisation) en limitant le nombre d'informations souvent trop important : le cerveau cherche des raccourcis pour réduire la complexité.

Par ailleurs il est fréquent que certains éléments perçus soient l'objet d'une distorsion, d'une déformation, par exemple liée à des expériences antérieures (on croit le voir/ le sentir (…) car on l'a déjà vu/senti ou pace qu'on a envie de le voir/sentir, ou peur de le voir/sentir). Par exemple le client peut avoir l'impression d'avoir attendu très longtemps…alors que, montre en main, ce n'est pas le cas (l'inverse peut arriver également).

2 La gestion de la qualité

La gestion de la qualité est la prise en compte des différents types de risque que nous venons d'aborder.

Outre les soins apportés aux études préalables à la mise au point d'une norme de service, la maîtrise de la qualité dépend aussi beaucoup de la capacité à énoncer (clairement) et respecter (avec constance) la « promesse client ». L'organisation, la mise en place et le respect de procédures de travail, le contrôle des approvisionnements, la formation et la motivation du personnel sont des outils opérationnels clés de la gestion de la qualité dans les activités de services.

[2] Par exemple: Zeithaml, V.A., Bitner, M.O., and Gremler, D.E. (2009)Services Marketing: Integrating Customer Focus Acrossthe Firm, Mcgraw-Hill/Irwin, New York

2.1 Bâtir la promesse qualité

Il existe des outils spécifiques permettant de mettre au point une promesse qualité :

- Les signes de qualité que l'entreprise construit elle-même : ses marques et leurs images. La qualité créée, en partie, l'image de marque, la marque diffuse une promesse qualité. Par exemple « Ibis » écrit sur le fronton d'un hôtel est une promesse qualité faite au client (voir le point 6 du présent chapitre).
- Le prix participe également à la promesse qualité. Lorsque le client manque d'éléments pour évaluer la qualité (il n'a pas encore consommé le produit, il manque d'informations, il est pressé, il n'a pas de compétence pour évaluer la qualité). Le prix sera interprété comme un signe de qualité. Par exemple en l'absence d'autres informations un vin à 80 € sera imaginé meilleur d'un vin à 10€.
- Les signes de qualité délivrés par des marques externes :
    - Les marques des fournisseurs permettent de rassurer le client : les exemples sont très nombreux : la glace « Carambar » chez Flunch, le spa « Chanel » au Ritz, « Château Beychevelle » sur la carte d'un restaurant, « Danette » au restaurant scolaire, « Président » et « Saint Mamet » au petit déjeuner d'un hôtel économique…
      Les labels (label-rouge, AB par exemple), les origines certifiées (AOC, AOP…), les normes certifiées (ISO, Hotelcert…) sont des marques (au sens juridique du terme) qui peuvent être mise en œuvre pour promettre un niveau de qualité, pour rassurer quant à la capacité de l'entreprise d'atteindre et de respecter un niveau de qualité.

Label rouge sur une carte de ventes à emporter

Certification, assurance qualité

Dans le domaine de la qualité la certification est la procédure par laquelle un organisme indépendant atteste que l'entreprise respecte une norme de qualité ou le cahier des charges d'un label.
En marketing la certification est utilisée pour apporter aux clients la preuve d'un niveau de qualité grâce à l'obtention d'une attestation (un certificat), délivrée par un organisme habilité et indépendant (l'Agence Française d'Assurance Qualité, AFAQ, ou le Bureau Veristas Certification, BVC par exemple).
Plus globalement la certification permet principalement :

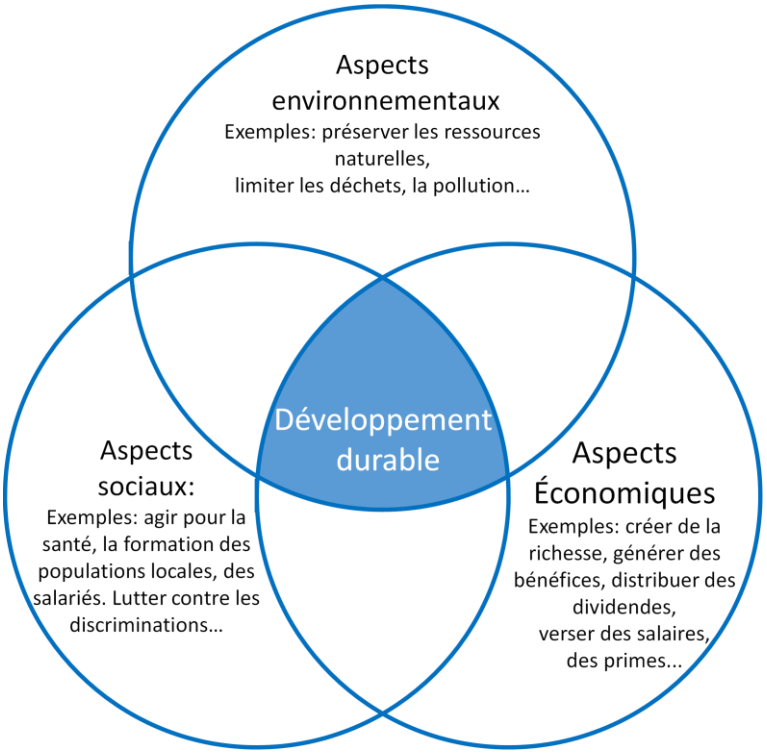
- D'améliorer les services et la qualité de son produit,
- D'améliorer ses façons de faire et sa productivité,
- D'assurer une garantie au consommateur et de lui donner confiance,
- De se démarquer de la concurrence, en particulier vis-à-vis des concurrents non certifiés.
- D'accéder à de nouveaux marchés, en effet certains clients, en BtoB, n'acceptent de travailler qu'avec des entreprise certifiées
- L'organisme certificateur accompagne l'entreprise pendant la durée de la certification les principales étapes sont : l'audit préalable et son diagnostic, la mise à niveau (si nécessaire), l'audit de certification/la décision de certification, l'audit de suivi (souvent annuel), le renouvellement du certificat (par exemple tous les 3 ans).

Les normes de confort pour le classement pour les hôtels de tourisme existent depuis 1937, elles ont été remaniées à plusieurs reprises. Les établissements hôteliers, en France, ont la possibilité de demander un classement de 1 à 5 étoiles et dans cette dernière catégorie de demander la distinction « Palace ». Le classement est accordé par Atout France sur avis d'un organisme évaluateur accrédité et chargé de réaliser les audits nécessaires (une trentaine de cabinets sont accrédités, parmi lesquels : MKG, APAVE, Bureau Veritas, Dekra). La démarche est facultative et le classement est attribué pour une durée de 5 ans.

2.2 Promesse et certification en matière de développement durable

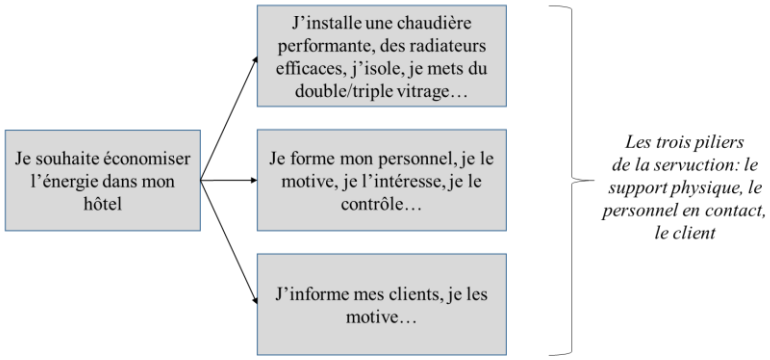
Les entreprises produisent de la richesse, procurent du travail et des revenus à leurs salariés, fournissent des biens et des services aux consommateurs, paient des impôts à l'Etat et aux collectivités. Leur rôle dans la société est essentiel. Les entreprises, leurs dirigeants, leurs membres sont souvent conscients de la responsabilité qu'ils portent du fait de cette place dans la société : les entreprises consomment des ressources, émettent des déchets, façonnent la consommation des individus, conditionnent en bonne partie la vie de leurs salariés. Il faut bien reconnaître que toutes les entreprises, tous les dirigeants, tous les salariés et tous les consommateurs n'intègrent pas, ou pas systématiquement, les différents aspects environnementaux, sociaux et économiques au moment de faire des choix et d'agir. Les arbitrages sont souvent difficiles : faut-il par exemple favoriser la richesse, l'emploi ou l'environnement, le court terme ou le long terme, le local ou le global ? On peut toutefois constater une montée en puissance de la prise de conscience de l'impératif du développement durable (mais au dela du discours le passager à l'acte est parfois moins évident) : comment répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs (c'est la définition de l'Organisation des Nations Unies) ?

Les trois piliers du développement durable



Le défi est immense : il s'agit de concilier ces objectifs, parfois contradictoires, et de s'inscrire dans un temps long. C'est-à-dire être capables de prendre des décisions en intégrant des contraintes et objectifs sur plusieurs décennies

Une servuction durable: exemple



A quoi sert ma belle isolation si le personnel et les clients laissent les fenêtres ouvertes ?
Le développement durable exige l'engagement du personnel et des clients, l'entreprise doit aussi agir en ce sens

En matière de développement durable, le marketing peut intervenir à plusieurs niveaux :

- Au niveau de l'action commerciale : il s'agira surtout d'instaurer une relation fondée sur l'éthique, tant au niveau de la forme que du fond. C'est-à-dire en cherchant à minimiser la pollution visuelle et sonore de ses publicités, en évitant le matraquage publicitaire, en prenant soin à bien cibler ses publicités, à limiter l'intrusion, à obtenir la permission des consommateurs. En évitant de dire plus qu'il

n'est réellement fait en matière de développement durable (ce que l'on appelle le « green washing » : se vanter exagérément d'actions, d'engagements, de vertus en matière environnementale)

- Au niveau de l'offre de l'entreprise : conception de produits respectueux de l'environnement et/ou issus du commerce équitable et/ou des producteurs locaux dans le cadre de la démarche marketing (c'est-à-dire en plaçant le consommateur au centre des préoccupations).
- Au niveau de la conception de la promesse client : il s'agit d'énoncer le bénéfice que le client tirera de sa consommation. Cela peut-être un effet bénéfique direct pour le client (par exemple sur sa santé) ou indirect (participation à la sauvegarde d'une espèce, à la protection de l'eau, au développement de population locale…).

2.1.1 La crédibilité de la promesse en matière de développement durable

La crédibilité sera renforcée par la cohérence des trois points précédents : une offre respectueuse de l'environnement et des populations, un discours orienté vers cet engagement, des pratiques commerciales elle-même respectueuses. Le premier point, la conception de l'offre, est le socle de l'engagement, sans lui aucune promesse crédible à moyen terme ne peut être envisagée : outre un manquement éthique majeur, le green washing (avoir un discours environnemental sans avoir les pratiques correspondantes) et le social washing (avoir un discours social sans mettre ses pratiques en conformité) risquent fort de n'apporter aucune crédibilité à l'entreprise. Le problème est renforcé par le fait que le green washing et le social washing de quelques-uns portent le trouble dans l'esprit du consommateur, du public, lequel risque de ne plus croire, à tort, à aucun engagement réel et sincère.

Engagement réel ou greenwashing ?

Développement durable et marketing: exemples de bonnes et mauvaise pratiques

Eco-conception des produits

Selon le ministère de la transition écologique et solidaire, l'éco-conception consiste à intégrer la protection de l'environnement dès la conception des biens ou services. Elle a pour objectif de réduire les impacts environnementaux des produits tout au long de leur cycle de vie : extraction des matières premières, production, distribution, utilisation et fin de vie. Elle se caractérise par une vision globale de ces impacts environnementaux : c'est une approche multi-étapes (prenant en compte les diverses étapes du cycle de vie) et multi-critères (prenant en compte les consommations de matière et d'énergie, les rejets dans les milieux naturels, les effets sur le climat et la biodiversité).

Greenwashing

(« écoblanchiment » en français, peu utilisé)

Le greenwashing est une accusation portée envers les entreprises qui communiquent, parfois beaucoup, sur le respect de l'environnement alors que leurs pratiques ne sont pas à la hauteur. Tel hôtel prétend limiter la consommation d'eau, d'énergie, les déchets,… alors qu'en réalité rien n'est fait. Tel restaurant met en avant un ingrédient bio ou local alors qu'on ne porte aucun intérêt aux autres. Tel autre change la couleur de son logo pour le mettre en vert et incite au même moment les clients à venir consommer en voiture…

Le greenwashing est difficile à déceler, à établir, à prouver et c'est sans doute pour cela, hélas, qu'il est pratiqué.

2.2.2 Les labels et normes en matière de développement durable

Une des manières les plus courantes de bâtir une promesse en matière de développement durable est d'avoir recours à un label, une certification indépendante. La crédibilité de la promesse dépendra alors de celle du label : l'indépendance de celui-ci est une condition nécessaire à sa crédibilité.

Les labels sont nombreux : certains sont de portée internationale (exemple : ISO 14000), d'autres sont nationaux (exemple : AB), certains concernent l'environnement (exemple : HQE), d'autres l'engagement sociétal ou social (exemple : Max Havelaar…). Certains sont accessibles aux hôtels et/ou aux restaurants alors que d'autres ne le sont pas (exemples : HQE, ISO 14000, Ecolabel Européen pour les hôtels mais pas pour les restaurants, AB est accessible pour les restaurants mais pas pour les hôtels). Certains sont publics (c'est-à-dire mis en place par un gouvernement ou une organisation intergouvernementale : AB, Ecolabel Européen…) alors que d'autres sont privés (Green Globe est la propriété d'une société cotée aux Etats Unis, le label Max Havelaar est la propriété d'une association néerlandaise…).

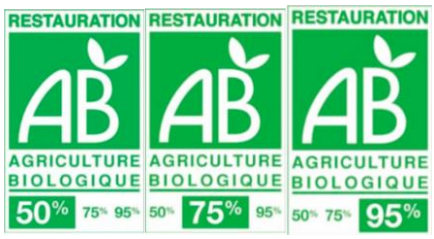
Le nombre de labels est très important et beaucoup d'entreprises utilisent l'un ou l'autre d'entre eux. Cela pose au moins deux problèmes :

- La lisibilité des labels par le public : les consommateurs peuvent avoir des difficultés à connaître, reconnaître et comprendre les différents labels. Cela réduit donc la force des labels (« Trop de labels tue le label »).
- La différenciation apportée par chaque label : compte tenu du nombre d'entreprises labellisées, on peut considérer que la plus-value en matière de différenciation est faible.

Toutefois la labélisation, la certification apportent des avantages à l'entreprise qui s'engage dans cette voie :

- A défaut d'être différenciant, la labélisation peut rassurer le consommateur au sujet des pratiques de l'entreprise (du moins si le label utilisé dispose d'une certaine crédibilité).
- Au-delà de la labélisation, la certification est un guide pour l'entreprise qui souhaite s'engager dans de bonnes pratiques : le processus prévoit généralement des étapes, des objectifs, des formations, la rencontre avec des auditeurs, des consultants.

Le bio au restaurant



Un arrêté ministériel (2019) encadre l'utilisation du terme « bio » (ou biologique ou organique). Trois cas sont distingués :

-Cas 1 : l'ingrédient bio. Le restaurateur peut le signaler sur sa carte à condition d'avoir vérifié que l'ingrédient bénéficie bien d'une certification bio. Il ne doit pas détenir en stock des ingrédients similaires biologiques et non biologiques. L'information doit clairement préciser à quel ingrédient il est fait référence

- Cas 2 : un restaurateur peut qualifier un plat « Bio » si celui est constitué de plus de 95% d'ingrédients bios % en poids)

-Cas 3 : lorsqu'au moins 50 % des ingrédients achetés par l'établissement sont bios (% en valeur d'achat mensuel et non en poids ou en nombre), le logo AB peut figurer sur la carte, le site internet, la devanture… Le restaurateur doit choisir un des 3 logos possibles selon le pourcentage de produits bio qu'il utilise (50, 75 ou 95 %). Seuls ceux dont le pourcentage dépasse 95% peuvent utiliser la dénomination « Restaurant bio ».

Dans les cas 2 et 3 le restaurateur doit avoir recours à un organisme de contrôle.

Enfin on peut remarquer que de nombreuses entreprises, à défaut d'obtenir elle-même un label ou une certification, utilisent ceux de leurs fournisseurs. Ainsi un restaurateur qui propose un vin « AB » et un

chocolat « Max Havelaar », bien que n'ayant lui-même aucune certification, utilise ces labels pour bâtir sa propre promesse.

Interview de David Cloarec, vice-président d'ECORISMO (organisateur du salon du même nom)

L'objectif d'ECORISMO est de fournir les conditions et créer des outils visant à l'évolution durable des pratiques environnementales et sociétales dans les métiers de l'hôtellerie, du camping, de la restauration, des collectivités et du tourisme. Ecorismo propose des solutions concrètes et pratiques : forum, salon, formations, label, lauriers.

L'engagement dans le développement durable est-il perçu comme un outil de différenciation par les professionnels de l'hôtellerie-restauration ?

D Cloarec : Oui toujours mais de moins en moins. D'une part l'effet différenciant devient plus marginal au fur et à mesure que le nombre d'entreprises concernées augmente. D'autre part, et surtout, car on constate plus de réflexion, plus de maturité, de la part des professionnels concernant ces questions. De nombreux chefs d'entreprises ont pris conscience de la nécessité d'intégrer les aspects environnementaux et sociaux à leur logique. Il y a encore du chemin à parcourir mais on progresse, de plus en plus d'entreprises, petites ou grandes, sont à la recherche d'informations, de solutions, de formations.

Diriez-vous que du côté de l'entreprise les aspects financiers comptent moins à ce niveau ?

D Cloarec: Evidemment non. L'enjeu est souvent de trouver des solutions pratiques qui allient la volonté de s'engager en matière environnementale ou sociétale et les capacités financières de l'entreprise. Il est de plus en plus fréquent de trouver des solutions techniques dont les montants d'investissement sont rapidement amortis grâce aux économies réalisées au cours des trois premières années. Par exemple l'idée selon laquelle un hôtel « eco-friendly » est difficile à justifier au niveau des résultats financiers est de moins en moins vraie et cela provient davantage d'une meilleure maitrise des coûts que d'un consentement à payer plus élevé de la part des clients.

Cela pourrait donc conduire à la fin du greenwashing ?

D Cloarec: Hélas, ce n'est sans doute pas pour demain. Certes les preuves sont difficiles à établir mais on peut avoir de gros doutes au sujet d'un nombre important d'entreprises qui en disent plus qu'elles n'en font : cela vaut autant dans le domaine environnement qu'en matière sociétale.

Les labels sont ils un moyen de limiter ce phénomène ?

D Cloarec: Oui très certainement. Le label, la certification apportent incontestablement une garantie, d'un côté ils rassurent le client, de l'autre ils guident l'entreprise. Pour l'hôtellerie-restauration, les labels et certifications officiellement reconnus tels que l'Ecolabel Européen ou ISO 14001 permettent de se prémunir du greenwashing. D'autres démarches d'initiative privée comme Green Globe ou la Clef Verte ont également démontré leur sérieux depuis une vingtaine d'années.
Par ailleurs notre Label Ecorismo est destiné aux fournisseurs de l'hôtellerie et de la restauration, nous les accompagnons dans leur démarche environnementale, puis nous accordons le label Ecorismo à certains de leurs produits et services. Les hôteliers et restaurateurs peuvent ainsi choisir des fournisseurs engagés pour servir leur politique d'achat éco-responsable. Rien n'empêche à l'hôtelier de mettre à son tour en avant le label auprès de ses propres clients.

La multiplication des logos pour certifier l'engagement en matière de développement durable : trop de label tue le label ?

3 Les outils de contrôle et de mesure de la qualité

Les outils de contrôle et de mesure de la qualité sont nombreux et complémentaires :

- contrôle en cours de production. Il s'agit de l'autocontrôle par le personnel opérationnel, le contrôle par un autre membre de l'équipe ou un supérieur hiérarchique.

- l'enquête de satisfaction auprès de clients. L'enquête en ligne a redonné de l'intérêt à ce type d'outil, en effet les taux de réponse traditionnellement faibles lorsque l'enquête est auto-administrée (questionnaire papier mis à disposition du client) ont beaucoup progressé avec l'envoi systématique d'un e-mail contenant un lien vers un questionnaire en ligne. Les taux de réponses atteignent classiquement 25% même si la généralisation de l'envoi a tendance à réduire ce taux. L'enquête en ligne présente également d'autres avantages importants : la possibilité pour l'hôtelier ou le restaurateur de consulter en direct les résultats mis en forme (tableaux, graphiques, analyses statistiques), la possibilité de reposter les commentaires issus de l'enquête de satisfaction sur les principaux sites d'évaluation et sur le site internet de l'hôtelier (avec l'autorisation du client).

- La mesure de l'e-reputation : la lecture systématique, l'évaluation des avis concernant l'établissement et ses produits peuvent être une mesure intéressante de la qualité perçue par les clients. Toutefois les avis extrêmes sont généralement sur-représentés et d'autre part les avis déposés sont parfois trop peu nombreux, peu représentatifs, pour être exploités.

- Les audit « qualité »: ils peuvent être internes (réalisé par des membres « indépendants » de l'entreprise) ou externes (sous traités à des cabinets indépendants). Il convient en effet que l'auditeur n'ait pas d'intérêt à orienter son rapport dans un sens ou dans un autre. Il est souvent nécessaire pour cela que l'auditeur et l'audité ne se connaissent pas préalablement. Pour cette raison l'audit interne est plutôt réservé aux grosses entreprises (tout le monde ne se connaît pas). L'audit externe est confié à une entreprise spécialisée, un cabinet de conseil, cela génère des coûts peut être plus importants mais d'une part l'indépendance de l'auditeur est meilleure et d'autre part, en principe, les compétences de l'auditeur sont bonnes. En général les conditions de l'audit sont prévues par contrat et adaptées aux besoins de l'entreprise.

Les différents audits

Ils peuvent être :

- Internes ou externes
- Surprises ou annoncés
- Full ou ciblés

La visite mystère, le client mystère : interne ou externe ? surprise ou annoncé ? full-audit ou ciblé ?

- l'analyse des réclamations des clients : peut aussi servir à mesurer la qualité délivrée aux clients mais il faut un système formalisé d'enregistrement et de traitement des réclamations (seules les grandes entreprises mettent en place ces procédés)
- L'analyse des ventes peut aussi servir, indirectement, à mesurer la satisfaction des clients mais de nombreux biais peuvent rendre l'interprétation difficile (par exemple : une variation de prix, l'action d'un concurrent peuvent aussi expliquer la baisse ou la hausse des ventes)

Qui sont les « clients mystère » ?

Par définition un client mystère ne doit pas pouvoir être reconnu par l'entreprise qu'il évalue. En hôtellerie-restauration les clients mystère sont souvent des personnes qui effectuent ce genre de mission ponctuellement, sans être des professionnels de l'évaluation. La seule rémunération est, assez souvent, le simple remboursement de la dépense effectuée. (exemple : www.visit-mysti.com)

--- FIN ---