



49^{ème} CONGRÈS DE L'ASSOCIATION INTERNATIONALE
DES HOTELIERS ET RESTAURATEURS (IHRA)

KATHMANDU (NEPAL)

28-30 Novembre 2011

À PROPOS DES SYSTÈMES DE CLASSEMENT HÔTELIER

Discours de Frédéric PIERRET

Directeur Exécutif

Organisation Mondiale du Tourisme

La question du classement des hébergements touristiques est particulièrement difficile au moins pour deux raisons :

- Tout d'abord du fait de la grande diversité des types d'hébergements touristiques, et cette diversité s'accroît en permanence ;
- Du fait également de la grande diversité des systèmes de classement qui s'inscrivent, eux-mêmes, dans des contextes culturels et économiques très différents.

J'essaierai donc d'aborder successivement quatre aspects de la question :

1. Les objectifs et le cadrage général du classement
2. Les systèmes de gestion du classement
3. Les critères de classement
4. Le contrôle

La première question qui se pose est, bien sûr : pourquoi un système de classement ? ou, dit autrement, quels sont les objectifs ?

J'en vois, au moins, cinq :

1. Informer le consommateur. Ce point est très important dans la mesure où, par définition, un hôtel est éloigné du domicile d'un touriste et le consommateur ne peut pas aller au supermarché du coin ou chez son revendeur de quartier pour voir et éventuellement tester son futur achat. Le classement constitue donc un indicateur, une information qui doit donner confiance au consommateur avant, pendant et après son séjour.
2. Le second objectif est de disposer d'une grille standardisée permettant aux intermédiaires que sont les tour-opérateurs et les

agences de voyages de disposer d'une référence lorsqu'ils vont, soit constituer leur catalogue, soit négocier en gros avec une chaîne hôtelière, soit élaborer un produit sur mesure.

3. Le troisième objectif est de constituer un instrument de marketing et de promotion. Cela vaut d'abord pour les hôtels qui, en affichant leur nombre d'étoiles, vont pouvoir promouvoir leurs spécificités, leurs services additionnels en s'appuyant sur le « socle de certificat » que constituent leurs étoiles. Cela vaut également au niveau gouvernemental. Vous remarquerez à cet égard que pratiquement tous les gouvernements qui réforment leur système de classement mettent en avant la volonté de porter la qualité de leur tourisme national à un niveau supérieur. Le système de classement peut ainsi devenir, en lui-même, un argument de promotion.
4. Un quatrième objectif est, à travers l'outil de mesure de la qualité que constitue le classement, de donner à la profession hôtelière un cadre de cohérence permettant de faire évaluer de façon cohérente un secteur caractérisé par l'extrême diversité des unités hôtelières dont l'écrasante majorité, tant en nombre qu'en volume, est géré par des entrepreneurs individuels ou des entreprises de moins de 10 salariés.
5. Enfin, dans certains pays, le classement sert de référence pour la mise en œuvre de politiques publiques, tel que l'octroi de subventions ou de certains avantages fiscaux.

A cet égard, dans certains pays, le classement est lié à d'autres objectifs que celui de garantir un niveau de qualité. Cela a été le cas dans le passé, par exemple, en Egypte pour ce qui concerne le contrôle des prix ou en France pour le niveau de TVA ou, ailleurs, pour l'utilisation de la dénomination « hôtel ».

Au-delà des objectifs, un autre aspect à considérer est de savoir si, dans un pays donné, il existe des systèmes de classement des hébergements touristiques autres que le classement hôtelier et, dans l'affirmative, si les différents systèmes sont cohérents entre eux. Il est en effet important de considérer qu'un nombre croissant de types d'hébergements sont en concurrence car le comportement des clientèles est de plus en plus ouvert. Le même touriste/consommateur peut en effet descendre dans un hôtel 4 étoiles puis passer à un lodge de brousse, une maison d'hôte, voir un B&B ou même certains campings ou louer un appartement de vacances. Ce point est important notamment pour assurer une concurrence loyale entre les différents types d'hébergements.

Enfin, il convient de s'interroger sur la pertinence et l'intérêt de systèmes de classement soit identiques, soit similaires entre différents pays. Il existe plusieurs exemples de coopération, sous-régionales en la matière, par exemple en Europe, sous l'impulsion d'HOTREC, en Asie du Sud-Est dans le cadre de l'ASEAN, en Afrique de l'Est dans le cadre de l'AEAE ou en Afrique de l'Ouest dans le cadre de la CDEAO. Je pense pour ma part que ce mouvement de standardisation au niveau sous régional doit être encouragé car :

- Il permet de donner une cohérence à l'image de la qualité d'une sous-région
- Il permet de coller à une demande réelle du marché
- Enfin, il peut permettre des échanges et des rapprochements entre système sous régionaux

*

*

*

Au-delà de ce cadre général, les systèmes de gestion des classements doivent être examinés avec précaution car, avec le contrôle, leurs caractéristiques ont un impact majeur sur le fonctionnement (bon ou mauvais) et les niveaux de qualité de classement. Je crois devoir insister sur ce point car, dans de nombreux cas, cet aspect des choses est négligé au profit du seul référentiel de critère alors que ce dernier, s'il n'est pas bien géré ou pas bien contrôlé, ne peut pas à lui seul garantir la qualité et l'efficacité d'un classement.

Parmi les nombreuses caractéristiques des systèmes de gestion de classement, j'en retiendrai principalement neuf :

1. Le caractère obligatoire ou non du classement. Ce point est évidemment essentiel puisqu'il va déterminer le niveau d'adhésion de la profession. Par ailleurs, un système obligatoire a une forte capacité à éliminer les « moutons noirs » de la profession. Son caractère dirigiste, qui implique fortement la puissance publique dans la réglementation d'une profession, est toutefois souvent perçu comme peu compatible avec un fonctionnement libre du marché.
2. Le niveau de validité et de mise en œuvre. Dans la grande majorité des cas, le classement est national, c'est-à-dire que le référentiel de critères est national. Deux pays toutefois se distinguent par l'existence de systèmes régionaux, c'est-à-dire provinciaux : l'Espagne et l'Italie. Ils ont toutefois le sérieux inconvénient de mal s'intégrer dans les politiques de marques nationales qui, on le sait, jouent un rôle essentiel en matière de promotion. Je note d'ailleurs que les régions italiennes se sont mises récemment d'accord sur un socle commun de critères afin

d'éviter de trop fortes divergences.

3. La question de la maîtrise d'ouvrage – c'est-à-dire, en clair, de qui gère les classements - est évidemment centrale. Grosso modo, il en existe quatre formes :

a. les plus répandus sont les systèmes publics, gérés par le gouvernement. C'est le cas des pays méditerranéens, des pays africains, de nombreux pays d'Europe centrale et de quelques pays asiatiques. Ils présentent l'avantage d'impliquer l'Etat comme garant de la qualité du système et comme arbitre en cas de conflits au sein de la profession, principalement entre les chaînes et les hôteliers individuels. Ils ont toutefois l'inconvénient de placer un outil qui est d'abord et avant tout technique et économique entre les mains du pouvoir politique. Ce n'est pas sans conséquences sur la capacité des systèmes à évoluer, à se rénover, à progresser et à s'adapter au marché. L'une des leçons que je retiens personnellement de la réforme du classement français que j'ai entreprise lorsque je dirigeais l'administration française du tourisme est que les contraintes politiques conduisent les systèmes de classement publics à un trop grand immobilisme qui frôle souvent la paralysie.

b. Les systèmes privés sont tout simplement gérés par des entreprises privées qui délivrent des labels, des « rewards » suivant des critères qu'elles établissent elles-mêmes. C'est le cas aux Etats-Unis, en Irlande, dans plusieurs pays d'Amérique Latine et, durant quelques années, ce fut le cas de l'Egypte qui est finalement revenue à un système public. Ces systèmes ont évidemment l'avantage de la souplesse et de la réactivité. Ils présentent toutefois le grave inconvénient d'établir un lien commercial entre le gestionnaire du système et l'hôtel contrôlé et les « dérapages » sont, hélas beaucoup trop nombreux et graves

pour que l'on puisse adhérer sans réserve à ce type de système.

c. Les associations professionnelles d'hôtelier gèrent les classements dans plusieurs pays tels que l'Allemagne ou la Suisse. En Autriche, ce sont les chambres de commerce. Cette solution présente de nombreux avantages, notamment en gardant au classement sa fonction purement technique et professionnelle. Elle ne peut toutefois fonctionner correctement qu'à au moins deux conditions :

- qu'il existe un haut niveau de conscience collective et de discipline individuelle au sein de la profession. A défaut, ce type de gestion peut avoir une tendance à un « alignement vers le bas »

- que, d'une manière ou d'une autre, les éventuelles divergences d'intérêts entre chaînes hôtelières et hôteliers individuels puissent être arbitrées de façon satisfaisante en gardant en vue les intérêts à long terme de la profession.

d. il existe enfin des systèmes mixtes. Je pense notamment au Royaume-Uni où la gestion associe les Automobile clubs, les gouvernements régionaux et l'autorité nationale. Je pense pour ma part que, là où les systèmes associatifs ne peuvent pas être mis en place, il est intéressant d'associer la profession, les pouvoirs publics et, le cas échéant, les voyageurs ou leurs représentants.

4. La durée de validité de la classification est également un point important à considérer. Par exemple, certains systèmes attribuent des étoiles sans aucune limite de temps : nous pouvons imaginer l'efficacité de ce genre système et ce que l'absence de mise à jour entraîne.

5. Un autre point concerne le processus d'évaluation des nouveaux hôtels. Certains pays attribuent les étoiles provisoires sur la seule base des plans de l'hôtel. Dans ce cas, le système d'évaluation provisoire doit bien évidemment être cohérent avec le système définitif.

6. Le prix de l'évaluation est une question sensible à évoquer puisque dans plusieurs pays, il est pris en compte par les budgets publics mais avec un niveau de qualité qui n'est pas toujours irréprochable.

7. Les processus de conception de l'ensemble des critères sont très divers en fonction de chaque pays, et comme mentionné ci-dessus, de la propriété et de la gestion du système. Même dans le cas où un système est géré par le gouvernement, les hôteliers ainsi que leurs représentants doivent être associés. De plus, le marché doit être pris en considération soit en impliquant les agents de voyage et les tour-opérateurs, soit en effectuant des sondages sur les attentes des consommateurs.

8. Un autre aspect est le processus de mise à jour de l'ensemble des critères. Très fréquemment, l'absence ou la mise à jour partielle ou progressive de l'ensemble des critères peut être bloquée pendant une longue période. Cela mène fréquemment à la persistance de critères obsolètes (le système français, jusqu'à l'année dernière exigeait une cabine téléphonique dans le hall d'entrée !) ou à l'absence de nouveaux critères déjà demandés par le marché (je pense notamment à l'accès à Internet).

9. Dernier point: comment publier la classification? En effet, il est important de communiquer sur les étoiles et le gérant du système doit en faire la promotion, à travers un site web par exemple.

S'agissant des référentiels de critères, sept points me semblent devoir être considérés :

1. Le nombre de classes : la classification comprend généralement 5 classes. Cependant, quelques systèmes privés englobent moins ou plus, allant jusqu'à 7 étoiles au Moyen-Orient par exemple. Je pense pour ma part que cinq classes semblent amplement suffisant si l'on veut éviter d'inutiles complications.

2. La définition générale des dites classes peut également être standardisée puisque la signification des classements d'étoiles diffère d'un pays à l'autre, particulièrement lorsqu'il s'agit des hôtels 4 et 5 étoiles.

3. Le nombre des critères est aussi une question souvent débattue. Grosso modo, un système efficace doit parvenir à un équilibre entre :

- d'une part, la nécessité d'avoir une évaluation large et complète de l'hôtel. Elle doit en effet couvrir un champ assez vaste.

- d'autre part, la nécessité d'avoir un système d'évaluation simple, compréhensif et ergonomique.

Cette question est probablement l'une des plus débattues lors de la conception ou de la réforme d'un référentiel de critères.

4. Une autre question largement évoquée est l'équilibre entre des indicateurs physiques et les indicateurs immatériels. Sans entrer dans les détails, il me semble que :

- les premiers sont faciles à mesurer, traditionnels et leurs résultats ne sont pas facilement contestables.

- les indicateurs immatériels, qui sont souvent liés avec la qualité du service, correspondent à la demande actuelle des consommateurs et sont plus difficiles à évaluer. J'ajouterais que ces critères sont généralement mal évalués par les fonctionnaires et beaucoup mieux par les experts privés.

5. L'ensemble des critères doit-il prendre en considération l'avis des consommateurs ? La question est plutôt récente et est apparue principalement avec l'importance croissante des sites d'évaluation comme TripAdvisor. Au moins un système, celui de l'Afrique du Sud, a déjà intégré l'avis des consommateurs dans l'ensemble de ses critères. Cette approche requiert bien évidemment certaines conditions éthiques et des précautions mais semble constituer une tendance à suivre dans l'avenir.

6. Le champ de l'évaluation est une question essentielle. Au-delà des facteurs de qualité directement perçus par les consommateurs (hall d'entrée, réception, conciergerie, chambres, petit-déjeuner, service de chambre, etc...) le référentiel peut aussi intégrer des éléments spécifiques comme l'hygiène, la sécurité du bâtiment ou la gestion globale de la durabilité. Certains systèmes les incluent, alors que d'autres considèrent que la sécurité du bâtiment, par exemple, constitue une obligation et ne peut pas être incluse dans un système de classification. Même chose pour l'hygiène ou les locaux du personnel. Dans certains pays, la gestion de la durabilité est évaluée dans le cadre d'un label distinct. Je ne suis pas sûr qu'elle puisse être évaluée séparément dans le futur.

7. Concernant le traitement des critères, deux choses doivent être examinées :

- La pondération possible des indicateurs, en fonction de l'importance donnée par le concepteur à tels ou tels critères.
- La distribution entre les critères obligatoires et optionnels. Par exemple, le système Québécois (Canada) comprend seulement des

critères optionnels. Je ne suis pas sûr que ce système puisse éviter certaines distorsions lors de l'évaluation globale d'un hôtel.

*

*

*

S'agissant du contrôle je dirais d'abord que c'est le point faible des systèmes de classement hôteliers. En effet, il n'est pas utile de construire un ensemble de critères efficace et sophistiqué s'il n'est pas correctement mis en œuvre, c'est-à-dire lorsque le contrôle est faible, non professionnel ou mal supervisé. À cet égard, le contrôle des contrôleurs et leur formation sont indispensables ... mais cela est beaucoup plus facile à dire qu'à faire!

Depuis deux ans maintenant, nous avons conduit une action innovante avec le gouvernement de l'Égypte et l'Association Hôtelière Égyptienne en vue d'améliorer la qualification et le professionnalisme des contrôleurs égyptiens. Ce projet comprend une évaluation conjointe des hôtels et la prochaine étape va nous conduire à faire des visites mystères afin de contrôler la qualité des contrôles.

Je vous remercie pour votre attention.