

CONCOURS GÉNÉRAL DES LYCÉES
SESSION 2003
TECHNOLOGIE ET GESTION HÔTELIÈRE

(Classes de terminales, série Hôtellerie)

ÉPREUVE D' ADMISSIBILITÉ

Durée : 5 heures

Matériel et documents autorisés : aucun

Thème :

« Le concept de palace entre mythe et réalité »

Sujet :

À l'aide de vos connaissances, de votre expérience professionnelle et de la documentation fournie en annexes, dégagez l'originalité du concept de palace en soulignant quels éléments caractérisent ce type d'établissement, développez les conséquences de son pilotage (choix d'investissements, de commercialisation, d'administration et de gestion de l'exploitation) issues de l'analyse précédente et proposez quelques arguments en faveur d'une « renaissance » des palaces.

Dossier documentaire :

I- Le concept de palace

Annexe 1 :	La légende des siècles (1863-2002)	Page 2
Annexe 2 :	Éléments d'étymologie	Page 2
Annexe 3 :	Une catégorie d'établissement « hors normes » ...à tous les points de vue	Page 3

II- Le « système » palace

Annexe 4 :	Les pionniers d'un système	Page 4
Annexe 5 :	Le mythe comme conjonction de trois excellences bien réelles	Page 4-5
Annexe 6 :	Le voiturier du Négresco part à la retraite	Page 5
Annexe 7 :	Quel potentiel pour le 6* ?	Page 6
Annexe 8 :	Extrait de la plaquette de présentation de l'hôtel Plaza Athénée	Page 6

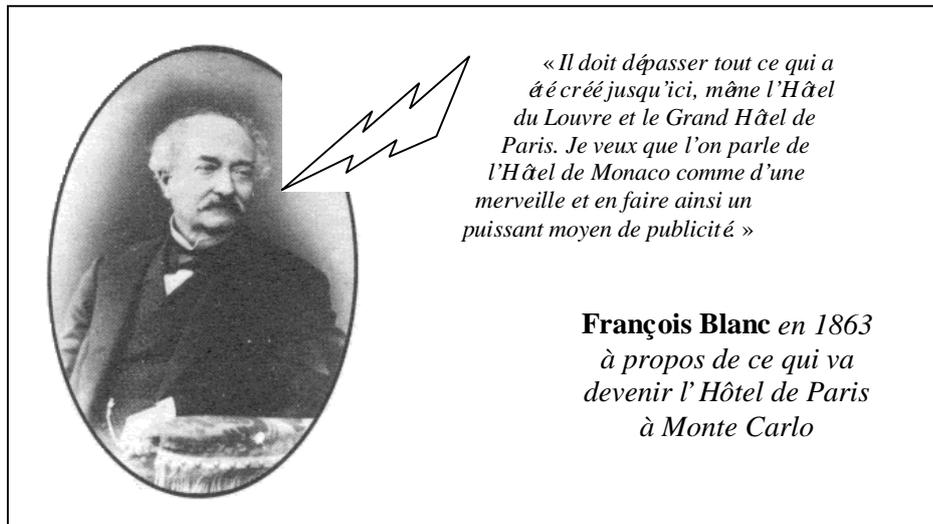
III- Vous avez dit ...palace ? Alors ...

Annexe 9 :	Atmosphère, atmosphère ...	Page 6
Annexe 10 :	Quelques propos sur la gestion des palaces	Page 7-8
Annexe 11 :	Moyenne des prix affichés des hôtels Haut de gamme	Page 9
Annexe 12 :	Principaux facteurs défavorables aux palaces	Page 9

Tournez la page SVP

I- Le concept de palace

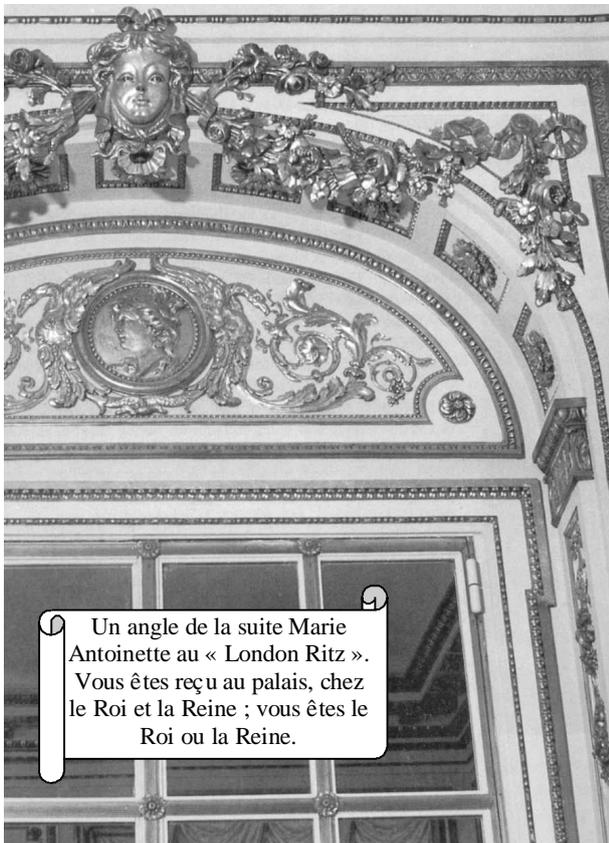
Annexe 1 : La légende des siècles (1863-2002)



Source : **D. Charpentier** et **P. Gouirand** (directeur et trésorier du CRT Nice-Côte d'Azur), Séminaire Tourisme : Marchés et Politiques, coordonnateur : Jacques Spindler, Professeur, Directeur du CRIFP, IDEFI-CNRS 2002, Sophia Antipolis

Annexe 2 : Éléments d'étymologie

D'après Lou Sourgentin, revue culturelle bilingue nissart-français, n° 144, décembre 2000



Comme le mot français « Palais », l'anglais « Palace » remonte au latin « PALATIUM » désignant d'abord le Mont Palatin (51 m) la plus haute des collines de Rome puis par extension « le palais impérial » en référence à la résidence qu'Auguste y avait établie. Le mot plus ou moins transformé est resté en diverses langues pour désigner un bâtiment luxueux, sans interdire que, çà et là, des sens dérivés n'apparaissent. Mais il nous faut revenir à l'anglais pour bien marquer les différences : là, de « palais royal » (Buckingham Palace) le mot en est venu à désigner un lieu d'amusement comme, par exemple, le célèbre « Crystal Palace » construit à Londres en 1851. De plus, par ironie, le mot en est venu à désigner un débit de boissons puisque « Gin-palace » (« gargote à gin ») se trouve utilisé parallèlement à « Royal Palace » dans cette langue.

Rendu au français par l'industrie touristique, le terme « Palace » a vite été spécialisé dans la désignation d'un hôtel de grande classe, avec oubli des autres sens du mot. Par exemple, en 1913, lors de la création du Négresco, la presse salue la « haute impression que fait le palace sur le public ».

En français, le terme « Palace » est presque exclusivement réservé à l'industrie hôtelière.

Annexe 3 : Une catégorie d'établissement « hors normes » ...à tous les points de vue

A- Nicole LAFFONT (source : Les « palaces » n'existent pas... Nice Matin du 14.08.2000)

Le nombre d'étoiles est une garantie relative pour le consommateur. La différence par exemple entre un « trois étoiles » et un « quatre étoiles » n'est pas toujours perceptible. La différence de prix aussi a tendance à s'estomper. Du meublé au 4 * luxe, les étoiles sont décernées à l'ouverture de l'hôtel. Par la suite, peu de vérifications sont effectuées et le déclassement est un phénomène très rare. En fait, les normes ont pris des rides et elles ne sont pas les mêmes dans les différents pays d'Europe. Il reste qu'un certain nombre de critères sont toujours retenus pour l'attribution des étoiles. Quant à l'appellation « palace », elle

n'existe pas officiellement. « *N'importe qui peut mettre le mot sur son papier à lettre en toute légalité. Cependant la sanction du marché existe et même le nombre d'étoiles compte moins que la localisation et le bouche à oreille...* ». M. Tschann précise cependant que sur la Côte d'Azur un groupement très actif regroupant des hôtels aussi prestigieux que le Négresco, le Cap Estel ou le Carlton exerce, à titre privé, un contrôle sur la qualité des établissements concernés. C'est un peu une façon de faire le ménage chez soi et en famille à défaut d'obéir à une législation souvent contestable d'ailleurs.

B- Alexandre LAZAREFF, Directeur du Centre National des Arts Culinaires, (source : colloque des 5 et 6 décembre 1997 de la Fondation Auguste Escoffier sur la cuisine de palace)

On pourrait gloser indéfiniment sur la définition du palace. Les classifications administratives répondent difficilement au besoin de cerner les palaces. Un palace ne se réduit pas à un nombre d'étoiles ou à un prix moyen de journée. Un palace, c'est en effet avant tout un esprit, une histoire, une émotion. Certains hôtels historiques perdent la dignité de palace quand ils sont « normalisés » par un management international. D'autres hôtels, d'architecture plus modeste, ont « l'esprit palace ». Certains hôtels sont palaces à l'évidence, par naissance pourrait-on dire, comme l'hôtel du Palais à Biarritz conçu pour le bon plaisir de l'impératrice Eugénie, le Ritz trônant sur la place Vendôme, le Crillon régnant sur celle de la Concorde ou le Royal Evian dominant fièrement le lac Léman. Les palaces s'épanouissent sur des

« terroirs » très particuliers comme la Riviera, la lagune de Venise, ou les lacs alanguis de Suisse. Mais à chaque fois ces palaces ont une identité forte qui impose une cuisine, un style de vie.

[..] Descendre l'escalier du Palace de Saint-Moritz impose un comportement. Pousser la porte tournante du Ritz fait pénétrer dans un univers d'excellence. Même un club sandwich servi à son Bar Vendôme est une cérémonie. Ici le service en queue de pie est de rigueur. Un palace est un espace de civilité exceptionnel. Le modèle du genre était évidemment l'accueil de Jean BADRUTT au Métropole à Beaulieu. L'apparition de ce digne héritier d'une grande dynastie hôtelière, impeccablement de blanc vêtu est un souvenir marquant. Son art du tour de table devrait être enseigné dans les écoles hôtelières.

Un palace digne de ce nom ne se conçoit pas sans une cuisine de patrimoine. Mais attention ! Il ne s'agit pas de cuisine rétro, mais plutôt d'une modernité bien comprise. Un chef de palace doit connaître tous ses classiques sur le bout des doigts pour mieux les faire évoluer. [..] Cet esprit est d'abord un sens aigu du respect du client. Un chef de palace doit savoir tout faire et à toute heure, y compris des dizaines de préparations d'oeufs, des spaghettis bolognaises et des homards Thermidor.

Il reste également un sens de l'organisation et une discipline de travail. C'est ESCOFFIER qui le premier a introduit la taylorisation des tâches en cuisine en instituant les chefs de parties. Cette organisation rigoureuse s'est désormais imposée à l'ensemble de la haute cuisine.

II- Le « système » palace

Annexe 4 : Les pionniers d'un système (Source : Pionniers suisses de l'hôtellerie, par Louis Gaulis et René Creux Éditions de Fontainemore et Office national suisse du tourisme, 1975)



César Ritz Le colonel Maximilien-Alphonse de Pfyffer Auguste Escoffier

Engagé au Righi-Kulm, c'est dans ce haut lieu du tourisme que C. Ritz rencontrera sa chance : le colonel-hôtelier-architecte Max Pfyffer lui confie la direction du formidable Grand Hôtel National de Lucerne. César Ritz y fait venir le plus célèbre chef du moment : maître Auguste Escoffier dont il entendait parler comme garçon d'étage, à Paris. Ces trois hommes se complètent parfaitement. Pfyffer, c'est l'original aristocrate qui a le sens du faste, Ritz, l'organisateur et le novateur sur tout ce qui concerne l'accueil : décoration, style du personnel, chauffage et confort (Ritz, c'est l'homme des salles de bains et de la propreté, il

bouleverse les notions d'hygiène, jusqu'ici habilement évitées dans l'hôtellerie), la cuisine d'Escoffier enfin attire toute l'Europe. Une Europe qui n'a pas oublié, à Paris, ou Vienne, l'atmosphère que César Ritz fait régner dans les hôtels qu'il dirige. C'est à cette époque que l'on commence à dire de lui : « L'hôtelier des rois et le roi des hôteliers. » Mme Ritz, dans la biographie écrite sur son mari, dira que la rencontre avec Escoffier sera l'événement capital, le plus heureux, pour la carrière de chacun d'entre eux. La célébrité mondiale des deux hommes éclate définitivement à Londres, en 1888.

Annexe 5 : Le mythe comme conjonction de trois excellences bien réelles

Source : D'après une communication de **Pierre Gouirand**, présentée au colloque sur le Patrimoine Touristique organisé à Nice par le Conseil de l'Europe les 15 et 16 Octobre 1999.

Le Palace est un mythe ...qui repose sur un certain nombre de réalités. Trois principales peuvent être soulignées : l'emplacement et la qualité du bâtiment, la clientèle, le personnel.

L'Emplacement et le Bâtiment

Les Palaces sont les héritiers des châteaux de l'ancien régime et le fruit du flamboyant XIX^e siècle. Les premiers ont été construits au tout début des années 1800, lors de la naissance du tourisme, pour héberger une clientèle fortunée, aristocratique ou bourgeoise, qui

commençait à voyager pour son plaisir, hors des circuits habituels où étaient situés les châteaux, manoirs, et hôtels particuliers où descendaient les nobles et les gens riches lorsqu'ils se déplaçaient. Les « promoteurs » de l'époque ont fait appel aux plus grands architectes qui, pour édifier ces Palais, s'inspirent des bâtiments de l'ancien régime.

En général, en ville, les immeubles occupent un îlot entier, hors des villes ils sont implantés dans des environnements particulièrement recherchés. Dans cette période, 1830-1914 se pose le problème de l'universalité. La clientèle doit pouvoir reconnaître le Palace à quelques signes stylistiques et convenus, mais aussi chaque hôtel doit se différencier et avoir sa propre personnalité. [..]

La Clientèle

Un Palace n'est un Palace que parce que sa clientèle est une clientèle de Palace. En effet les clients du Palace sont constitutifs du Mythe. C'est grâce à eux, à leurs exigences, à leur élégance, à leur bon goût, à leur savoir-vivre, à leur notoriété, mais aussi parfois, grâce à leur simplicité, à leur modestie, à leur volonté, tout en étant célèbre, de n'être pas reconnu, sans oublier leur fortune, leur envie, et la possibilité qu'ils ont de s'offrir et de vouloir ce qu'il y a de mieux, que certains grands hôtels de luxe acquièrent le statut de Palace. Ce sont leurs désirs et leurs fantaisies qui incitent les Directeurs de Palace et le personnel à se surpasser. Comme le disait André Sonier : « Cette clientèle n'a pas le problème de se rendre importante, elle l'est ». Il y a une sorte d'interaction entre le Palace et ses clients.

Le personnel

Dans le monde hôtelier, le personnel des Palaces constitue une caste à part, une sorte d'aristocratie. Ce personnel est trié sur le volet et formé avec beaucoup de soin. Si la technique peut s'apprendre dans les différentes écoles hôtelières, il est des qualités que le futur employé de Palace doit posséder de manière presque innée : capacité à communiquer, discrétion, politesse, honnêteté, intelligence des situations, élégance, vivacité, sens de la tenue, calme, sang froid, volonté de bien faire, etc.

Il n'y a, en principe, aucun rapport du type Maître-Esclave entre la clientèle d'un Palace et le personnel. Les premiers apprécient le dévouement et le professionnalisme des seconds qui eux-mêmes respectent les premiers. Il s'agit de serviabilité, état dans lequel on rend service volontairement, et en aucune façon de servitude ou de servilité. Cet état d'esprit est magnifiquement exprimé dans les instructions données au personnel de la chaîne Ritz-Carlton aux États-Unis : « We are Ladies and Gentlemen serving Ladies and Gentlemen ». Les employés tout en gardant leur dignité ont une tâche à accomplir qui est celle de servir des clients et leur fierté est de bien faire leur métier et d'être ainsi reconnus comme de grands professionnels. Les employés de Palace ne sont pas des domestiques, ils font partie de la communauté, « le Club », et y ont même une place de choix, car tous, clients et direction, savent que sans leur technicité le Palace n'existerait pas.

Une des tâches les plus importantes pour un Directeur de Palace est certainement de former une équipe, et de s'entourer de chefs de service compétents et d'employés en qui il peut avoir confiance. [..]

La plus grande difficulté dans la gestion d'un palace est certainement de respecter la tradition tout en faisant place à l'évolution et aux habitudes modernes. Un Palace est un des derniers endroits où on peut exiger d'être bien servi, d'être reconnu, et d'être considéré. Les jeunes employés ont parfois du mal à réaliser qu'ils entrent dans un monde à la fois moderne mais aussi attaché à la tradition, à un art de vivre que l'on a parfois, à tort, considéré comme révolu, à ce que les anglais appellent le « gracious living ». Quand la clientèle cesse de sentir ce supplément d'âme et ne choisit l'hôtel que pour son confort, il n'y a plus de Palace, il n'y a bêtement plus qu'un hôtel très confortable.

Annexe 6 : Le voiturier du Négresco part à la retraite

(source : Hôtel Restau Hebdo n°94, mardi 15 octobre 2002)

Raymond Scarella, l'un des voituriers les plus célèbres au monde, quitte ses fonctions après plus de 46 ans au service du palace de la promenade des Anglais. Agé de 69 ans, il s'est résolu à la retraite, la tête pleine d'anecdotes et de petits secrets.

Annexe 7 : Quel potentiel pour le 6* ?

(source : HTR n° 73 octobre 2000)

Didier Le Calvez- Directeur général de l'hôtel Four Seasons Paris George V

Le luxe peut-il se définir par un ensemble de critères précis ?

Il y a toujours une part de rêve, associée à un environnement exceptionnel créé pour des gens fortunés. Cela reste vrai, surtout dans des établissements comme le George V, patrimoine historique. Mais au-delà, il s'agit surtout que chacun de nos clients vive le luxe au quotidien en recevant une prestation impeccable pour le moindre de ses besoins. Il n'est pas difficile de fournir un service exceptionnel si tout le monde se mobilise dans ce seul but. Il est beaucoup plus important de parvenir au zéro défaut chaque jour. C'est cela le véritable luxe. Les éléments les plus constitutifs du luxe sont la disponibilité du personnel, son efficacité, sa rapidité. Ce sont également les moyens technologiques mis en œuvre dans la chambre, même et surtout s'ils ne se voient pas, dès lors qu'ils contribuent à la réussite du séjour. L'essentiel de notre travail est de rendre la vie facile à nos hôtes. Les questions de classement ne sont pas essentielles, car les clients s'attachent avant tout au nom et à la réputation des établissements. Par ailleurs, sur le très haut de gamme, certains classements sont reconnus, le premier d'entre eux étant celui réalisé chaque année par le magazine Institutional Investors.

**Annexe 8 : Extrait de la plaquette de présentation de l'hôtel Plaza Athénée**

Palace de charme... le Plaza Athénée est beaucoup plus qu'un hôtel de luxe... C'est une institution... un privilège... Il résiste aux modes et aux époques, il est unique... On ne peut pas l'expliquer car on n'explique pas l'exceptionnel... C'est le Plaza tout court... la meilleure manière d'apprécier l'hospitalité à la française, un "must" international.

III- Vous avez dit ... palace ? Alors ...**Annexe 9 : Atmosphère, atmosphère ...**

Source : Colloque des vendredi 5 et samedi 6 décembre 1997 de la Fondation Auguste Escoffier, intervention de monsieur **Dario Dell Antonia**, ancien Directeur Général de l'Hôtel de Paris à Monaco, Délégué Général du Tourisme de la Principauté de Monaco, actuel président de la Fondation Auguste Escoffier (2002).

Je crois qu'un palace doit avoir un énorme charisme, une très forte personnalité, encore aujourd'hui cela doit être du rêve. Quand on pénètre dans ce type d'hôtel on doit avoir un choc. Je disais toujours à mes collaborateurs : par votre attitude, par votre tenue même, par les sourires que vous pouvez faire, par la façon dont vous vous tenez même quand il n'y a pas un client, vous

apportez un plus dans cet hôtel, vous apportez une âme qui habite les murs car les murs « parlent » dans un palace, et quand un client franchit la porte, je veux qu'il marque un temps d'arrêt, et ce temps d'arrêt fait qu'il respire quelque chose de différent, à partir de là, il entre dans un véritable palace. C'est une atmosphère unique qu'il retrouve, cette ambiance club

qui est créée par le personnel, par le décorum, mais aussi par la clientèle. J'ai souvent rêvé de pouvoir dire : « dans l'hôtel on peut accueillir 300 personnes, il faut qu'il y ait 45 italiens, 39 américains, 40 français etc. et une fois qu'on est arrivé à cela, bloquer les arrivées, parce que si une nationalité l'emporte vous modifiez complètement l'ambiance ». Un des grands

succès de l'Hôtel de Paris, est ce mélange tout à fait extraordinaire [...] À la sortie, en haut des marches de l'Hôtel de Paris, il n'y a pas une seule personne qui ne marque un temps d'arrêt, même si la

voiture est en bas à attendre. C'est un spectacle continu, lié aux palaces. Ce côté que d'autres peuvent appeler snobisme, peu importe, est nécessaire aux palaces. Certains établissements ne

sont plus des palaces parce qu'ils ont perdu ce cachet là. L'exclusivité, le contraire de ce que les autres font c'est peut être également un secret des palaces.

Annexe 10 : Quelques propos sur la gestion des palaces

Source : extraits de « Le Palace », P. Gouirand, Les Cahiers du Tourisme, série C n°77, CHET d'Aix-en-Provence.

La clientèle

[...] elle est, en elle-même, un des éléments constitutifs des Palaces et c'est pour cela que le Directeur Général d'un Palace doit être particulièrement attentif à la qualité de ses clients. [...] Il faut rechercher une clientèle qui, tout en étant suffisamment nombreuse et riche, a un comportement compatible avec l'image de marque du Palace : car c'est cette image de marque qui permet de faire payer cher, très cher des chambres.

Le Directeur Général, les services des Relations Publiques et les services commerciaux du Palace sont toujours pris entre deux feux. Il faut des clients, mais il n'en faut pas trop parce qu'on ne peut pas faire de "surbooking" dans un Palace. Il faut des clients riches, mais l'argent ne suffit pas pour être admis à l'hôtel : il faut alors sélectionner la clientèle. Cela devient de plus en plus difficile pour deux raisons principales :

- La première a trait à l'évolution des mœurs : même les gens les mieux éduqués ont tendance, parfois, à adopter des tenues négligées [...] Il y a de plus le problème des fortunes récentes : hommes d'affaires, vedettes de la chanson ou du cinéma...
- La deuxième tient au progrès des télécommunications. La plupart des grands Palaces internationaux ont adhéré aux différents réseaux de réservations hôtelières gérés sur informatique. Les réservations sont passées aux quatre coins du monde par des agents rémunérés à la commission et qui ne font guère la différence entre les clients. L'hôtel n'a alors plus les moyens de sélectionner sa clientèle. [...] Il est toutefois juste de dire que certains grands Palaces ont tenu à rester en-dehors de ces réseaux et ne confirment jamais une réservation avant de savoir à qui ils ont affaire. [...]

Les critères qui permettent d'accepter un client dans un Palace sont spécifiques à chaque hôtel. [...]

Contrairement à ce qu'on croit, l'argent n'est pas toujours un critère incontournable. Bien souvent, des personnages célèbres ou des habitués sont reçus dans les Palaces pour de petits prix parce que leur présence apporte quelque chose à l'hôtel ou, simplement, parce qu'on ne saurait les laisser descendre dans un hôtel de 2^e catégorie. [...]

Pour qu'un client considère qu'il est important de faire partie du « Club », encore faut-il que les membres de ce « club » en soient dignes et c'est ainsi que le nouveau venu se sentira honoré et ennobli d'être accepté comme client.

La politique de prix

Les Palaces, en général, sont chers : ils sont souvent construits aux meilleurs emplacements, les prestations sont de première qualité, cela correspond à leur image de marque. Les Palaces sont beaux et ils sont aussi rares. On ne peut pas en construire beaucoup car tout le monde ne sait pas les construire et il est encore plus difficile de les gérer, de veiller aux mille et un petits détails. Bien peu d'hommes et de sociétés y arrivent. [...]

Les Palaces ont en général une politique de prix différente. Ils paient, bien sûr, une commission aux agences de voyages qui leur adressent des clients, mais ce sont des commissions uniques qui ne se cumulent pas ou seulement avec celle de l'organisation dont ils font partie. Les agences sont de toute façon sélectionnées. Les Palaces ne sont pas commercialisés par les tour operators à prix réduits. Le client inconnu doit payer le prix fort. En revanche, comme nous l'avons déjà dit, il est courant que les habitués bénéficient de prix spéciaux ou que, sur recommandation d'un habitué, quelqu'un obtienne un prix spécial.

De même, des prix spéciaux sont négociés avec des organisations en qui la Direction a confiance et qui sélectionnent elles-mêmes les clients qu'elles envoient dans les hôtels : ambassades, ministères, firmes de grand prestige, etc.

Ce sont donc des politiques de prix très sélectives et qui s'adressent la plupart du temps à des particuliers qu'ont les Palaces et non pas des

politiques en direction d'intermédiaires que l'on ne contrôle pas. [..]

La clientèle d'un Palace est une clientèle internationale qui raisonne selon des critères financiers internationaux et la concurrence peut être un Palace situé à l'autre bout du monde, surtout pour le tourisme.

La politique de communication

Un Palace ne communique pas avec sa clientèle comme les autres hôtels. Nous avons vu que les réseaux commerciaux étaient « raccourcis » et très sélectionnés.

La publicité est également très sélective. Les supports sont choisis avec soin et seuls ceux qui touchent exclusivement la cible de la clientèle souhaitée sont retenus. [..] Aux publicités classiques, les Palaces préfèrent de beaucoup les articles rédactionnels où ils sont mentionnés à l'occasion d'un événement mondain ou du séjour d'une quelconque personnalité. Ils ont toujours des services de relations de presse très efficaces qui distillent les informations avec prudence. Être cité dans un livre ou un roman ajoute au mythe et fortifie l'image de marque du Palace.

La communication directe avec la clientèle est aussi très étudiée. On parle et on écrit personnellement plutôt que de communiquer par affichage ou imprimé. Les tarifs sont rarement indiqués sur des formulaires ou sur les brochures, mais sont communiqués par lettre à ceux qui en font la demande. En réalité, on cherche à être assez direct sur les prix demandés pour ne pas faire naître de la rancœur chez ceux qui, hélas, ne peuvent pas les acquitter et, peut-être, aussi, pour ne pas trop attirer ceux qui y verraient seulement un moyen de montrer qu'ils ont de l'argent.

Dans un Palace, on vend autant un environnement humain que la magnificence des lieux et l'excellence des prestations. C'est pourquoi on est, dans la mesure du possible, si pointilleux sur la « qualité » de la clientèle et que l'on évite de dire : « Si vous pouvez vous le payer, c'est là qu'il faut aller » (c'est un type de discours que l'on n'entend jamais dans la bouche de ceux qui ont pour mission de commercialiser un grand hôtel).

Cette « qualité » de la communication implique aussi une formation et une sélection très fine du personnel. Parce que c'est le personnel qui communique le plus souvent avec la clientèle dans un hôtel : le réceptionniste, le groom, le concierge, le garçon qui apporte le petit déjeuner, etc. Pour être un bon employé de Palace, la technique seule ne suffit pas, il faut en outre bien présenter : c'est la communication visuelle. Ce qui demande une tenue soignée, un uniforme propre, en bon état et bien entretenu ; être bien éduqué,

connaître non seulement le savoir-vivre de base mais encore avoir des notions du savoir-vivre mondain : savoir que l'on s'adresse à un ambassadeur en l'appelant Monsieur l'Ambassadeur ou Excellence... Il faut en outre bien s'exprimer. Parler clairement dans sa propre langue, ne faire qu'un minimum de fautes de vocabulaire ou de grammaire, mais aussi parler au moins une ou deux autres langues (dont une langue véhiculaire) et, surtout, savoir ce que l'on dit, c'est-à-dire être informé. Il appartient à la Direction de veiller à ce que le personnel possède ces qualités. C'est à ce prix que la communication directe avec les clients sera satisfaisante.

La politique de vente et de produit

C'est une expression que l'on emploie avec réticence quand on parle d'un Palace. On hésite à dire que c'est un produit commercial. [..] La politique consiste donc à ce que la notion de commerce y apparaisse le moins possible et à ce que les services et les prestations semblent y être rendus naturellement comme à des invités. Ceci signifie que l'on évite en général toute référence à « une bonne affaire », c'est-à-dire à un rapport qualité/prix ou à un forfait donnant droit à tel ou tel avantage.

Le produit commercial va au-devant des désirs du marché pour l'inciter à acheter ce qu'il n'avait pas l'idée d'acheter, ou ce dont il n'a pas besoin ou, encore, acheter un produit plutôt qu'un autre.

Dans le cas du Palace, il est de bon ton de rester en deçà du désir, mais de faire savoir qu'on peut le satisfaire. De ne pas agresser par des propositions, mais d'être prêt à répondre aux sollicitations.

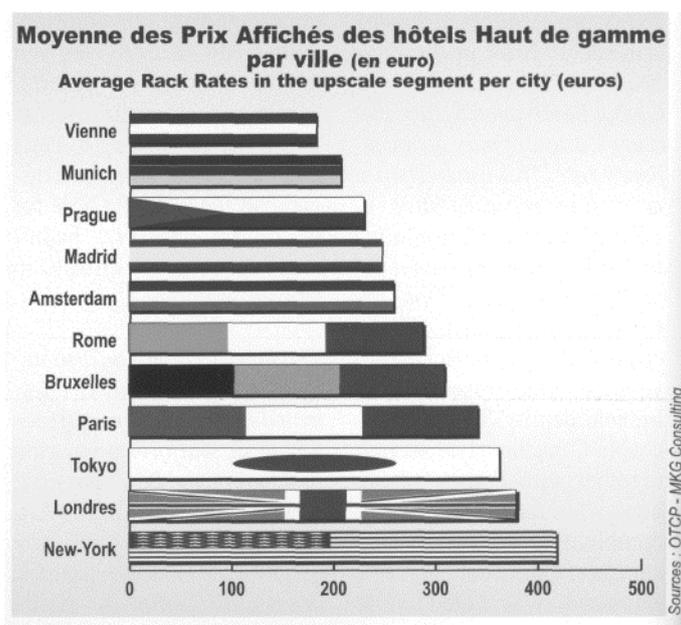
Par exemple, dans le hall, on ne fait aucune publicité pour un service de boissons, mais un maître d'hôtel est là, bien en vue, prêt à servir ce qu'on lui demanderait. Le concierge n'affiche pas les possibilités d'excursion mais, sur demande, produit tous les renseignements nécessaires.

Cette subtilité est encore sélective car seuls les initiés savent que l'on peut tout, ou presque tout, obtenir dans un Palace, à condition de le demander et de savoir à qui le demander. [..] Dans un Palace, le produit se fabrique par un dialogue entre l'acheteur le vendeur.

La politique de vente est donc très subtile puisqu'il faut vendre sans avoir l'air de vendre. [..] On achète au fond « A Way of Life » comme disent les Anglais. Mais comme « A Way of life » ne s'achète pas, elle n'est donc pas à vendre. On l'adopte et on paye ce que ça coûte. La politique de vente et de produit d'un grand Palace est donc une politique du « Way of Life ».

Annexe 11 : Moyenne des prix affichés des hôtels Haut de gamme

(source : Paris nouvelle capitale de l'hôtellerie de luxe, in HTR n° 83, septembre 2001)



Annexe 12 : Principaux facteurs défavorables aux palaces

	Faits défavorables aux palaces
Facteurs historiques et politiques	<p>A-Déclin puis quasi disparition de l'aristocratie au sens traditionnel ; tourisme de masse. Les deux guerres mondiales du 20^e siècle ont bouleversé l'ordre social.</p> <p>B-Crises et insécurité à la fin du 20^e et au début du 21^e siècle qui freinent le tourisme international favorable aux hébergements de haut de gamme.</p>
Facteurs sociologiques	<p>A-Banalisation, régression du luxe, les perfectionnements techniques prennent de plus en plus d'importance au détriment d'autres éléments comme l'élégance ou le savoir-vivre.</p> <p>B-Attentes des clients en évolution constante : l'efficacité a pris le pas sur le décorum... Le client qui arrive veut s'installer rapidement dans un appartement où tout fonctionne et recevoir ses bagages sans tarder, il est beaucoup moins sensible au fait d'être accompagné par le Directeur.</p> <p>C-Renversement des valeurs, passage de l'ère de l'avoir à celle de l'être : le luxe, les dépenses somptuaires peuvent apparaître comme sans fondement. On le voit par exemple dans la restauration où les mœurs alimentaires ont beaucoup évolué.</p>
Facteurs économiques	<p>A-Poids prégnant de l'économie. Augmentation des charges : investissements très lourds, main d'oeuvre très conséquente dans un Palace où le service est poussé à l'extrême (et effets aussi de la réduction du temps de travail). On ne peut aujourd'hui gérer un hôtel de luxe comme il y a 100 ans. Nécessité d'économiser, donc recherche du minimum acceptable par la clientèle, alors qu'auparavant on gérait dans la profusion. Nécessité d'atteindre des taux d'occupation élevés, donc recours aux réseaux de réservations et pour beaucoup d'établissements, abandon de toute sélectivité autre que celle fondée sur l'argent.</p> <p>B-Progression du niveau de vie, amélioration et baisse du prix des transports. Fractionnement des congés avec le développement des courts séjours d'où limitation des dépenses par séjour pour faciliter la multiplication des séjours.</p> <p>C-Développement des échanges mais multiplication des moyens de communication : courrier électronique, internet, télécopies, vidéo-conférences, téléphones de voitures, satellites...</p>