



HOTELLERIE DE LUXE

Art de vivre & luxe



- L'appellation palace
- Le spa, un incontournable
- Co-branding
- Les services de demain

5 étoiles +

L'ADN palace

Un moyen de reconnaître un savoir-faire à la française

Shangri La, Mandarin, Peninsula, Raffles, Dior, Valmont, Caspita, Clefs d'or, certification ISO 9001, label Green Globe.

Dans l'univers feutré de l'hôtellerie de luxe, la prochaine mise en place de la distinction palace ainsi que l'arrivée de la concurrence asiatique soulèvent de nouveaux enjeux. Entre modernité et tradition, chaque établissement d'exception doit affirmer son identité au travers d'une stratégie marketing bien définie. Développement des spas et autres offres bien-être, services dédiés aux familles ou encore mise en place de co-branding avec des marques de prestige : les palaces déploient un arsenal de services pour séduire et fidéliser une clientèle toujours plus exigeante.

Par Marion Roucheux

Le Shangri La, le Mandarin, le Peninsula et le Raffles : tels sont les noms des chaînes qui auront instauré leurs nouveaux palaces d'ici 2012 à Paris. Et avec l'arrivée de ces quatre établissements de luxe, c'est l'équivalent de 40 % des nuitées des palaces parisiens qui sera proposé. "C'est la première fois qu'autant de palaces ouvrent en même temps et qu'autant d'établissements veulent attaquer ce marché simultanément", commente Laurence Bloch, directrice du Plaza Athénée. Un vent de nouveauté qui pousse les hôtels de luxe historiques à réagir. Le George V, le Bristol, le Meurice ou encore le Plaza Athénée, forts de leur positionnement de leaders, ne se reposent pas pour autant sur leurs lauriers. "Il est certain que l'arrivée de ces nouveaux hôtels a accéléré les investissements réalisés par l'hôtel", concède Didier Le Calvez, président et directeur général du Bristol. Ainsi, le palace ou-

vert en 2009 a refait sa nouvelle aile Matignon, passant de 162 chambres à 188, a refait à neuf également son restaurant d'été, sans

oublier la surface de son spa qui a doublé. Le tout pour un investissement de 110 millions d'euros. Ces changements ont été motivés en partie par l'arrivée de cette nouvelle concurrence. "Cela nous pousse à réagir et à nous remettre en question, admet Didier Le Calvez. Mais il faut relativiser cette concurrence. Entre les espoirs à l'ouverture et la réalité, il peut en effet y avoir des surprises." Reste que pour le directeur général, chaque chaîne qui ouvre accentue l'effort marketing de la destination Paris : "Cela insuffle un vrai regain d'activité qui ne peut être que positif."

L'appellation palace

Mais les palaces parisiens ne sont pas les seuls concernés par les évolutions du marché. En effet, après la modification de la nomenclature et l'arrivée d'une cinquième étoile, c'est désormais la distinction palace qui change la donne dans l'hôtellerie de luxe. Cette appellation, impulsée par Hervé Novelli, ancien secrétaire d'Etat en charge du tourisme, consacre les établissements d'exception. Un moyen de reconnaître un savoir-faire à la française. Mais également une oc-

*"Il est essentiel de ne pas avoir une offre
seulement destinée aux parents.
Les enfants sont également de futurs résidents"*

casation pour les palaces de se remettre en question et de préciser leurs stratégies marketing pour redéfinir leur identité. Un palace, ce sont avant tout des services exceptionnels. Mais surtout une définition précise de l'identité de l'établissement. "Pour chaque nouveau service que nous imaginons, nous nous posons d'abord la question de son adéquation avec notre ADN, explique Laurence Bloch. Il s'agit pour nous de trouver des services qui correspondent à notre image et à notre ADN, afin que le client s'y retrouve." Ce que confirme Caroline Bauchet-Bouhlal, directrice marketing du palace **Es Saadi** à Marrakech : "Ce qui fait l'identité d'un palace comme le *Es Saadi*, c'est une ambiance particulière, fruit de l'alliance entre tradition et modernité." Chaque service proposé doit se positionner sur ces valeurs et participer à la construction de l'identité de l'hôtel, c'est le concept même du mix marketing.

Le spa, un incontournable

Parmi les services devenus incontournables dans les palaces : le spa. Désormais, chaque

palace peut se targuer d'avoir le sien. 850m² dédiés au bien-être au *George V*, 3 000m² d'espace beauté et bien-être au palace *Es Saadi*, un espace ouvert en 2003 au *Martinez*, premier hôtel à Cannes à proposer ce service : les palaces ont tous investi dans le spa. Un engouement expliqué d'abord par la demande croissante de la clientèle. "Nos clients avaient déjà la possibilité de faire à appel à des services de massage et de détente dans leurs chambres, explique Laurence Bloch, directrice du *Plaza Athénée* dont le très chic *Dior Institut* a ouvert en décembre 2008. Mais il s'est vite avéré que ce service n'était pas suffisant et que la demande était exponentielle pour un vrai espace bien-être de luxe." Par ailleurs, cette clientèle internationale avait déjà pu bénéficier du développement des spas dans les hôtels de luxe américains ou asiatiques, en avance sur cette pratique. Ce que confirme Karim Gharbi, directeur de l'hébergement du *Four Seasons George V* : "Tous les hôtels *Four Seasons* étaient déjà équipés d'un spa. Logiquement, au moment de la réouverture de l'hôtel *George V* sous l'enseigne *Four Seasons*, l'installation d'un spa s'est imposée comme une

"Le spa est devenu à la fois un service obligatoire pour les clients des chambres et un lieu qui attire les Parisiens"



"Le spa est en effet devenu à la fois un service obligatoire pour les clients des chambres et un lieu qui attire les Parisiens", Laurence Bloch, directrice du Plaza Athénée.

évidence.” Avoir un spa, c’est également pouvoir attirer une clientèle locale, en dehors des occupants des chambres. “Le spa est en effet devenu à la fois un service obligatoire pour les clients des chambres et un lieu qui attire les Parisiens, affirme Laurence Bloch. 50 % de notre clientèle pour ce service est parisienne.” Reste que pour chaque établissement, le défi est le même : adapter la conception du spa

marque déjà connue par les clients et qui apporte une image glamour”, indique la directrice marketing. Pour la marque de cosmétiques, c’est l’occasion de toucher une clientèle internationale et de la fidéliser en lui faisant découvrir ses produits dans un cadre idéal. “A travers les soins prodigués, les clients peuvent juger immédiatement le résultat des produits, leur qualité et leur efficacité”,

“Ce qui fait l’identité d’un palace est une ambiance particulière, fruit de l’alliance entre tradition et modernité”

aux spécificités du palace, de la clientèle et du marché. Ainsi, chaque palace se différencie par le choix des soins et le co-branding mis en place avec des marques prestigieuses.

Co-branding

Au Meurice, c’est la marque Valmont qui a été sélectionnée, “pour ses valeurs d’élégance et d’innovation” souligne Franka Holtmann, directrice du palace. Car s’il y a un spa dans tous les hôtels, il faut qu’il corresponde à l’identité du palace et à sa clientèle. D’où l’intérêt d’un co-branding bien pensé. Au palace Es Saadi, c’est sur Dior que le choix s’est porté. “Nous souhaitons une marque de luxe française et à la renommée internationale. Une

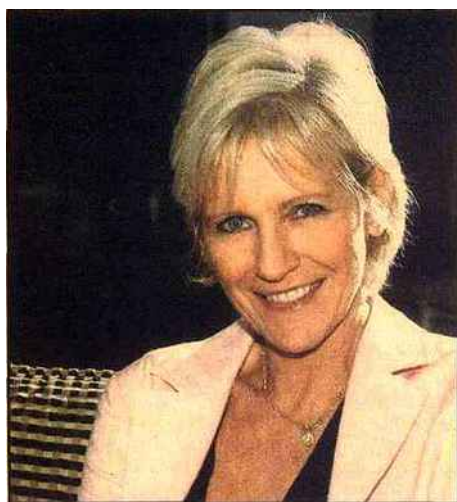
souligne Caroline Bauchet-Bouhlal. C’est également vers Dior que s’est tourné le Plaza Athénée. “Nous voulions créer un institut très parisien, ancré dans l’histoire du palace et de l’avenue Montaigne”, indique Laurence Bloch. Un concept en cohérence avec l’identité du palace, qui touche une clientèle à 80 % parisienne. En pratique, les employés du spa sont formés par la marque partenaire au protocole de soins, mais le palace reste propriétaire des lieux et touche l’entièreté des revenus générés par le spa.

Les spas ne sont pas les seuls services qui motivent une stratégie de co-branding. Ainsi, le Meurice s’est associé avec la marque de bijoux Caspita à l’occasion de la fête de l’épiphanie. “La marque de joaillerie de luxe a spécialement créé une fête précieuse en janvier dernier”, indique Franka Holtmann. Et de souligner : “Le Meurice aime s’associer avec des marques prestigieuses empreintes d’une identité forte.” Au Plaza, co-branding et service no-



“Avoir une table réputée permet d’attirer une clientèle haut de gamme locale”, Caroline Bauchet-Bouhlal, directrice marketing du palace Es Saadi.

clients et aux équipementiers : tout le monde est gagnant”, se réjouit Laurence Bloch. Autre partenariat payant : le Plaza Athénée met à disposition gratuitement une Aston Martin pour les occupants de sa suite “Signature”. Un vrai luxe pour les clients, et une belle visibilité que s’offre la marque automobile auprès de clients potentiels. Autre domaine où les services évoluent : la



“Le Meurice aime s’associer avec des marques prestigieuses empreintes d’une identité forte”, Franka Holtmann, directrice du Meurice.

Le co-branding est l’occasion pour la marque partenaire de faire découvrir ses produits dans un cadre idéal

vateurs vont de pair. Ainsi, le palace propose un service de “remise en beauté des souliers” en partenariat avec la célèbre maison Berluti. Cinq équipiers du Plaza ont été formés par Olga Berluti pour un service ultra-personnalisé, à forte valeur ajoutée pour la clientèle. En plus d’apporter un service novateur au client, cela met en valeur un travail effectué par les employés. “Ce service fait plaisir aux

famille. On voit en effet fleurir les services et attentions destinés aux enfants. Un vrai accueil cinq étoiles leur est réservé et tout est prévu pour que leur séjour soit aussi agréable et luxueux que celui de leurs parents. Chambres communicantes et mobilier adapté, service de baby-sitters polyglottes, menus spéciaux, activités culturelles, cours de natation, leçons de pâtisserie avec un

“Les services de demain devront faire gagner du temps au client”

grand chef... Rien n'est trop beau pour les plus jeunes clients. Des chasses au trésor sont organisées pour eux, ils peuvent se prélasser dans les vastes piscines, se divertir avec des jouets personnalisés et marqués de la signature du palace. Le Plaza Athénée crée même des chambres éphémères Barbie pour les petites filles et installe l'hiver une patinoire dans sa cour. Autre service novateur du palace : une communauté virtuelle en ligne, qui permet aux enfants et adolescents séjournant dans le palace de communiquer entre eux. Quant au George V, y est prévue une équipe spéciale dédiée au service des enfants. *"Nous attirons une clientèle internationale, qui vient principalement pour des voyages de loisirs. Nous accueillons donc beaucoup de couples avec enfants"*, indique Karim Gharbi. Ainsi le palace a accueilli 1 200 enfants en 2010. D'où la nécessité de mettre l'accent sur cette clientèle particulière. *"Il est essentiel de ne pas avoir une offre seulement destinée aux parents. Les enfants sont également de futurs résidents"*, rappelle le directeur de l'hébergement. Or quand les enfants sont contents, les parents le sont aussi. Une idée que partage Caroline Bauchet-Bouhlal. Le palace Es Saadi reçoit beaucoup de jeunes couples avec des enfants en bas âge. *"Les enfants vivent le séjour avec leurs parents et sont intégrés dans chaque service proposé."* L'idée étant de satisfaire les parents qui ont besoin d'être aidés mais aussi de leur permettre de partager avec leurs enfants leur séjour. Quand on sait que le Meurice reçoit plus de 3 000 enfants par an, il semble évident qu'ils soient devenus une cible privilégiée des palaces.

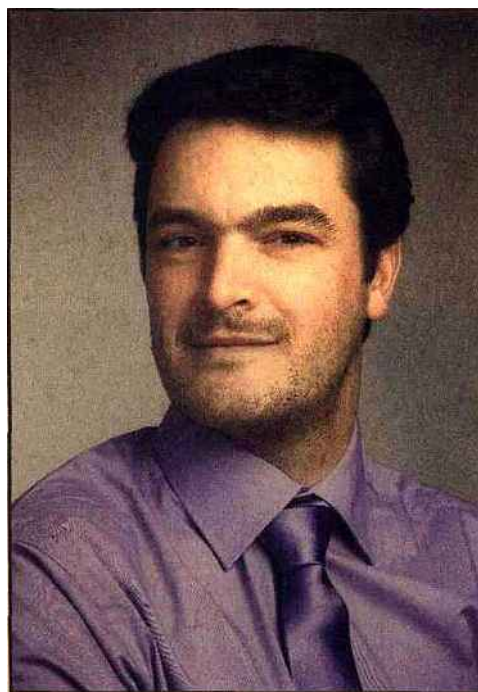
A côté de ces services, restent les incontournables classiques des palaces. La gastronomie en tête de liste. Le Martinez est le seul hôtel de Cannes qui propose un restaurant

deux étoiles, le Meurice bénéficie du restaurant triplement étoilé de Yannick Alléno, et le Bristol affiche également un restaurant trois étoiles, ouvert sept jours sur sept. *"Avoir une table réputée permet de faire plaisir à une clientèle de palace, mais également d'attirer une clientèle haut de gamme locale"*, confirme Caroline Bauchet-Bouhlal. Par ailleurs, des services d'exception font l'identité de ces grands hôtels de luxe. Ainsi, le Plaza Athénée propose la mise à disposition d'un bateau privatif pour les clients de l'hôtel, qui leur permet de visiter Paris depuis la Seine. *"Ce type de prestation marque le client et lui donne envie de revenir chez nous. Nous sommes les seuls à proposer ce service, cela nous différencie réellement des autres palaces"*, se targue Laurence Bloch. Au Bristol, un cuisinier reste à disposition toute la nuit, afin d'assurer un room-service irréprochable 24h sur 24. Au Martinez, c'est une équipe de concierges arborant tous le titre "Clefs d'or", qui se tient, de jour comme de nuit, au service de la clientèle pour répondre à toutes les demandes. De même, le palace Es Saadi est le seul hôtel de Marrakech à proposer les services de trois concierges Clefs d'or. Au Meurice, un "quick check-in" est proposé pour les clients habitués qui sont accompagnés directement en chambre à leur arrivée sans passer par la réception. C'est cet éventail de petits plus qui font de ces hôtels des lieux particuliers et d'exception, et les palaces capitalisent sur ce savoir-faire. *"L'excellence du service prend ici tout son sens et s'attache à l'art d'accueillir et de recevoir, mais aussi à l'art de la gastronomie et de la gourmandise, et surtout à l'art d'être et de bien-être"*, affirme Franka Holtmann. Et de continuer : *"Le génie français de l'art de vivre est ce qui définit notre mix marketing ; de l'hébergement à la restauration, en passant par le*

meublé signé Philippe Starck, et le choix d'un Spa Valmont."

Les services de demain

Le savoir-faire demande cependant à perdurer et à s'adapter aux évolutions de la clientèle et du marché. Comment s'assurer que les services de demain ne leur échappent pas ? Le Plaza Athénée a monté une cellule innovation qui développe des ateliers de la créativité. Une centaine de personnes travaillant pour le palace sont invitées à réfléchir sur des sujets donnés. *"Souvent pour pallier les points faibles de l'hôtel"*, avoue Laurence Bloch. Mais aussi pour voir venir les grandes tendances du luxe. Dans ce domaine, la directrice du Plaza Athénée voit se dégager deux grandes valeurs. En effet, si les services de demain n'ont pas encore été inventés, les concepts sont là. *"D'abord, les services de demain devront faire gagner du temps au client"*, assure Laurence Bloch. Un autre point essentiel sera la qualité de l'information. Selon la directrice, la connaissance des choses va devenir une valeur incontournable. Faire découvrir aux clients les coulisses du savoir-faire, du palace ou bien le patrimoine historique et culturel de la ville qui les accueille, tels sont d'après elle les pistes à explorer pour demain. Pour Caroline Bauchet-Bouhlal, le développement des spas a encore de l'avenir. *"C'est encore un marché émergent en Europe par rapport aux Etats Unis et à l'Asie où il est déjà très développé, et il y a encore une grande marge de manœuvre."* Ainsi au palace Es Saadi, en plus d'un simple spa, l'espace s'est doté d'un vrai espace beauté : maquillage, barbier, soins du cheveu... Pour l'avenir, la directrice marketing estime que c'est un retour au cœur de la prestation qui va s'opérer. *"Revenir à ce qu'est le vrai luxe aujourd'hui : avoir le temps, mais aussi porter des valeurs d'authenticité."* Sans se reposer sur leurs lauriers, les palaces semblent prêts à affronter la concurrence qui arrive. ■



"Une démarche développement durable est un argument concurrentiel indéniable", Yohann Robert, directeur des opérations chez FTC.

CHIFFRES REVELATEURS

Une offre florissante

Fort de **1 150** chambres disponibles actuellement, le secteur de l'hôtellerie de luxe à Paris va connaître une augmentation inédite de près de **70 %** de sa capacité d'accueil d'ici 2012 avec l'arrivée de nouveaux établissements.

Aujourd'hui, la France compte **119** hôtels cinq étoiles sur l'ensemble de son territoire.

Source : *Rapport Palaces*

Lire les dossiers précédents
Les archives numériques
nouveleconomiste.fr
(consultation gratuite)

Polémique protectionniste L'appellation "Palace"

Après la création d'une 5^e étoile dans l'hôtellerie française, c'est la création d'une appellation palace qui fait parler d'elle. La notion de palace va en effet désormais revêtir un caractère officiel et réglementé. L'annonce a été faite par Hervé Novelli, ancien secrétaire d'Etat au Tourisme en septembre dernier. Depuis, la polémique enfle quant à la motivation réelle de cette nouvelle distinction. En effet, certaines conditions pour l'obtention de l'appellation apparaissent ouvertement défavorables aux nouveaux acteurs du marché, les futurs hôtels haut de gamme s'installant à Paris, parmi lesquels le Shangri La ou le Peninsula. Jugée particulièrement discriminatoire, cette clause qui stipule qu'un hôtel postulant au

rience pour démontrer son excellence", affirme Mme Ponsolle des Portes, déléguée générale. Par ailleurs, la déléguée générale affirme que cette nouvelle nomenclature n'a aucunement été motivée par l'arrivée de nouveaux acteurs, mais bien par la mise en place de la cinquième étoile. "Quelques hôtels exceptionnels qui incarnent un patrimoine français et l'excellence se détachent de cette catégorie cinq étoiles et il était absolument nécessaire de les distinguer de façon réglementée." Une distinction qui représente donc un atout majeur face à la concurrence étrangère, même si officiellement, cette catégorie "permettra surtout aux clients de choisir le meilleur de l'art de vivre français", comme l'affirme Mme Ponsolle

La déléguée générale affirme que cette nouvelle nomenclature n'a aucunement été motivée par l'arrivée de nouveaux acteurs, mais bien par la mise en place de la cinquième étoile

rang de palace devra avoir débuté son activité depuis au moins trente mois. Un critère qui exclut d'emblée de la distinction tout nouvel acteur. Une simple coïncidence, quand on sait qu'ils seront quatre à ouvrir leurs portes à Paris d'ici à 2012 ? Jean-Paul Lafay, président du Club des dirigeants des grands hôtels de Paris, réfute tout protectionnisme. "Cette distinction n'a en aucune façon été considérée comme une opportunité pour les palaces historiques de ne pas accueillir les nouveaux", assure-t-il. Selon lui, ce délai de trente mois avant de pouvoir prétendre à l'appellation palace est motivée par la logique : "Un établissement n'atteint pas son rythme de croisière dès son ouverture, il lui faut entre 18 et 24 mois avant de répondre parfaitement aux critères d'excellence requis." Même avis du côté du Comité Colbert. "Ce délai est tout à fait justifié : il faut une certaine expé-

des Portes. Pas de favoritisme donc. Pourtant, au Four Seasons George V, Karim Gharbi, directeur de l'hébergement, répond avec franchise : "Il est certain que bénéficiaire du label palace sera forcément un avantage face à ces nouveaux concurrents." Reste que M. Lafay se veut rassurant : ces dernières années le marché du luxe s'est ouvert à de nouveaux pays et la clientèle est en hausse. "Il y a donc de la place pour de nouveaux acteurs." Distinction palace ou non, l'ouverture de nouveaux hôtels de luxe à Paris est néanmoins jugée comme excellente pour le rayonnement de la ville et le dynamisme des palaces. Et M. Lafay de conclure : "Les palaces n'ont pas attendu l'arrivée de concurrents pour mettre en place des politiques commerciales et stratégiques afin d'être toujours à la pointe de l'excellence."

M.R.

Certification Le label Green globe

Mentionné dans les critères d'attribution de la distinction palace, le développement durable se fait peu à peu une place dans les stratégies des grands établissements hôteliers. Green Comities, bilan carbone, tri sélectif : les palaces intègrent petit à petit la problématique responsable à leur activité. Mais la démarche reste prudente. M. Didier Le Calvez, président du Bristol, explique : *"Nous avons créé une commission de développement durable au sein du Bristol. Reste que si la clientèle est sensible à ces problématiques, je n'ai pas senti à ce jour que c'est une réelle priorité. Ce n'est pas pour l'instant un argument marketing que nous avons choisi de mettre en avant."* Même son de cloche du côté du Plaza Athénée où les

par l'Organisation mondiale du tourisme, est présente dans 84 pays, avec un réseau d'auditeurs partout dans le monde, dont FTC en France. Ce label couvre toutes les thématiques du développement durable dans le tourisme : environnement, volet social et économique, préservation du patrimoine social et culturel. Le tout avec plus de 300 exigences à respecter. *"Pour être certifié, il faut avoir rempli 50 % de ces critères"*, précise Yohann Robert. Le référentiel de ce label est comme une feuille de route pour les établissements qui s'y soumettent. *"Cela leur offre un cadre méthodologique qui les guide dans leur démarche."* Quant à la clientèle, ce sont pour l'instant plutôt les clients corporate qui ont une

Ce label couvre toutes les thématiques du développement durable dans le tourisme : environnement, volet social et économique, préservation du patrimoine social et culturel

actions de développement durable restent confidentielles. *"Nous cherchons encore la meilleure façon de communiquer autour de ces valeurs"*, indique Laurence Bloch, directrice du palace. D'autres, comme l'hôtel Martinez, mettent déjà l'accent sur la question pour se démarquer. Le palace cannois est en effet l'un des premiers hôtels en France labellisé Green Globe. *"Nous développons notre démarche responsable en intégrant à notre communication globale et en sensibilisant la clientèle"*, indique Marie-Claire Boudaud, directrice de la communication. Selon elle, cela répond à une réelle attente des clients, de plus en plus sensibles à ces questions. L'hôtel a donc fait le choix de la certification. Un choix que soutient Yohann Robert, directeur des opérations chez François Tourisme Consultant (FTC) : *"L'intérêt d'un label comme Green Globe est que le palace est évalué par une partie indépendante."* Ainsi la certification Green Globe, instiguée

grande exigence en ce sens : le développement durable est primordial dans leur politique de sélection du lieu et des prestataires. *"C'est un argument concurrentiel indéniable"*, indique Yohann Robert. Reste que pour les palaces, l'enjeu est de réussir à concilier développement durable et maintien d'un service très haut de gamme. *"Ce n'est pas incompatible"*, assure Yohann Robert. Il s'agit de maintenir certaines formes de service en modifiant leur mise en place. Il est par exemple possible de concilier la haute gastronomie et un choix alimentaire responsable ou bien d'opter pour des véhicules moins énergivores pour les services de transfert. Et de conclure, optimiste : *"Si tous les palaces ne font pas aujourd'hui le choix de la certification, il est clair que quasiment tous sont engagés en interne avec des actions concrètes."*

M.R.

Formation

La qualité du service avant tout

Prestations d'excellence, services exceptionnels, personnel aux petits soins 24h sur 24, conciergerie apte à répondre aux moindres exigences : telles sont les attentes légitimes de la clientèle d'un palace. Or, derrière les dorures et les tapis épais, s'affaire jour et nuit toute une équipe d'employés formés à l'excellence, qui font l'âme et l'efficacité de l'hôtellerie de luxe. *"Ce qui définit un palace est la qualité du service avant tout"*, confirme

lité. Au Martinez c'est la pratique du "guest comment" : chaque client est invité à la fin de son séjour à répondre à une questionnaire de satisfaction amélioré. Tous ces questionnaires sont épluchés avec attention et analysés par le responsable qualité, qui apporte une réponse personnalisée au client. Au Bristol, le directeur Didier Le Calvez tient à rencontrer en personne chaque futur employé au moment de son recrutement

Autre méthode pour garantir un service digne d'un palace : passer par une certification réglementée. Ainsi, nombre de palaces sont certifiés ISO 9001

Marie-Claire Boudaud, directrice de la communication du Martinez. Le palace compte ainsi à son actif huit concierges clefs d'or. *"Contrairement à l'Asie où il peut y avoir des endroits magiques, mais qui ne sont clairement pas à la hauteur du service, le service à la française est un vrai savoir-faire."* Des équipes que les palaces ont tout intérêt à chouchouter. Au Plaza Athénée, on l'a bien compris. 400 000 € sont investis tous les ans pour la formation des employés. Ces derniers touchent par ailleurs un intéressement annuel, basé sur trois critères : les revenus de l'hôtel, la qualité de la communication entre les services et la qualité de l'audit des "mystery shoppers", ces clients mystères qui viennent juger le service du palace. Cet intéressement est le même pour tous les employés, de la femme de chambre au directeur général. Résultat : *"Très peu de turn over, et une clientèle qui se sent comme chez elle"*, selon la directrice du palace, Laurence Bloch. Chaque palace applique sa propre démarche qua-

avant qu'il ne rejoigne les équipes. Autre méthode pour garantir un service digne d'un palace : passer par une certification réglementée. Ainsi, nombre de palaces sont certifiés ISO 9001. Il s'agit d'une norme qualité internationale qui demande une démarche continue de qualité et d'excellence. *"Elle a pour objectif d'assurer la satisfaction du client, les relations avec les fournisseurs et la satisfaction du personnel"*, précise Marie-Claire Boudaud. Un point sur lequel insiste Laurence Bloch également : *"Il est nécessaire d'avoir une satisfaction équitable entre les trois partis : clients, employés et actionnaires."* Car après tout, c'est l'alchimie qui opère entre le client et son palace qui crée également l'identité de l'hôtel. Franka Holtmann, directrice du Meurice, résume la question ainsi : *"Le plus beau compliment que l'on puisse me faire est que le personnel du Meurice est incroyable et qu'il délivre un service exceptionnel."*

M.R.