


MÉMOIRE DE RECHERCHE

Dans quelle mesure la rénovation des hôtels de caractère dans la Vallée de la Loire concilie-t-elle impératifs patrimoniaux et écologiques, réorganisation interne et performance de l'établissement ?

Présenté par : **Carla Huppenoire, Amélie Brunet et Axelle Chouteau**

Sous la direction de : **Monsieur François Ohlmann**

Professeur des universités et Directeur Général-Associé Najeti Hotels & Golf & co-gérant le l'Aa St Omer Golf Club

Année Universitaire : **2024-2026**

Parcours : **Master 2 - Management Sectoriel - Parcours Hôtellerie**

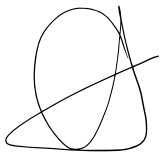
Université d'Angers ESTHUA Institut National de Tourisme - INNTO

Engagement de non plagiat

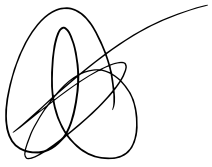
Je, soussignée Amélie BRUNET, déclare être pleinement consciente que le plagiat de documents ou d'une partie d'un document publiés sur toutes formes de support, y compris l'internet, constitue une violation des droits d'auteur ainsi qu'une fraude caractérisée. En conséquence, je m'engage à citer toutes les sources que j'ai utilisées pour écrire ce rapport ou mémoire.



Je, soussignée Axelle CHOUTEAU, déclare être pleinement consciente que le plagiat de documents ou d'une partie d'un document publiés sur toutes formes de support, y compris l'internet, constitue une violation des droits d'auteur ainsi qu'une fraude caractérisée. En conséquence, je m'engage à citer toutes les sources que j'ai utilisées pour écrire ce rapport ou mémoire.



Je, soussignée Carla HUPPENOIRE, déclare être pleinement consciente que le plagiat de documents ou d'une partie d'un document publiés sur toutes formes de support, y compris l'internet, constitue une violation des droits d'auteur ainsi qu'une fraude caractérisée. En conséquence, je m'engage à citer toutes les sources que j'ai utilisées pour écrire ce rapport ou mémoire.



Recours aux intelligences artificielles génératives

Pour ce mémoire, nous avons choisi d'utiliser l'intelligence artificielle comme une aide dans notre travail de recherche. Son usage est resté très encadré : il n'a jamais été question de remplacer notre réflexion, mais plutôt de gagner du temps sur des tâches chronophages.

Pour la rédaction, l'IA nous a aidés à rendre le texte plus fluide, à corriger des tournures maladroites ou des phrases trop lourdes, et à vérifier la syntaxe. Nous lui avons par exemple demandé : “Combine ces deux phrases en une seule plus courte” ou “Rends la deuxième phrase plus fluide par rapport à la citation”. Nous avons également sollicité l'outil pour obtenir des suggestions d'articles scientifiques pertinents à explorer afin d'alimenter notre revue de littérature. Dans tous les cas, nous avons relu, vérifié et adapté nous-mêmes chaque suggestion avant de l'ajouter dans la version finale.

L'outil a aussi servi à traduire des articles de recherche et des citations en anglais, avec des requêtes comme : “Traduis-moi en français cet extrait”. Cela nous a permis d'exploiter plus rapidement des sources internationales, tout en contrôlant la précision de la traduction.

Sur le terrain, l'IA nous a fait gagner du temps sur le traitement des entretiens semi-directifs. Nous l'avons utilisée pour retranscrire fidèlement des enregistrements audio en gardant les hésitations et les tournures orales sans résumer, mais aussi pour remettre au propre des notes brutes prises pendant les échanges sous forme de discours naturel. Chaque retranscription a ensuite été relue et vérifiée avec les enregistrements pour s'assurer du respect des propos des répondants.

Enfin, nous l'avons utilisé pour classer automatiquement notre bibliographie par ordre alphabétique.

Remerciements

La réalisation de ce mémoire de fin d'études marque l'aboutissement de notre parcours de Master en management hôtelier. Ce travail de recherche n'aurait pu voir le jour sans la contribution, les conseils et la bienveillance de nombreuses personnes auxquelles nous souhaitons adresser nos plus sincères remerciements.

Nous tenons tout d'abord à exprimer notre profonde gratitude à notre directeur de mémoire, François Ohlmann, pour son encadrement attentif, ses retours constructifs et sa disponibilité tout au long de cette recherche. Ses précieux conseils méthodologiques et son regard éclairé nous ont guidés avec rigueur dans la construction et l'aboutissement de notre réflexion.

Nous remercions chaleureusement l'ensemble des professionnels de l'hôtellerie de la Vallée de la Loire qui ont accepté de nous consacrer du temps et de partager leur expérience de terrain.

Merci à Madame Carla Brosset, directrice adjointe du Château de Rochecotte, pour la richesse de nos échanges sur la réalité des chantiers patrimoniaux et la gestion d'un domaine d'exception.

Merci à Monsieur Pascal Brault, directeur, et Monsieur Jorge Gonzalez, adjoint de direction du Château d'Artigny, pour leur accueil sur site, la visite approfondie de l'établissement et la présentation des futurs projets de rénovation.

Merci à Madame Lucie Jarry, responsable hébergement à Fleur de Loire, pour son éclairage précieux sur les enjeux d'ouverture et le rodage opérationnel d'une grande réhabilitation.

Merci à Monsieur Florent Charcellay, directeur hébergement, et Madame Amandine Gougeon, assistante de direction à l'Abbaye de Fontevraud, pour leurs explications concrètes sur la conciliation entre respect de la règle patrimoniale et confort thermique.

Merci à Madame Christiane Almeida, assistante de direction du Best Western Premier Hôtel de la Cité Royale à Loches, pour son partage d'expérience sur la reconversion d'un bâtiment historique en hôtel contemporain.

Merci enfin à Madame Ala Socolovschi, directrice du Château Belmont Tours, pour son retour d'expérience sur le phasage des travaux en site protégé.

Leur disponibilité, leur transparence et leur passion pour l'hôtellerie de caractère ont constitué le socle indispensable de notre étude empirique.

Nous adressons également nos remerciements à l'ensemble des cent dix-sept répondants ayant pris le temps de compléter notre questionnaire en ligne, apportant ainsi une matière essentielle à la compréhension des attentes de la clientèle.

Nos pensées vont aussi au corps professoral et à l'équipe pédagogique de notre formation pour la transmission de leurs connaissances tout au long de ces deux années de Master.

Enfin, nous tenons à remercier du fond du cœur nos familles, nos proches et nos amis pour leur soutien indéfectible, leurs encouragements constants et leur patience tout au long de la rédaction de ce mémoire.

Sommaire

Engagement de non plagiat.....1
Recours aux intelligences artificielles génératives..... 2
Remerciements.....3

Sommaire..... 5

Introduction.....8

I. PARTIE 1 : Cadre conceptuel et état de la littérature.....12
II. PARTIE 2 : DISPOSITIF MÉTHODOLOGIQUE ET PROTOCOLE DE RECHERCHE..... 33
III. PARTIE 3 : RÉSULTATS, ANALYSE ET DISCUSSION.....57

Conclusion..... 98

Annexes.....103
Bibliographie et références..... 104
Tables des annexes..... 112
Table des matières.....238

Introduction

Le Val de Loire est une région touristique incontournable en France et dans le monde entier. Classé au patrimoine mondial de l'UNESCO sur près de trois cents kilomètres, ce territoire est mondialement connu pour la beauté de ses paysages et la concentration unique de ses châteaux. Depuis des siècles, la région attire des visiteurs venus découvrir l'histoire de France, son architecture et son art de vivre. Contrairement à des vacances au bord de la mer où l'on reste au même endroit, le séjour dans le Val de Loire est itinérant : les voyageurs se déplacent d'étape en étape pour visiter plusieurs monuments, découvrir le vignoble ou longer le fleuve à vélo. Pour accueillir cette clientèle souvent exigeante, de nombreux bâtiments anciens, châteaux, manoirs, abbayes ou anciens relais de poste ont été transformés en hôtels quatre ou cinq étoiles. Dans ces lieux de caractère, l'hôtel n'est pas un simple endroit où dormir : il fait pleinement partie de l'expérience du séjour.

Pourtant, faire vivre ces établissements haut de gamme demande des investissements réguliers et importants. Pour faire face à l'usure du temps, offrir le confort attendu par les clients, intégrer de nouveaux équipements comme un spa et répondre aux attentes écologiques, les hôteliers doivent régulièrement faire des travaux. Mais rénover un bâtiment ancien ou classé monument historique se révèle bien plus compliqué que de rénover un hôtel classique.

Les contraintes réglementaires et structurelles pèsent lourdement sur la réhabilitation de ces propriétés. Bâtis avec des matériaux anciens et sensibles, les châteaux du Val de Loire exigent une attention constante pour préserver l'intégrité des murs et éviter toute dégradation, notamment liée à l'humidité. La liberté d'action des propriétaires demeure ainsi encadrée. Dès lors qu'un édifice est protégé ou implanté dans un secteur sauvegardé, l'intervention des Architectes des Bâtiments de France s'impose pour veiller au respect du patrimoine et à la cohérence architecturale des interventions. Plus largement, rénover une demeure historique ne s'apparente en rien aux standards de l'hôtellerie contemporaine : chaque intervention requiert des méthodes spécifiques pour intégrer le confort moderne sans dénaturer l'identité du lieu.. Rendre un château

accessible aux personnes en situation de handicap, poser des portes coupe-feu ou installer la climatisation sans casser les pierres ou les plafonds anciens relève souvent du casse-tête. Ces exigences rallongent considérablement les délais d'exécution et entraînent une hausse rapide des coûts d'investissement.

Par ailleurs, une rénovation transforme en profondeur le quotidien opérationnel des équipes. Réaménager un établissement dépasse le simple cadre esthétique ou matériel : la reconfiguration des espaces bouscule directement les repères et les habitudes de travail. Impliquer les collaborateurs en amont constitue pourtant un levier puissant d'adhésion et de valorisation. À l'inverse, sans concertation préalable ni formation adaptée, la réouverture expose l'établissement à des dysfonctionnements concrets : une charge physique accrue pour le personnel des étages face à des matériaux exigeants ou du mobilier inadapté, une prise en main fébrile des nouveaux outils à la réception face aux clients, et une perte globale de fluidité dans le service.

Enfin, la rénovation pose un enjeu direct d'image et de rentabilité. Les clients viennent avant tout chercher le charme et l'âme d'une demeure historique. Si les travaux gomment l'histoire du lieu sous un design moderne trop standardisé, la magie disparaît et les clients ne comprennent plus les tarifs élevés pratiqués. Mais à l'inverse, si le confort moderne n'est pas au niveau attendu, ils n'hésitent pas à laisser de mauvais avis en ligne.

L'intérêt de ce sujet est à la fois académique et professionnel. Sur le plan universitaire, il s’inscrit directement dans la continuité de notre Master en management hôtelier en faisant le pont entre deux enseignements majeurs : nos cours de patrimoine et hôtellerie, qui nourrissent notre compréhension des contraintes historiques, et ceux de conduite du changement, indispensables pour analyser l'impact des travaux sur les équipes. Sur le plan professionnel, en tant que futurs cadres et exploitants, nous serons inévitablement amenés au cours de notre carrière à piloter ou à suivre une rénovation. Étudier ces projets nous permet de comprendre concrètement comment concilier le budget du chantier, l'accompagnement des salariés et les attentes des clients dans un établissement haut de gamme.

Gérer un projet de rénovation dans un hôtel de caractère de la Loire, c'est donc chercher sans cesse un équilibre entre le respect de l'histoire, de l’environnement, le

budget des travaux, le quotidien des salariés et les attentes des clients. C'est pourquoi notre mémoire se pose la question suivante :

Dans quelle mesure la rénovation des hôtels de caractère dans la Vallée de la Loire concilie-t-elle impératifs patrimoniaux et écologiques, réorganisation interne et performance de l'établissement ?

Pour répondre à cette question, nous nous appuyons sur trois hypothèses de travail.

Notre première hypothèse pose que ***les règles liées au patrimoine et à l'environnement influencent fortement les choix techniques, l'organisation du chantier et le budget de la rénovation.*** Nous cherchons à comprendre comment le statut du bâtiment et les demandes des institutions imposent des solutions sur mesure, allongent les délais et font augmenter les coûts de travaux.

Notre deuxième hypothèse avance que ***l'écoute et l'accompagnement des salariés pendant le projet facilitent leur adaptation aux nouveaux espaces et aident à maintenir une bonne qualité de service.*** Nous partons de l'idée que faire tester une chambre modèle, demander l'avis des équipes sur le choix du matériel et prévoir des jours d'entraînement avant l'ouverture évite le stress et les erreurs de service.

Notre troisième hypothèse soutient qu'***une rénovation qui trouve le bon équilibre entre confort moderne et respect de l'histoire renforce l'attractivité et la rentabilité de l'hôtel.*** Nous voulons vérifier si la mise en valeur du passé, sans tomber dans l'excès de modernité, permet d'attirer des clients, d'améliorer les avis en ligne et de vendre les chambres à un prix plus élevé.

Pour tester ces trois hypothèses sur le terrain, nous menons une série d'entretiens dans plusieurs hôtels du Val de Loire. Notre sélection réunit des châteaux-hôtels indépendants comme le Château d'Artigny ou le Château de Rochecotte, des domaines récemment rénovés axés sur le bien-être et la nature comme l'Abbaye de Fontevraud et Fleur de Loire, et des bâtisses de caractère associées à des enseignes comme l'Hôtel la Cité Royale à Loches. Ces échanges permettent de confronter le point de vue des

directeurs sur leurs choix stratégiques et financiers avec le ressenti quotidien des équipes de terrain à la réception ou aux étages.

Ce mémoire s'organise en trois grandes parties.

La première partie pose le cadre théorique. Elle explore les caractéristiques des hôtels haut de gamme et de caractère dans le Val de Loire, détaille les défis techniques, budgétaires et écologiques des travaux, puis aborde les conséquences humaines et commerciales sur le personnel et la clientèle.

La deuxième partie détaille notre méthode de travail. Elle présente le cadre théorique issu de notre revue de littérature, puis explique comment nous avons construit notre étude de terrain : d'un côté nos entretiens avec les professionnels du secteur, et de l'autre notre questionnaire diffusé auprès des clients pour confronter les différents points de vue.

La troisième partie est consacrée à l'analyse des résultats du terrain. Elle confronte nos données empiriques aux trois hypothèses formulées, portant successivement sur les arbitrages techniques, budgétaires et environnementaux, sur la dimension humaine et managériale, et sur la conciliation entre héritage historique et exigences modernes. Cette mise en perspective permet de tirer des conclusions concrètes et de répondre à notre problématique initiale en formulant des recommandations opérationnelles.

I. PARTIE 1 : Cadre conceptuel et état de la littérature

A) Synthèse et analyse des fiches de lecture

1. Comprendre l’hôtellerie haut de gamme et de caractère : définition et spécificités

a. L’hôtel haut de gamme

Pour comprendre ce qu'est l'hôtellerie haut de gamme, il faut d'abord faire la différence entre le sens courant du mot et les règles officielles qui encadrent le métier. Dans le langage de tous les jours, le dictionnaire Larousse associe le haut de gamme à “des produits ou services situés tout en haut de l'échelle de la qualité et du prix, avec une idée de raffinement et d'exclusivité”. Mais en France, cette notion est encadrée par la loi du 22 juillet 2009 de développement et de modernisation des services touristiques, dite “loi Novelli”, appliquée par Atout France. Ce système note les hôtels avec des critères précis : la surface minimale des chambres, les équipements techniques, les horaires d'ouverture des services et les langues parlées par le personnel.

Dans ce classement officiel, le haut de gamme commence à 4 étoiles, tandis que “l'hôtellerie de luxe comprend les hôtels des segments haut de gamme, très haut de gamme (à partir de 5 étoiles) et les palaces” (Clos, 2020). Tout en haut de la pyramide se trouve la “distinction Palace”, créée en 2010 pour récompenser, parmi les 5 étoiles, des établissements exceptionnels par leur architecture, leur histoire, leur gastronomie ou leur service, qui font rayonner la France dans le monde. Comme le montre Morrison, ces étoiles et ces labels internationaux sont indispensables pour envoyer des signaux de prestige et de sérieux à une clientèle étrangère très exigeante.

Pourtant, comme le rappelle Clémence Clos, cette “objectivation de la qualité” par les étoiles administratives “n'épuise pas la question de la définition de ce luxe”. La valeur d'un hôtel haut de gamme repose en réalité sur un équilibre constant entre des “éléments tangibles” et des “éléments intangibles” (Chapuis, 2024, Cappelletti et Khouatra, 2004). Le côté tangible se définit par la partie matérielle : le confort du lit,

l'insonorisation, les matériaux nobles, la décoration, ou encore les installations comme la piscine, le spa et le restaurant gastronomique. Des études récentes confirment d'ailleurs que rénover ces espaces physiques améliore tout de suite le sentiment de confort, de sécurité et l'envie de revenir chez les clients (El-Sayed, Abdelkawi et Abed, 2023).

Cependant, la modernisation du cadre physique reste vaine si l'expérience humaine n'est pas au même niveau. Cette dimension intangible repose sur l'attitude des équipes, la discrétion, l'écoute et les attentions sur-mesure qui sont au cœur de la performance globale de l'établissement (Chapuis). Si le confort matériel demeure la condition indispensable pour justifier un tarif haut de gamme, ce sont avant tout la relation humaine et les émotions partagées qui créent la valeur ajoutée et fidélisent durablement le client (Cappelletti et Khouatra).

b. L'hôtel de caractère

À côté de la grille officielle des étoiles, l'hôtellerie dite "de caractère" privilégie une approche fondée sur l'identité, la mémoire et l'authenticité des lieux. Ce type d'établissement s'installe généralement dans un bâti ancien possédant une âme propre, qu'il s'agisse de châteaux, de manoirs, d'anciens prieurés ou de demeures historiques (Andrieux et Harismendy, 2016). Contrairement aux grandes chaînes hôtelières standardisées qui reproduisent des aménagements identiques pour offrir un cadre prévisible et rassurant aux voyageurs, l'hôtel de caractère fait le choix d'une véritable rupture avec ces normes industrielles en valorisant l'asymétrie des pièces, les volumes d'origine et le charme de l'ancien. Comme le soulignent Chhabra et Sharma, cette trame historique d'origine constitue la principale ancre de différenciation dans un marché de l'hébergement haut de gamme aujourd'hui saturé.

Pour préserver leur indépendance tout en assurant leur visibilité commerciale, ces établissements se sont largement tournés vers des réseaux volontaires, à l'image de la chaîne des Relais & Châteaux créée en 1954. En s'appuyant historiquement sur une charte articulée autour des critères de "courtoisie, charme, caractère, calme et cuisine", ce modèle d'affiliation permet à des propriétaires indépendants d'adopter une logique de marque souple, souvent qualifiée de "soft branding" (Altinay, Brookes et Aktas, 2021). Ce modèle répond à une difficulté bien réelle : les chaînes intégrées classiques

imposent des cahiers des charges rigides qui entrent vite en conflit avec les particularités d'un bâtiment ancien protégé. Le label souple offre ainsi le meilleur compromis en apportant la force de frappe d'un réseau international et des centrales de réservation mondiales, tout en protégeant l'autonomie du directeur et le caractère unique de chaque maison (Altinay et al., 2021).

c. L'expérience client dans le haut de gamme

Aujourd'hui, dans l'hôtellerie haut de gamme, ce que le client vit sur place compte bien plus que la simple beauté des lieux. Avoir un bâtiment magnifique ou des meubles d'époque ne suffit plus pour satisfaire des voyageurs habitués aux meilleurs hôtels du monde. François Delahaye le résume très bien : “ce qui est certain, c’est que nous ne pouvons plus nous contenter de simplement compter sur le caractère exceptionnel de notre patrimoine”. L'excellence ne dépend donc plus seulement du décor ou de l'accumulation matérielle.

Certes, une belle décoration et une ambiance soignée réveillent des émotions positives (Sop, 2020), et des espaces rénovés renvoient une image de sérieux et de prestige (Morrison, 2018). Mais ces investissements ne servent à rien sans une équipe à la hauteur. Ce qui marque le client, c'est l'attitude du personnel au quotidien : la discrétion, l'écoute et les attentions personnalisées. Comme l'ont prouvé Marchat et Camelis, c'est cet attachement émotionnel à l'hôtel qui pousse les clients à revenir et à recommander l'adresse après leur départ.

Dans les châteaux et demeures historiques, cette attente se traduit par la recherche d'une “histoire vivante” (*living history*), un concept théorisé par Chronis et Hampton. Les clients ne veulent pas dormir dans un “musée froid” ou au milieu d'antiquités intouchables, ils veulent ressentir l'âme d'une maison habitée. Rénover un hôtel de caractère ne veut donc pas dire changer trois meubles, mais bien “reconfigurer l’expérience que l’on y vit” (Delahaye, Lucas et Schoepfer, 2013). Il faut mettre en valeur les vieilles pierres, les cheminées et les grands volumes avec des lumières douces et un confort moderne, sans jamais tomber dans le décor artificiel (Chronis et Hampton, 2022).

Surtout, ce cadre historique ne fonctionne que si les équipes le font vivre. Chronis et Hampton expliquent que les réceptionnistes ou les serveurs doivent connaître l'histoire

du domaine pour la raconter simplement aux clients, avec des anecdotes sur les anciens propriétaires ou sur le parc. C'est cette authenticité qui justifie des prix élevés : Chhabra et Sharma démontrent que les clients acceptent de payer un prix moyen journalier (ADR) bien plus cher pour séjourner dans un lieu chargé d'histoire. En revanche, ils préviennent qu'une “sur-rénovation” avec un mobilier trop standardisé casse complètement ce charme et fait fuir cette clientèle. Pour un château-hôtel, la réussite passe donc par un juste milieu : respecter l'histoire du lieu tout en offrant un service humain irréprochable et un confort moderne discret.

2. Les évolutions et défis de l'hôtellerie en Vallée de la Loire

a. Le Val de Loire, destination d'exception

La Vallée de la Loire occupe une place tout à fait singulière dans le paysage touristique français et mondial grâce à la concentration unique de ses monuments historiques et à la préservation de son environnement ligérien. Sur le plan géographique, cet ensemble s'étend sur deux régions administratives, le Centre-Val de Loire et les Pays de la Loire et traverse quatre départements majeurs : le Loiret, le Loir-et-Cher, l'Indre-et-Loire et le Maine-et-Loire. Le cœur de ce territoire a changé d'échelle le 30 novembre 2000 avec son inscription sur la liste du patrimoine mondial de l'UNESCO. Le périmètre retenu couvre un ruban fluvial continu de 280 kilomètres, délimité d'amont en aval entre Sully-sur-Loire (dans le Loiret) et Chalonnes-sur-Loire (en Maine-et-Loire). Cette inscription englobe le lit du fleuve, ses îles, ses rives et ses coteaux, mais elle rayonne aussi sur les vallées de ses principaux affluents comme le Cher, l'Indre ou la Vienne, où se nichent de nombreux châteaux et domaines viticoles. Pour protéger l'intégrité visuelle de ce corridor, le classement s'accompagne d'une vaste “zone tampon” de plus de 800 kilomètres carrés, soumise à des règles d'urbanisme très strictes afin d'encadrer les vues depuis le fleuve et les monuments majeurs.

Comme l'analyse la géographe Nacima Baron-Yellès, ce classement ne doit pas être compris comme une mise sous cloche qui figerait le territoire dans le passé. L'UNESCO a en effet retenu la formule officielle de “paysage culturel, évolutif et vivant” pour qualifier le bien ligérien. Cette reconnaissance englobe à la fois les châteaux emblématiques (Chambord, Chenonceau, Amboise), le patrimoine architectural des villes d'art et d'histoire (Orléans, Blois, Tours, Saumur, Angers), mais aussi les

paysages entièrement façonnés par les activités humaines, comme les vignobles réputés, le réseau séculaire des levées et les carrières troglodytiques. À travers des structures de gestion dédiées comme la Mission Val de Loire, ce label impose de concilier la protection rigoureuse de l'environnement avec le maintien d'une vie économique locale dynamique (Baron-Yellès, 2006). Transposée au secteur de l'hébergement, cette définition montre que les bâtis historiques ne sont pas des reliques intouchables : ce sont des lieux vivants qui doivent pouvoir s'adapter aux exigences de confort de leur époque sans trahir leur authenticité d'origine.

Cette consécration internationale a donné un formidable coup d'accélérateur à l'attractivité touristique de la région. Dans ses travaux consacrés aux dynamiques régionales, Jérôme Piriou rappelle que “l'axe ligérien fait partie des espaces français les plus touristiques”. En analysant les pratiques des visiteurs à travers une lecture en réseau, l'auteur démontre que les touristes ne viennent pas pour visiter un monument isolé : ils sillonnent l'ensemble du couloir fluvial en reliant les grands châteaux royaux, les caves viticoles et les haltes de batellerie traditionnelle. Dans une telle organisation spatiale, les hôtels haut de gamme et de caractère jouent un rôle moteur : ils ne constituent pas de simples endroits où dormir entre deux visites, mais deviennent de véritables points d'ancrage du séjour. Comme le précisent Jean-Yves Andrieux et Patrick Harismendy, les établissements hôteliers s'intègrent pleinement dans l'histoire des destinations et participent directement à la construction de leur identité culturelle et visuelle. L'expérience vécue au sein d'un château-hôtel prolonge ainsi les découvertes de la journée, répondant aux attentes des voyageurs qui cherchent à s'immerger totalement dans l'art de vivre ligérien.

Cependant, être installé au sein d'un territoire classé par l'UNESCO engendre des exigences particulières et de fortes contraintes pour les gestionnaires d'hôtels de prestige. Comme l'ont montré Anne-Cécile Marchat et Christèle Camelis, l'image d'une destination et l'expérience vécue dans les hébergements se nourrissent l'une de l'autre en permanence : pour que les clients s'attachent au lieu et souhaitent y revenir, l'établissement doit correspondre précisément à l'imaginaire noble et romantique du Val de Loire. En contrepartie, cette visibilité oblige à respecter des contraintes architecturales et paysagères très rigides. Le rapport d'Atout France et de la Banque des Territoires souligne que lorsqu'un hôtel est situé à proximité d'un site majeur où se trouve visible depuis les berges protégées, sa marge de manœuvre pour réaliser des

aménagements modernes à l'extérieur est minime. Tout projet d'extension, de création de terrasse ou de modernisation technique doit prouver sa parfaite discrétion pour ne pas dénaturer le paysage culturel. L'hôtellerie haut de gamme en Vallée de la Loire vit donc une tension permanente : elle tire sa valeur et sa clientèle de ce label mondial exceptionnel, mais doit composer au quotidien avec les règles strictes de protection du patrimoine et du paysage qui garantissent sa pérennité.

b. Les hôtels du Val de Loire au fil de l'histoire

L'histoire des hôtels de la Vallée de la Loire est très liée au développement du tourisme dans la région. Comme l'expliquent Jean-Yves Andrieux et Patrick Harismendy, les hôtels ne servent pas seulement à loger les touristes : ils participent directement à l'image et à l'attractivité de leur territoire, jusqu'à devenir eux-mêmes des monuments touristiques à part entière. Dès le début du XXe siècle, avec l'arrivée des premières voitures et des circuits de visite des châteaux, plusieurs propriétaires de manoirs, châteaux privés et anciens prieurés viticoles ont commencé à accueillir des voyageurs aisés. Après la Seconde Guerre mondiale, ce mouvement s'est accéléré car beaucoup de familles n'avaient plus les moyens d'entretenir seules ces immenses domaines. Ces demeures se sont alors transformées en hôtels de charme gérés comme de grandes maisons de famille, où l'accueil chaleureux et l'histoire des lieux faisaient toute la différence.

Ces dernières années, cette dynamique a pris une autre dimension avec des reconversions patrimoniales spectaculaires un peu partout en Val de Loire. Plusieurs projets récents montrent bien comment on peut moderniser ces lieux anciens sans détruire leur passé. On peut citer par exemple la transformation du prieuré Saint-Lazare au sein de l'Abbaye de Fontevraud en hôtel 4 étoiles (Jouin Manku, 2018), où le choix a été fait de mettre en avant la simplicité monastique et le silence avec des matériaux bruts réversibles. À Blois, l'ancien hospice du XVIIe siècle classé monument historique a été sauvé pour créer le complexe 5 étoiles Fleur de Loire avec un spa écoresponsable, deux restaurants gastronomiques et un potager en permaculture (Rédaction Hospitality ON, 2022). De la même manière, l'ancien relais de poste Saint-Michel situé juste en face du château de Chambord a été complètement repensé par Jean-Michel Wilmotte pour devenir Le Relais de Chambord, prouvant qu'un design moderne et sobre peut très bien s'intégrer au pied d'un monument de la Renaissance.

Ces reconversions répondent avant tout à une réalité financière incontournable. Dans les reportages de France Télévisions, les propriétaires rappellent souvent qu'ouvrir un château en hôtel haut de gamme est généralement le seul moyen de financer la réfection des toitures d'ardoise et des façades en pierre de tuffeau, qui coûtent une fortune à entretenir. Sans cette activité hôtelière, ces bâtiments finiraient tout simplement par tomber en ruine. À un niveau plus large, le rapport d'Atout France et de la Banque des Territoires montre bien que ces projets ne sont pas faits pour spéculer sur l'immobilier, mais servent à sauvegarder le patrimoine local. En redonnant vie à des bâtiments abandonnés grâce à des montages juridiques solides (comme des baux de longue durée), l'hôtel de caractère fait vivre l'économie des villages autour : il donne du travail aux artisans du coin, achète aux producteurs locaux et attire des visiteurs qui font tourner les commerces de la région (Atout France et Banque des Territoires, 2021, Piriou, 2012).

Cependant, faire tourner un château-hôtel indépendant de vingt ou quarante chambres face aux grandes chaînes mondiales est devenu difficile, surtout pour toucher les clients étrangers (américains, asiatiques ou du Moyen-Orient). Les propriétaires ont donc dû faire un choix : rejoindre une grande chaîne pour avoir des réservations, ou rester indépendants au risque de manquer de visibilité. Le problème, c'est que les chaînes classiques, appelées “hard brands” par Altinay, Brookes et Aktas, imposent des règles très strictes sur la taille des chambres, la décoration et les équipements. Dans un château classé, ces normes sont impossibles à appliquer et créent des blocages permanents avec l'Architecte des Bâtiments de France (Altinay, Brookes et Aktas, 2021).

C'est pourquoi le modèle du “soft branding” s'est rapidement imposé dans le Val de Loire. En rejoignant des labels souples reconnus comme Relais & Châteaux (pour Fleur de Loire) ou Small Luxury Hotels of the World (pour Le Relais de Chambord), les propriétaires gardent le nom de leur hôtel, leur liberté de gestion et leur décoration personnalisée (Altinay et al., 2021). En même temps, ils profitent de la force de vente d'un grand réseau, de centrales de réservation internationales et de clients fidèles.

c. Les nouvelles attentes de la clientèle

Le profil et les attentes des voyageurs séjournant dans le Val de Loire ont profondément évolué ces dernières années. Les clients recherchent de moins en moins un luxe

ostentatoire ou intimidant, préférant une élégance plus simple et chaleureuse, souvent qualifiée de “rustique-chic” ou de “campagne chic” (Civel et Fabry, 2022). Dans un quotidien rythmé par la vitesse et les écrans, le séjour au château devient une parenthèse de déconnexion et de ressourcement où l'on privilégie les grands parcs arborés, les matériaux bruts, le calme et la gastronomie locavore en circuit court. Civel et Fabry démontrent d'ailleurs que les voyageurs aisés sont prêts à payer un prix moyen plus élevé (willingness to pay) pour des établissements capables de valoriser ce lien intime avec le terroir et la nature, illustrant le succès de concepts immersifs comme Les Sources de Cheverny ou Fleur de Loire à Blois. Comme l'analysent également Chronis et Hampton, les hôtes ne souhaitent plus être confrontés à un “musée froid” ou à une reconstitution historique figée, mais recherchent un lieu de vie chaleureux qui allie la mémoire du monument à un art de vivre contemporain et apaisant.

À cette quête d'authenticité s'ajoute une sensibilité environnementale devenue incontournable. Les clients haut de gamme peuvent se montrer particulièrement attentifs à l'empreinte écologique de leur séjour, associant désormais l'éco-responsabilité à un gage de qualité de service et de sérieux managérial (Gössling et Buckley, 2020). Cette exigence pousse les établissements à adopter des démarches durables visibles et reconnues, notamment à travers des certifications sectorielles comme le label “Clef Verte” (Clos, 2020). Comme le rappelle Clémence Clos, ce label évalue la gestion durable de l'eau, de l'énergie, des déchets ainsi que les achats responsables. Pour un hôtel de prestige, l'équilibre demeure toutefois délicat : il s'agit d'intégrer des pratiques environnementales rigoureuses sans dégrader l'impression d'abondance et de confort inhérente au séjour haut de gamme, car certaines mesures de restriction de ressources peuvent être mal perçues par une frange de la clientèle internationale habituée aux codes d'un luxe sans contrainte.

Enfin, cette aspiration au retour à la nature n'autorise aucun compromis sur la qualité des prestations techniques. Les clients attendent un confort contemporain sans faille, qu'il s'agisse d'une literie haut de gamme, d'une insonorisation soignée, d'une climatisation discrète ou d'une connectivité numérique fluide (Chhabra et Sharma, 2022). Les travaux de Chhabra et Sharma mettent d'ailleurs en lumière un arbitrage très fin : si les clients acceptent de payer une prime tarifaire importante pour le charme des pierres d'époque et des cheminées anciennes, cette valorisation s'effondre en cas de “sur-rénovation”. Gommer les traces du passé au profit d'un design trop lisse ou

standardisé détruit l'authenticité perçue et fait chuter le consentement à payer, le visiteur ne trouvant plus de justification à l'écart de prix par rapport à un hôtel moderne classique. Pour les exploitants d'hôtels historiques en Val de Loire, tout l'enjeu consiste donc à intégrer des technologies contemporaines de pointe de manière quasi invisible, afin de préserver l'âme et la singularité des vieilles pierres tout en garantissant un niveau de confort moderne irréprochable.

3. Définition et principales modalités de la rénovation patrimoniale

a. La rénovation comme choix stratégique (CapEx)

Dans l'hôtellerie haut de gamme et de caractère, la rénovation ne peut plus être appréhendée comme une simple opération d'entretien courant ou de remise en état décorative. Elle constitue un engagement financier lourd, engageant la structure du capital de l'entreprise sur plusieurs années, qualifié en gestion financière de dépenses d'investissement ou "CapEx" (*Capital Expenditure*). Comme le démontrent Turner et Hesford dans leurs travaux fondateurs publiés au sein du *Cornell Hospitality Quarterly*, ces dépenses doivent être impérativement analysées comme des investissements stratégiques créateurs de valeur plutôt que comme des charges d'exploitation dégradant le compte de résultat. Dans l'hôtellerie de luxe, les cycles d'obsolescence matérielle imposent un rythme de réinvestissement moyen de sept ans pour maintenir le positionnement concurrentiel de l'établissement. François Delahaye rappelle d'ailleurs avec pragmatisme que ce qui pouvait sembler satisfaisant dix ans plus tôt devient obsolète face aux exigences contemporaines, faisant de la rénovation régulière une condition vitale de survie économique.

Turner et Hesford montrent que plus un hôtel investit en CapEx, plus sa performance opérationnelle s'améliore. Les rénovations rapportent dès la première année après les travaux, et ces gains augmentent ensuite sur trois à cinq ans. Pour que l'investissement soit le plus rentable, les auteurs précisent qu'il faut rénover à la fois les espaces visibles par les clients (front office) et les espaces techniques et logistiques en coulisses (back office). Morrison va dans le même sens : une rénovation donne au marché une image de prestige et de fiabilité. Kim et Lee ajoutent que des installations qui paraissent neuves renforcent la confiance des voyageurs et leur fidélité.

D’après les grilles du secteur et les référentiels du Cerema, on distingue généralement trois niveaux d’intensité pour les rénovations :

- Le rafraîchissement décoratif léger (remplacement des textiles, moquettes, peintures et luminaires).

- Le niveau intermédiaire (remise à niveau des salles de bains, reprise des réseaux secondaires et modernisation du mobilier).

- La réhabilitation lourde (reprise des structures porteuses, redistribution des volumes, réfection des toitures, isolation thermique et refonte globale des réseaux fluides et électriques).

Dans le contexte des hôtels patrimoniaux du Val de Loire, ce troisième niveau d'intervention s'avère presque toujours incontournable. Les châteaux, manoirs et prieurés séculaires de la région ont souvent traversé des décennies sans adaptation structurelle majeure. Or, intervenir sur un édifice ancien engendre un surcoût structurel incompressible. Les analyses comparatives menées par le cabinet HVS Global Hospitality Services établissent que le coût par chambre (“coût par clé”) est en moyenne supérieur de 30 % à 50 % dans une demeure historique par rapport à une construction hôtelière contemporaine standardisée. Ce différentiel de coût s'explique par la rareté et le coût horaire des corps d'état spécialisés du patrimoine (tailleurs de pierre de tuffeau, maîtres couvreurs ardoisiers, ferronniers d'art), la fabrication sur mesure des menuiseries et la prise en charge des aléas structurels inhérents aux maçonneries anciennes.

Comment rentabiliser des travaux aussi coûteux ? Les hôtels de caractère ne peuvent pas fonctionner comme les hôtels de chaîne ou les grands hôtels de ville, car leur situation n'est pas du tout la même.

D'abord, un monument historique ne peut pas être agrandi. Le bâtiment a une taille fixe, et le nombre de chambres dépend des murs porteurs déjà en place : on ne peut pas les déplacer ni les abattre pour en créer de nouvelles. En plus, les règles de protection du paysage liées à l'UNESCO empêchent d'ajouter des bâtiments ou de construire plus dense autour.

Ensuite, ces hôtels ont une saison touristique bien marquée : très remplis à certaines périodes, beaucoup plus calmes le reste de l'année. Avec peu de chambres et une fréquentation qui varie autant, ils ne peuvent pas se contenter de remplir un maximum de chambres pour gagner de l'argent, comme le font les grandes chaînes. Leur rentabilité doit donc venir d'ailleurs.

C'est ici qu'intervient la contribution théorique de Blalock, Simons et Turner. Dans leur étude consacrée à la rentabilité des rénovations dans les établissements haut de gamme et les *boutique-hotels*, les auteurs démontrent que le retour sur investissement (*Return on Investment*, ROI) est quasi exclusivement tiré par un “effet prix”, matérialisé par un bond sensible du tarif moyen journalier ou “ADR” (*Average Daily Rate*). Leurs modélisations économétriques prouvent qu'à la suite d'une rénovation globale de l'expérience, les établissements de caractère enregistrent une augmentation de leur ADR comprise entre 18 % et 25 % dès les douze premiers mois d'exploitation, sans dégradation de leur fréquentation. Cette trajectoire valide le passage d'une logique de volume à une pure “ stratégie de valeur”, telle que théorisée par Sylvie Hertrich, où l'établissement préfère valoriser l'exclusivité et la rareté de son produit plutôt que de brader ses nuitées pour remplir des chambres.

Les recherches de Blalock, Simons et Turner identifient par ailleurs l'existence d'un seuil critique d'efficacité des CapEx, qui s'articule autour de trois zones distinctes :

1. **La sous-dépense inefficace :** En dessous d'un certain montant d'investissement par chambre, la rénovation est perçue par le client comme un simple entretien cosmétique de routine. Elle ne déclenche aucune rupture qualitative dans l'expérience vécue et s'avère incapable de légitimer une hausse de tarif sur le marché, aboutissant à une destruction de valeur nette.

2. **La zone d'efficacité optimale :** Lorsque l'enveloppe budgétaire franchit le seuil critique permettant de moderniser simultanément le confort fonctionnel (acoustique, literie, salles de bains) et la mise en scène patrimoniale du domaine, la valeur perçue explose. Le consentement à payer de la clientèle aisée est débloqué, permettant d'absorber la revalorisation de l'ADR. Dans ce cas de figure, le délai moyen de récupération du capital investi s'établit de manière très régulière entre cinq et sept ans.

3. **Le piège de la sur-dépense :** En dessous d'un plafond d'investissement excessif, souvent causé par des dérives de chantier non maîtrisées sur le bâti ancien, le coût du capital ne peut plus être amorti par le marché local, quelle que soit la hausse de prix appliquée.

Enfin, l'évaluation de la performance financière d'une rénovation patrimoniale exige une refonte des indicateurs de gestion traditionnels. Historiquement, l'industrie hôtelière mesure son succès commercial à travers le revenu par chambre disponible ou “RevPAR” (*Revenue Per Available Room*), obtenu en multipliant l'ADR par le taux d'occupation, ou en divisant le chiffre d'affaires hébergement par le nombre total de chambres. Or, comme le démontre le rapport d'expertise du cabinet HVS, le RevPAR présente une limite méthodologique majeure pour les hôtels historiques : il se cantonne exclusivement aux recettes issues de la vente des chambres, ignorant l'ensemble des autres flux financiers du domaine.

Dans une propriété de caractère du Val de Loire, l'amortissement des CapEx et la couverture des coûts fixes réguliers (entretien de parcs de plusieurs dizaines d'hectares, réfection des toitures, charges d'énergie de bâtiments aux volumes monumentaux) reposent impérativement sur la monétisation des espaces secondaires : création de spas thermaux sous voûtes historiques, ouverture de tables gastronomiques ou bistronomiques valorisant le terroir, organisation de mariages de prestige et accueil de séminaires d'entreprises. Dès lors, le cabinet HVS préconise d'évaluer l'efficacité des CapEx à travers le “GOPPAR” (*Gross Operating Profit Per Available Room* / Résultat brut d'exploitation par chambre disponible).

Le GOPPAR s'obtient en intégrant le revenu total généré par l'ensemble des centres de profit de l'hôtel (*Total RevPAR* incluant hébergement, restauration, soins, séminaires et activités sportives) et en déduisant la totalité des charges opérationnelles directes et indirectes d'exploitation

$$GOPPAR = \frac{Résultat\ Brut\ D'exploitation\ (GOP)}{Nombre\ Total\ De\ Chambres\ Disponibles}$$

Le rapport d’HVS montre qu’une rénovation réussie dans un hôtel patrimonial quand elle fait augmenter le GOPPAR (le bénéfice d’exploitation par chambre disponible), ce qu’on appelle le “GOPPAR lift”. D’un côté, moderniser les installations techniques

(chaudières, régulation du chauffage, économies d’eau et d’énergie) fait fortement baisser les frais d’entretien et les factures d’énergie, qui pèsent d’habitude sur la marge d’un vieux bâtiment. De l’autre, créer des équipements annexes attractifs (restaurant, spa, etc.) attire une clientèle locale et régionale toute l’année, ce qui aide à garder une trésorerie plus stable en hiver, quand l’hôtel est moins rempli.

Pour conclure sur l'aspect économique, HVS rappelle qu'investir dans le patrimoine donne à l'hôtel une protection unique face à la concurrence, ce qu'on appelle un “avantage défensif”. Un hôtel moderne et standardisé peut être copié en quelques mois par une nouvelle chaîne. Un château historique bien rénové, lui, est protégé : personne ne peut recréer son histoire, ses pierres de tuffeau ni son authenticité. Une grosse rénovation n'est donc pas une simple dépense pour faire joli, mais un vrai choix financier : elle transforme une contrainte (le poids de l'histoire) en un actif très rentable, qui garde sa valeur sur le très long terme.

b. Les contraintes du bâti ancien et de l'environnement

Rénover un hôtel haut de gamme dans un bâtiment historique impose de respecter des règles très strictes. Dans le Val de Loire, une grande partie des châteaux et manoirs sont protégés au titre des monuments historiques ou situés dans la zone UNESCO. De ce fait, le moindre aménagement extérieur ou structurel doit obligatoirement être validé par l'Architecte des Bâtiments de France (ABF) et la DRAC. Ces exigences patrimoniales obligent à faire appel à des artisans spécialisés, à utiliser des matériaux traditionnels et à attendre la fin de diagnostics archéologiques souvent longs (Atout France et Banque des Territoires, 2021). Comme l'a montré le projet de l'Abbaye de Fontevraud (Jouin Manku, 2018), il faut souvent respecter le principe de “réversibilité” : chaque nouveauté doit pouvoir être retirée un jour sans abîmer la pierre d'origine. C'est exactement ce qu'a vécu l'architecte Jean-Michel Wilmotte au Relais de Chambord : face au château, il était interdit d'agrandir les fenêtres, de surélever le toit ou de poser une climatisation visible, ce qui oblige à imaginer des solutions sur mesure.

À cette protection du patrimoine s'ajoutent les normes de sécurité incendie et d'accessibilité pour les Personnes à Mobilité Réduite (PMR), obligatoires pour les Établissements Recevant du Public (ERP). Dans un château ancien, appliquer ces règles modernes tourne vite au casse-tête (Collectif ACMH, 2021). Poser un ascenseur,

élargir des portes ou créer des escaliers de secours sans détruire des boiseries d'époque ou des escaliers d'honneur monumentaux est un défi permanent. Comme l'expliquent les Architectes en Chef des Monuments Historiques, il faut sans cesse négocier des dérogations et trouver des compromis avec les pompiers préventeurs. Ces démarches demandent des études supplémentaires, ce qui rallonge les plannings de chantier et fait grimper la facture globale des travaux.

Sur le plan écologique et thermique, on ne peut pas isoler un vieux château comme on isole un bâtiment moderne. Les demeures de la Loire sont presque toutes bâties en pierre de tuffeau, un calcaire blanc très tendre et poreux qui régule naturellement l'humidité. D'après le CREBA, poser une isolation thermique classique étanche par l'extérieur ou du plastique sur ces murs empêche la pierre de “respirer”, bloque l'eau à l'intérieur et provoque du salpêtre et des fissures. Pour améliorer l'efficacité énergétique sans abîmer le monument, les hôteliers doivent donc se tourner vers des matériaux biosourcés respirants comme le chaux-chanvre ou la laine de bois, et installer des systèmes discrets comme la géothermie ou des chaufferies à granulés de bois (Jouin Manku, 2018, Rédaction Hospitality ON, 2022).

Enfin, l'obtention de labels écologiques comme la Clef Verte montre bien le décalage entre les exigences modernes et la réalité du patrimoine. Comme le rappellent Martinez et Perez, il est par exemple impossible d'installer des panneaux solaires sur un toit classé ou de réduire trop la pression de l'eau dans des tuyaux anciens. De plus, la réaction des clients face à l'écologie reste partagée (Chhabra et Sharma, 2022, Gössling et Buckley, 2020). Si les clientèles d'Europe du Nord et les entreprises qui organisent des séminaires exigent des preuves d'engagement durable, d'autres voyageurs internationaux plus traditionnels assimilent encore le luxe à une abondance totale et acceptent mal qu'on leur demande de limiter leur consommation d'eau ou de climatisation. Pour un château-hôtel du Val de Loire, tout le défi d'une éco-rénovation consiste donc à réduire son empreinte écologique de façon quasi invisible, pour ne jamais donner au client l'impression qu'il perd en confort ou en prestige.

c. Les impacts organisationnels et humains sur les équipes

On présente souvent la rénovation d'un hôtel de caractère comme une réussite esthétique ou un beau coup pour le patrimoine, mais ses conséquences sur le travail

quotidien des équipes sont un point faible que les directions sous-estiment trop souvent. Transformer les espaces, ce n'est pas juste changer un décor : cela bouleverse les repères, les circulations et les automatismes des collaborateurs. Comme le montrent Pizam, Smith et Baker, toute modification de l'environnement de travail casse brutalement les routines professionnelles (*habit disruption*). Quand les salariés doivent réapprendre à se déplacer dans un lieu métamorphosé sans y avoir été préparés, leur charge mentale augmente fortement. Cette surcharge crée de la fatigue et du stress, ce qui dégrade directement la qualité des échanges avec les clients (Pizam, Smith et Baker, 2021). Le problème est particulièrement net lors des réouvertures précipitées : Torres et Hsieh décrivent un état de désorientation après la rénovation (*post-renovation disequilibrium*), car les équipes ont besoin d'un temps incompressible pour faire coïncider les nouveaux espaces avec leurs anciennes habitudes. Pendant cette phase critique, les salariés perdent confiance, ce qui se traduit inévitablement par des erreurs de service, des lenteurs à la réception ou aux étages, et une chute soudaine des notes sur les plateformes d'avis, à l'opposé de l'effet positif espéré des investissements.

Le risque est encore plus grand quand le projet est guidé par une vision purement esthétique, déconnectée du terrain. Dans son étude sur les dérives des rénovations centrées sur le seul design dans l'hôtellerie de luxe, Harper parle de “désajustement opérationnel”. Cela arrive quand les architectes d'intérieur choisissent des matériaux fragiles, des sols compliqués à entretenir ou du mobilier encombrant, qui plaisent à l'œil mais compliquent le travail. Pour les équipes d'étages et de maintenance, ces choix alourdissent la charge physique, rallongent le temps de nettoyage par chambre et multiplient les risques de dégradation (Harper, 2019). Zhang et Kandampully montrent de leur côté qu'un beau rendu visuel ne rattrape jamais des défauts fonctionnels. Quand le personnel a du mal à utiliser les nouveaux équipements ou subit des circulations mal pensées, les incohérences de service s'installent durablement : une rénovation réussie sur les plans ou les photos promotionnelles peut très bien être un échec sur le terrain si le quotidien du service a été oublié à la conception.

La gestion du budget pose aussi une question humaine essentielle : celle de l'équité perçue des investissements et de l'état réel des équipes. Robinson et Barron mettent en garde contre l'illusion de la transformation physique (*the illusion of physical transformation*) : injecter des millions d'euros dans les murs ne sert à rien si

l'établissement souffre déjà d'un mauvais climat social et d'une équipe critiquée au quotidien. Rénover un hôtel qui se fait déjà sanctionner sur sa e-réputation pour un service médiocre ne règle aucun problème, bien au contraire. Quand la direction dépense des fortunes dans les espaces visibles des clients (*front-office*) mais délaisse ceux du personnel (*back-office*), des vestiaires trop petits, une lingerie mal ventilée ou une salle de repos vétuste, les collaborateurs y voient une marque de mépris. Ce déséquilibre d'investissement alimente un vrai cynisme chez les équipes et les pousse à se désengager, ce qui se traduit par plus d'absences et de départs après la réouverture (Robinson et Barron, 2021). Pire encore, avec des prix revus à la hausse après travaux, les clients deviennent intraitables : si le service ne suit pas, les reproches en ligne s'intensifient brutalement, réduisant à néant le retour sur investissement attendu. Pourtant, comme le rappellent Mahdzar, Abd Gani et Isa, la motivation et la satisfaction des salariés dépendent directement de leur cadre de travail. Un environnement sain, valorisant et fonctionnel renforce le sentiment d'accomplissement, indispensable pour que les équipes offrent l'hospitalité bienveillante attendue dans le haut de gamme (Chapuis, 2024, Mahdzar et al., 2023).

À ces tensions s'ajoute l'effet du calendrier des travaux sur la stabilité des équipes, un dilemme particulièrement marqué dans des régions saisonnières comme le Val de Loire. En comparant fermeture saisonnière complète et travaux phasés en site occupé, Baum et Mooney soulignent les risques humains de chaque option. Garder l'hôtel partiellement ouvert permet de conserver de la trésorerie, mais fait peser tout le stress du chantier sur le personnel de première ligne, qui devient un véritable “amortisseur émotionnel” face à des clients agacés par la poussière ou le bruit (Baum et Mooney, 2022). À l'inverse, une fermeture hivernale de plusieurs mois accélère les travaux, mais risque de faire partir massivement les compétences si rien n'est prévu pour fidéliser les salariés ou maintenir leur salaire pendant l'arrêt, ce qui fragilise la réouverture (Baum et Mooney, 2022). La pression sur la réception est d'autant plus forte que la rénovation s'accompagne presque toujours d'une hausse immédiate des prix. Comme le montrent Sparks et So, une hausse sensible du tarif moyen journalier (ADR) réduit fortement la tolérance des clients face aux imperfections ou aux retards de finition. Si les réceptionnistes n'ont pas assez d'autonomie ni le pouvoir de dédommager sur place, leur anxiété explose, ce qui fragilise la réputation en ligne de l'hôtel dès les premières semaines (Sparks et So, 2023).

Face à tous ces risques, la littérature récente converge : il faut un accompagnement méthodique, fondé sur la participation active des équipes et la conduite du changement. Dans leurs travaux sur l'implication des salariés lors de la refonte des espaces hôteliers, Chen et Raab montrent que consulter les équipes dès la programmation (choix des matériaux, poids des couettes, disposition du mobilier, ergonomie des offices) développe chez elles un fort sentiment de propriété psychologique. Les collaborateurs ne subissent plus la transformation comme une contrainte imposée par les architectes : ils s'approprient le projet, et la résistance possible se change en fierté à la réouverture (Chen et Raab, 2023). L'outil phare de cette co-conception, c'est la chambre témoin, testée en conditions réelles par les équipes d'étages et de maintenance. Loin d'être une perte de temps ou une dépense inutile, cette répétition générale permet de corriger en amont jusqu'à 40% des erreurs d'ergonomie et de diviser par trois le temps d'adaptation des équipes à la réouverture (Chen et Raab, 2023). Cela rejoint l'analyse de Jean-Michel Chapuis : la performance d'un hôtel ne tient jamais aux seules infrastructures, mais à une vision d'ensemble où la formation continue, les répétitions de service et l'écoute des collaborateurs font le lien indispensable pour que la promesse d'un produit rénové devienne une expérience de service irréprochable.

B) Problématique et hypothèses de recherche

1. Construction de la problématique

L'état de la littérature met en évidence une tension permanente au cœur de l'hôtellerie de caractère : pour réussir une rénovation, il faut concilier trois forces souvent contradictoires. D'un côté, les contraintes patrimoniales et environnementales obligent à respecter un bâti ancien et fragile en pierre de tuffeau, sous l'œil des Architectes des Bâtiments de France et dans le cadre exigeant de l'inscription à l'UNESCO (Baron-Yellès, 2006, CREBA, 2021). De l'autre, ces chantiers représentent des investissements massifs en dépenses de capital (CapEx), que l'exploitant doit rentabiliser en augmentant son tarif moyen journalier (ADR) et en optimisant les revenus annexes, mesurés par le GOPPAR (Blalock, Simons et Turner, 2020, HVS, 2022). Enfin, tout ce modèle repose sur le facteur humain : si les équipes ne sont pas formées, écoutées et préparées aux nouveaux espaces, les désajustements opérationnels se multiplient et dégradent aussitôt l'expérience des clients comme la réputation de l'hôtel (Harper, 2019, Chen et Raab, 2023, Sparks et So, 2023).

Rénover un hôtel de caractère, ce n'est donc pas une simple opération de décoration. C'est un projet de gestion complexe, dont la réussite ne se mesure plus seulement avec des chiffres à court terme. Pour Jean-Michel Chapuis, la performance d'un hôtel est globale et multidimensionnelle : elle combine la rentabilité économique, la régularité du service, la sauvegarde de la valeur patrimoniale et le bien-être au travail des équipes. Tout cela nous amène à la question centrale de notre mémoire : **Dans quelle mesure la rénovation des hôtels de caractère dans la Vallée de la Loire concilie-t-elle impératifs patrimoniaux et écologiques, réorganisation interne et performance de l'établissement ?**

2. Présentation des hypothèses non retenues

Avant d'arrêter nos trois hypothèses définitives, notre démarche de recherche a exploré plusieurs pistes exploratoires qui ont été progressivement écartées, réorientées ou fusionnées au fil de nos lectures et de nos premiers échanges avec le terrain.

Sur le plan du cadre spatial, notre étude envisageait initialement d'observer les hôtels de caractère sur l'ensemble du territoire français. Ce périmètre national s'est toutefois

révélé trop hétérogène : confronter des palaces urbains parisiens, des mas provençaux et des chalets de montagne aurait dispersé l'analyse, tant les contraintes architecturales, climatiques et les modèles d'exploitation diffèrent d'un bassin touristique à l'autre. Le choix s'est donc porté sur la seule Vallée de la Loire, qui offre une remarquable unité géologique et historique autour de la pierre de tuffeau et du classement UNESCO. À cette pertinence scientifique s'est ajouté un atout de terrain déterminant : étant originaire de cette région et familière de son écosystème, la proximité géographique et la connaissance du tissu hôtelier local ont permis d'activer un réseau de contacts précieux. Cet ancrage territorial a facilité l'accès direct aux directeurs généraux, aux gouvernantes et aux équipes de réception, rendant possibles des visites sur site et des entretiens approfondis indispensables à la rigueur de notre enquête.

La première thématique portait sur l'impact direct de la modernisation sur la visibilité en ligne et l'e-réputation. Nous avons vite mis cet angle de côté dans sa version de départ : lier directement travaux matériels et hausse automatique des notes s'avère trompeur. Sans une vraie préparation des équipes, la réouverture s'accompagne souvent de couacs opérationnels qui font baisser les avis à court terme (Torres et Hsieh, 2022, Sparks et So, 2023). De plus, limiter l'attractivité d'un château-hôtel à de simples scores en ligne mettait de côté toute la dimension historique et l'expérience patrimoniale (Chronis et Hampton, 2022). Surtout, nous nous sommes heurtés à une vraie contrainte sur le terrain : l'accès à l'historique des anciens avis clients était trop restreint pour faire une comparaison fiable avant/après travaux. Nous avons donc préféré intégrer cette idée dans une réflexion plus large sur l'attractivité globale.

De la même manière, étudier la rénovation comme un levier direct de fidélisation s'est révélé difficile à appliquer sur le terrain. Pour mesurer concrètement la fidélité des clients, il faut pouvoir s'appuyer sur plusieurs années de recul et sur de très grosses rénovations, et non sur des réaménagements récents ou plus légers. Même si le sujet était très intéressant en théorie, le manque de recul temporel sur nos établissements partenaires ne permettait pas de croiser correctement les données du terrain avec la littérature. Nous avons donc recentré notre démarche sur des éléments directement observables : l'accompagnement managérial nécessaire pour préserver la qualité de service d'un côté, et le juste équilibre entre confort moderne et respect de l'histoire du lieu de l'autre.

Enfin, bien que les aspects purement techniques, réglementaires et structurels de la réhabilitation ne constituent pas le cœur de notre mémoire en management hôtelier, faire l'impasse sur cette dimension aurait fragilisé notre cadre d'analyse. Poser les bases de ces contraintes architecturales et patrimoniales s'est avéré indispensable pour appréhender les réalités opérationnelles et budgétaires qui conditionnent directement nos problématiques managériales actuelles.

3. Présentation des hypothèses retenues

Après avoir affiné nos premières idées, notre travail s'organise autour de trois hypothèses complémentaires, qui suivent la logique d'un projet de rénovation en trois temps. La première (H1) porte sur le début du projet, avec les contraintes du bâtiment et les choix de chantier. La deuxième (H2) s'intéresse à l'accompagnement des équipes, indispensable pour maintenir un bon niveau de service. La troisième (H3) cherche à savoir si l'hôtel rénové parvient à attirer les clients et à être rentable tout en gardant son identité historique.

La première hypothèse s'intéresse aux arbitrages du projet :

Hypothèse 1 (H1) : Dans les hôtels haut de gamme implantés dans des bâtiments patrimoniaux de la Vallée de la Loire, la prise en compte des contraintes patrimoniales et environnementales influence les choix techniques, organisationnels et financiers des projets de rénovation.

Cette hypothèse interroge la façon dont les règles patrimoniales et les objectifs écologiques guident les décisions de la direction. Nous allons analyser comment les contraintes liées à la préservation de l'architecture, aux matériaux traditionnels, aux classements des bâtiments et aux autorisations obligatoires de l'Architecte des Bâtiments de France (ABF) pèsent sur le chantier. En parallèle, nous étudierons les contraintes et objectifs environnementaux : la recherche de performance énergétique, le choix des matériaux ainsi que l'installation d'équipements plus durables. Sur le terrain, nous regarderons l'impact direct de ces critères sur les coûts, le budget global et le respect des délais. La variable testable consistera à comparer les choix réalisés dans plusieurs hôtels de la région, des châteaux historiques comme le Château d'Artigny ou le Château de Rochecotte, jusqu'à des projets très tournés vers l'écoresponsabilité comme Fleur de Loire à Blois ou Les Sources de Cheverny, afin de voir comment

s'arbitre au quotidien l'équilibre entre respect du patrimoine, modernisation et impératifs écologiques.

La deuxième hypothèse place les équipes au centre de la réussite des travaux :

Hypothèse 2 (H2) : Dans les hôtels haut de gamme de la Vallée de la Loire, l'implication et l'accompagnement des collaborateurs lors d'un projet de rénovation favorisent l'appropriation des nouveaux espaces et contribuent au maintien ou à l'amélioration de la qualité de service.

Ici, il ne s'agit pas de regarder seulement si les salariés sont contents après les travaux, mais de vérifier une vraie chaîne causale : rénovation, accompagnement des équipes, appropriation des lieux et qualité de service. La littérature montre bien qu'une rénovation ne produit pas automatiquement des effets positifs, et que le manque de formation ou la perte de repères peuvent vite faire baisser la qualité du travail. Pour tester cette hypothèse pendant nos entretiens, nous étudierons des variables précises : le niveau d'implication des salariés dans le projet, la transparence de la communication interne, les formations mises en place, l'ergonomie des nouveaux espaces de travail (réception, offices d'étages, lingerie), la durée de la période d'adaptation et enfin la satisfaction des équipes. Les retours croisés de directeurs et de collaborateurs de terrain, notamment au Château Belmont ou à Fleur de Loire, permettront d'évaluer concrètement comment la préparation du personnel protège la qualité du service après la réouverture.

Enfin, la troisième hypothèse porte sur l'image et le modèle économique :

Hypothèse 3 (H3) : Dans les hôtels haut de gamme situés dans la Vallée de la Loire, une rénovation conciliant modernisation et préservation de l'identité patrimoniale renforce l'attractivité et la compétitivité de l'établissement.

Cette dernière hypothèse aborde le cœur de notre sujet dans la région : comment rénover un hôtel dans une destination mondialement réputée pour son histoire sans perdre ce qui fait justement son pouvoir d'attraction ? Nous vérifierons que la modernisation ne tombe pas dans un style standardisé qui effacerait le charme du monument. Pour tester cela, nous observerons l'évolution de l'image de l'hôtel après les travaux, la perception du caractère patrimonial par les clients et leur satisfaction

générale. Sur le plan économique, nous analyserons le repositionnement de l'établissement, sa capacité à toucher une nouvelle clientèle et l'évolution de son prix moyen journalier (ADR) ou de son taux d'occupation dès que ces données sont accessibles. La comparaison entre des châteaux indépendants, des monuments d'exception comme l'Abbaye Royale de Fontevraud et des hôtels affiliés ou franchisés comme l'Hôtel de la Cité Royale à Loches ou l'Hôtel de Bourbon à Bourges permettra d'identifier les conditions exactes qui font de la valorisation du patrimoine un levier durable de compétitivité.

II. PARTIE 2 : DISPOSITIF MÉTHODOLOGIQUE ET PROTOCOLE DE RECHERCHE

A) De la littérature scientifique à la construction du modèle de recherche

1. Démarche de recherche documentaire et sélection des sources

Pour bâtir un cadre théorique solide et complet, capable d'aborder tous les aspects de notre sujet sans rien laisser de côté, nous avons mis en place une méthode de recherche documentaire organisée en plusieurs étapes précises. Notre objectif n'était pas d'accumuler une longue liste de textes au hasard, mais de construire une sélection de lectures bien ciblées, en faisant le lien entre les travaux des chercheurs universitaires en gestion hôtelière et les réalités techniques du terrain dans les monuments français.

La première étape a consisté à explorer en profondeur les grandes bases de données d'articles scientifiques en ligne, comme Cairn, Persée, SAGE Journals, Wiley Online Library, mais aussi ScienceDirect, Emerald Insight, et la plateforme HAL pour les publications en français. Pour trouver exactement les écrits qui touchaient à nos sujets, nous avons combiné des mots-clés en français et en anglais grâce à des formules de recherche croisées. Nous avons ainsi associé des termes sur le type d'hôtels étudiés (*“luxury hotel”*, *“heritage hotel”*, *“historic hospitality”*, *“hôtel de caractère”*, *“hôtel patrimonial”*), sur les chantiers et les dépenses d'investissement (*“CapEx”*, *“hotel renovation”*, *“asset management”*, *“adaptive reuse”*, *“rénovation hôtelière”*), sur le management et le travail quotidien des équipes (*“housekeeping ergonomics”*, *“habit disruption”*, *“change management”*, *“mock-up room”*, *“chambres témoins”*, *“locaux de service”*), et enfin sur le territoire, l'écologie et les contraintes de construction (*“Val de Loire”*, *“paysage culturel UNESCO”*, *“Architectes des Bâtiments de France”*, *“Monuments Historiques”*, *“pierre de tuffeau”*, *“Clef Verte”*).

La deuxième étape a consisté à fixer des règles de tri très strictes pour faire un choix dans la grande quantité d'articles trouvés et ne retenir que les lectures les plus sérieuses et les plus utiles. Nous avons pour cela retenu quatre critères de sélection obligatoires :

- Le sérieux et la reconnaissance scientifique : nous avons privilégié les articles relus par d'autres chercheurs et publiés dans les revues de référence du secteur hôtelier et touristique (comme le *Cornell Hospitality Quarterly*, l'*International Journal of Hospitality Management*, le *Journal of Hospitality & Tourism Research* ou le *Journal of Heritage Tourism*). Ce premier filtre nous assurait de nous appuyer sur des concepts solides, testés et validés par le monde universitaire.
- Le lien direct avec nos axes de recherche : chaque document conservé devait impérativement apporter un éclairage concret sur au moins un de nos trois grands axes : soit l'impact des règles du patrimoine et de l'environnement sur la façon de mener les travaux, soit la manière dont les nouveaux espaces changent le travail quotidien du personnel et l'accompagnement nécessaire, soit enfin le juste équilibre à trouver entre le respect de l'histoire du château, le confort moderne attendu par les clients et la rentabilité financière.
- L'ancrage dans la réalité française et locale : les règles qui encadrent les bâtiments anciens en France sont très strictes et uniques au monde. Nous ne pouvions donc pas nous contenter d'études venant uniquement des États-Unis ou d'Asie, où les lois ne sont pas du tout les mêmes. C'est pourquoi nous avons intégré des thèses universitaires en géographie sur le Val de Loire, ainsi que des guides techniques et des rapports publiés par des organismes officiels reconnus : le Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement (Cerema), le Centre de ressources pour la réhabilitation responsable du bâti ancien (CREBA), la Banque des Territoires, Atout France, la Direction Générale des Entreprises, et les publications du Collectif des Architectes en Chef des Monuments Historiques. Ces documents nous ont permis de comprendre précisément le fonctionnement de la pierre de tuffeau qui respire, les démarches obligatoires auprès des Bâtiments de France, les normes de sécurité incendie et le cadre fixé par l'UNESCO.
- La réalité du terrain et de l'exploitation hôtelière : afin que nos réflexions théoriques restent toujours proches des décisions prises par les directeurs d'hôtels, nous avons utilisé des études de rentabilité menées par de grands cabinets spécialisés

comme HVS Global Hospitality Services, ainsi que des retours d'expérience et des reportages sur de vrais chantiers de rénovation d'hôtels historiques d'exception.

À l'inverse, nous avons fixé des critères d'exclusion nets pour ne pas nous éparpiller. Nous avons systématiquement écarté les articles qui traitaient d'hôtels de chaîne modernes, d'hôtels d'affaires en zone urbaine ou de constructions économiques neuves, car leurs méthodes de travail standardisées n'ont rien en commun avec les surprises et les contraintes d'une demeure historique. De la même façon, nous avons mis de côté les études d'ingénieurs purement techniques qui n'abordaient jamais la vie quotidienne de l'hôtel, ainsi que les articles de presse ou de magazines grand public qui manquaient de recul et de méthode.

La troisième étape a consisté à traiter et analyser en détail l'ensemble des trente-six références finalement sélectionnées après ce tri. Pour chacune d'entre elles, nous avons rédigé une fiche de lecture complète et organisée selon le même modèle : le nom et le profil des auteurs, leur question de départ, leur méthode d'enquête, le résumé de leurs observations sur le terrain, et surtout les idées clés et les citations directement utiles pour répondre à notre problématique. Ce travail méthodique a permis de croiser les points de vue des différents auteurs, de repérer leurs accords ou leurs désaccords, et de construire notre cadre théorique comme un véritable dialogue logique entre les chercheurs pour préparer nos trois hypothèses de travail.

Même si nous avons suivi une démarche de sélection des sources, notre recherche documentaire ne couvre pas toutes les publications existantes sur le sujet. L’objectif est plutôt de réunir des sources variées et complémentaires pour aborder les principaux aspects de notre problématique. Les articles scientifiques nous apportent des bases théoriques, tandis que les rapports institutionnels, les guides techniques et les retours d’expérience nous aident à mieux comprendre les contraintes liées aux bâtiments anciens et à leur exploitation hôtelière. Le croisement de ces différentes sources nous permet ainsi de construire un cadre d’analyse adapté à notre sujet, tout en prenant en compte les différences et les limites de chaque type de document.

2. Limites de la littérature existante et justification de la recherche

L'analyse de l'ensemble de ces travaux met en évidence plusieurs manques importants dans la recherche actuelle, qui justifient pleinement notre démarche d'enquête sur le terrain.

D'abord, on constate un vrai cloisonnement entre les disciplines, qui travaillent chacune dans leur coin sans dialoguer entre elles. D'un côté, les publications techniques, les guides d'architectes et les rapports du bâtiment se focalisent presque uniquement sur les contraintes physiques du bâti ancien : ils détaillent le comportement thermique de la pierre de tuffeau, les risques de condensation, les calculs de déperdition d'énergie ou les règles strictes de restauration des façades et des charpentes. Mais ces écrits n'abordent pour ainsi dire jamais l'usage quotidien du bâtiment une fois le chantier livré : ils ignorent comment ces choix architecturaux influencent concrètement la circulation du personnel, la pénibilité du travail des équipes d'étages ou la rentabilité d'exploitation de l'hôtel. D'un autre côté, les publications en sciences de gestion et en management hôtelier s'intéressent aux ressources humaines, à la satisfaction client et au marketing, mais elles prennent presque toujours pour modèle des hôtels modernes, construits de toutes pièces en zone urbaine ou dans des stations balnéaires standardisées. Ces modèles partent du principe que l'espace peut être modulé et optimisé à volonté, en oubliant totalement la réalité d'un château ou d'un monument historique où abattre une cloison, percer une gaine technique ou ajouter un monte-charge de service relève du parcours du combattant, voire de l'impossibilité légale. Il manque donc une approche globale qui relie directement le respect des vieilles pierres à la réalité du management opérationnel.

Ensuite, la plupart des études financières et managériales de référence proviennent d'Amérique du Nord ou d'Asie, ce qui pose une vraie limite d'application à notre cas d'étude. Dans ces pays, le cadre réglementaire d'urbanisme et de protection patrimoniale est souvent beaucoup plus souple ou repose sur des logiques de rentabilité immobilière privée très différentes du modèle français. Aux États-Unis ou en Asie, adapter un bâtiment ancien autorise fréquemment des extensions contemporaines massives, des percements de façades ou des transformations radicales. Ces recherches ne peuvent donc pas rendre compte de la réalité vécue par un exploitant dans le Val de Loire, où chaque projet est soumis à des règles très strictes sous le

contrôle rigoureux des Architectes des Bâtiments de France (ABF), des services de la DRAC et des servitudes de préservation paysagère liées au classement UNESCO. Les délais administratifs, les surcoûts liés aux travaux réalisés par des artisans spécialisés et l'obligation de pouvoir retirer certains aménagements sans endommager le bâtiment modifient fortement le budget et le calendrier des projets en France. Ces spécificités sont peu prises en compte dans la littérature internationale.

Enfin, les recherches existantes restent étonnamment discrètes sur les choix d'organisation très concrets auxquels font face les directeurs d'hôtels de caractère pendant et juste après les travaux. Très peu d'écrits analysent comment les exploitants gèrent leurs équipes lors des longues fermetures hivernales totales, pourtant courantes dans les régions touristiques comme la Loire pour mener de gros chantiers entre novembre et mars. La littérature n'explique pas comment les directeurs maintiennent le lien avec leurs salariés permanents pour éviter qu'ils partent chez la concurrence pendant cinq ou six mois de fermeture, ni comment ils gèrent l'équilibre financier et humain avec leurs saisonniers habituels. De la même façon, la période critique de la réouverture reste une zone d'ombre : les livres décrivent rarement les dispositifs concrets mis en place sur le terrain (comme les ouvertures à blanc ou les tests préalables en chambre témoin) pour roder le service avant d'accueillir les premiers clients payants, alors même que ces premières semaines sont décisives pour protéger la e-réputation de l'établissement au moment où les tarifs à la nuitée augmentent.

C'est précisément pour combler ces différents manques que nous avons construit notre protocole d'enquête de terrain. Notre objectif est de faire le pont entre ces dimensions techniques, humaines et financières, en allant interroger directement les professionnels qui pilotent ces projets au quotidien ainsi que les clients qui séjournent dans les hôtels de caractère du Val de Loire.

Les lacunes présentées ici viennent des principaux constats de notre recherche documentaire. Cela ne veut pas dire qu'il n'existe pas d'études sur ces sujets, mais plutôt que les différents aspects sont rarement étudiés ensemble. Les contraintes liées au patrimoine et à l'environnement, les effets des travaux sur les équipes et les conséquences sur l'attractivité de l'hôtel sont souvent abordés séparément. Notre enquête de terrain nous permet donc d'étudier ces différents aspects en même temps.

3. L'enchaînement de nos hypothèses

Afin de structurer notre travail et de répondre à ces manques, nous avons organisé notre réflexion en suivant les étapes réelles d'un projet de rénovation. Cette démarche s'articule autour de trois temps clés :

- **La dimension technique et patrimoniale (amont du projet) :** Le niveau de classement du bâtiment et les particularités de la maçonnerie ancienne (notamment la pierre de tuffeau) imposent des contraintes administratives fortes et des surcoûts importants. Ces contraintes physiques dictent directement les choix techniques et le calendrier de chantier choisi par la direction (fermeture totale ou maintien d'activité en site occupé), ce qui pose le socle de notre première hypothèse (H1).
- **La dimension organisationnelle et humaine (cœur du projet) :** Les travaux transforment la disposition des lieux et bouleversent les repères du personnel. Pour éviter un déséquilibre opérationnel lors de la reprise, la direction doit accompagner ses salariés, tester l'ergonomie des postes de travail (notamment grâce à une chambre témoin) et former les équipes aux nouveaux outils et aux éco-gestes avant d'accueillir le public, ce qui forme le cœur de notre deuxième hypothèse (H2).
- **La dimension commerciale et financière (aval du projet) :** La valeur finale créée par la rénovation dépend de la perception du client. En trouvant le juste milieu entre préservation de l'histoire et confort moderne sans lisser l'identité du domaine, l'établissement justifie une hausse de son prix moyen (ADR) et améliore son résultat brut d'exploitation (GOPPAR), confirmant la réussite économique au cœur de notre troisième hypothèse (H3).

Afin de vérifier la pertinence de ce cadre sur le terrain, nous avons traduit nos hypothèses théoriques en variables concrètes, observables à l'aide d'indicateurs précis et exploitées dans nos outils d'enquête.

Notre étude articule une variable directrice avec les variables associées à nos trois hypothèses de recherche. La variable directrice regroupe les caractéristiques matérielles du projet de réhabilitation hôtelière : l'ampleur des travaux engagés, le budget d'investissement consenti, la durée globale du chantier et le statut de protection du monument.

Le tableau ci-dessous récapitule cette grille d'opérationnalisation en mettant en regard les fondements théoriques, les variables retenues et les indicateurs mesurés sur le terrain.

Grille d'observation — Hypothèses de recherche

Hypothèse	Éléments étudiés	Ce que l'on observe concrètement sur le terrain	Moyens de collecte
H1 : Patrimoine, environnement et décisions de travaux	Règles patrimoniales	• Statut du bâtiment (inscrit, classé, zone UNESCO). • Demandes précises de l'ABF (tuffeau, ardoise, chaux).	• Guide d'entretien Direction (Bloc H1). • Visite sur place (Château d'Artigny). • Presse et dossiers techniques.
	Choix techniques et écologiques	• Matériaux naturels utilisés (laine de bois, enduits). • Façon de cacher la climatisation et les câbles.	
	Délais et budget	• Pourcentage de dépassement du budget de départ. • Retards de chantier et délais administratifs. • Choix de fermer l'hiver ou de faire les travaux avec des clients.	
H2 : Implication des équipes et travail au quotidien	Motivation et concertation des salariés	• Stabilité et implication de l'équipe avant travaux. • Réunions d'information pendant le chantier.	• Guide d'entretien Direction (Bloc H2). • Questionnaire Client (qualité de service perçue). • Observation in situ.
	Confort et praticité des postes	• Mise en place d'une chambre modèle testée en amont. • Retours pris en compte par la direction (poids des meubles, revêtements faciles d'entretien). • Praticité des lingeries et des monte-charges.	
	Formation et période de reprise	• Formations programmées (logiciels, clim). • Durée de la période de rodage constatée à la réouverture.	
H3 : Préservation du charme et réussite commerciale	Équilibre ancien / moderne	• Préservation des parquets, cheminées et boiseries. • Mobilier moderne sobre et belles matières (lin, teintes douces). • Explications historiques transmises par les équipes.	• Guide d'entretien Direction (Bloc H3). • Questionnaire Client (ressenti, confort, prix). • Analyse des avis en ligne.
	Retours clients et avis internet	• Notes et avis sur Booking et Google. • Nouveaux profils accueillis (couples urbains, mariages, séminaires).	
	Chiffres et rentabilité	• Évolution du prix moyen de la chambre (ADR). • Fréquentation au printemps et à l'automne.	

B) Une approche qualitative fondée sur des entretiens professionnels

Afin de répondre à la problématique de ce mémoire, une approche qualitative a été retenue. Celle-ci repose sur la réalisation d'entretiens semi-directifs auprès de professionnels travaillant dans des établissements de caractère de la Vallée de la Loire. Ce choix permet de recueillir directement le point de vue de professionnels ayant une connaissance concrète du fonctionnement d'un établissement hôtelier, de ses enjeux de rénovation et des différentes contraintes pouvant accompagner ce type de projet.

L'objectif n'est pas de mesurer statistiquement les effets des rénovations, mais de comprendre comment les professionnels vivent et gèrent ces projets, quelles difficultés ils rencontrent et quels arbitrages sont réalisés entre préservation du patrimoine, enjeux environnementaux, organisation du travail et maintien de l'attractivité de l'établissement.

1. Constitution de l'échantillon professionnel

a. Critères de sélection des professionnels interrogés

La constitution de l'échantillon s'est appuyée sur plusieurs critères afin de sélectionner des interlocuteurs directement concernés par les problématiques étudiées. Le premier critère concerne le type d'établissement. Les entretiens sont réalisés auprès d'hôtels de caractère situés dans la Vallée de la Loire. Ce choix s'explique par le fait que ces établissements évoluent souvent dans des bâtiments présentant une identité architecturale et historique particulière. Les projets de rénovation peuvent donc être soumis à des contraintes différentes de celles rencontrées dans des établissements hôteliers plus classiques.

Le second critère concerne la fonction occupée par les personnes interrogées. Afin de recueillir un point de vue global sur les projets étudiés, les entretiens sont adressés à des professionnels occupant des fonctions de direction : directeur ou directrice générale, directeur ou directrice générale adjoint(e), ou assistant(e) de direction générale. Ces fonctions ont été privilégiées car elles permettent d'avoir une vision relativement large du fonctionnement de l'établissement et, lorsque la personne a été

impliquée dans le projet, de comprendre les décisions prises avant, pendant et après les travaux.

Le choix de ces profils permet également d'aborder les différentes dimensions de la problématique. Un projet de rénovation ne concerne en effet pas uniquement les travaux ou les choix architecturaux. Il peut également avoir des conséquences sur les équipes, l'organisation du travail, les investissements, le positionnement de l'établissement et l'expérience proposée aux clients. Les fonctions de direction permettent ainsi d'avoir une vision transversale de ces différents aspects.

Enfin, les professionnels sélectionnés doivent, dans la mesure du possible, avoir une connaissance directe d'un projet de rénovation réalisé ou en cours dans leur établissement. Cette expérience est importante pour pouvoir recueillir des réponses basées sur des situations concrètes plutôt que sur des considérations générales.

La prise de contact avec l'échantillon professionnel s'est effectuée par email, via le réseau LinkedIn, ainsi qu'en mobilisant les réseaux personnels et professionnels établis au sein de la région.

b. Présentation des établissements et profils des répondants

Les établissements sélectionnés présentent des caractéristiques variées, notamment en termes de taille, de capacité d'accueil, de positionnement et de nature du bâtiment. Cette diversité permet de recueillir des expériences différentes et de comparer les réponses des professionnels selon le contexte propre à chaque établissement.

Afin de faciliter la comparaison des entretiens, les principales caractéristiques des établissements et des répondants seront présentées dans le tableau suivant.

Noms	Fonction	Etablissement	Projet de rénovation	Modalités
Pascal Brault & Jorge Gonzalez	Direction / Adjoint de direction	Château d'Artigny, *Montbazon, Indre et Loire*	Rénovation prioritaire des salles de bains et, à terme, des chambres, amélioration de l'isolation et des équipements techniques, projet d'extension du spa	Projet à l'étude, financements non encore arrêtés. Travaux lourds nécessitant potentiellement la fermeture temporaire de l'hébergement du château ou le déplacement de l'activité. Établissement non classé au titre des Monuments historiques, offrant davantage de liberté d'intervention.
Carla Brosset	Directrice adjointe	Château de Rochecotte *Saint-Patrice / Coteaux-sur-Loire, Indre-et-Loire*	Rénovation des chambres, création de douches à l'italienne, restructuration de la cuisine et réfection des toitures	Travaux réalisés sur trois hivers, avec fermeture saisonnière de mi-novembre à fin mars. Forte contrainte patrimoniale liée au classement Monument historique et à l'intervention de l'ABF. Coordination étroite entre famille, architecte et équipes.
Christiane Almeida	Assistante de direction	Best Western Premier Hôtel de la Cité Royale *Loches, Indres-et-Loire*	Réhabilitation complète d'un ancien palais de justice en hôtel 4 étoiles, conservation des volumes, matériaux et éléments historiques, création d'un spa, restaurant et espaces de séminaire	Réhabilitation complète réalisée avant l'ouverture de l'hôtel en 2021. Adaptation des chambres aux contraintes du bâti existant et absence d'équipes hôtelières préexistantes au moment des travaux.
Lucie Jarry	Responsable hébergement	Fleur de Loire, *Blois, Loir-er-Cher*	Transformation et restructuration d'un ancien hospice du XVII^{e} siècle en hôtel 5 étoiles, rénovation intérieure complète et création d'une extension contemporaine accueillant un second restaurant	Chantier d'environ 18 mois, avec conservation des façades historiques et intervention sous contraintes patrimoniales. Ouverture précédée de retards de chantier et d'une phase d'ajustement opérationnel après ouverture.
Florent Charcellay & Amandine Gougeon	Directeur hébergement & Assistante de direction	Abbaye de Fontevraud, *Fontevraud-l'Abbaye, Maine-et-Loire*	Transformation du prieuré Saint-Lazare en hôtel 4 étoiles de 54 chambres, création d'une expérience hôtelière intégrée au monument historique	Création d'un hôtel dans un site patrimonial protégé, avec une forte recherche de cohérence entre architecture, design et histoire du lieu. Exploitation intégrée au fonctionnement global de l'Abbaye et mutualisation de certains services. La région est propriétaire.

Noms	Fonction	Etablissement	Projet de rénovation	Modalités
Ala Socolovschi	Directrice	Château Belmont Tours, Indre-et-Loire	Rénovation des 44 chambres contemporaines, des couloirs et de la réception, remplacement des menuiseries du château et rénovation progressive des chambres historiques, projets futurs sur le restaurant et la verrière	Travaux réalisés progressivement par zones, afin de maintenir l'activité. Interventions soumises aux contraintes du secteur protégé et à l'avis des ABF. Plan pluriannuel de travaux visant notamment l'amélioration énergétique.

c. Pertinence de cet échantillon au regard de la problématique

L'échantillon a été constitué de manière à recueillir des points de vue directement liés à la gestion des établissements étudiés et aux projets de rénovation. Le choix de professionnels occupant des fonctions de direction permet notamment d'aborder les différentes dimensions retenues dans les hypothèses : décisions liées au projet, organisation des équipes, arbitrages, évolution de l'établissement et conséquences sur son activité.

La diversité des établissements et des expériences recueillies permet également de comparer les situations et de mettre en évidence des éléments communs ou, au contraire, des différences dans la manière de conduire un projet de rénovation.

L'objectif de cet échantillon n'est donc pas d'obtenir une représentativité statistique du secteur, mais de croiser plusieurs expériences professionnelles afin d'approfondir la compréhension du phénomène étudié.

2. Diffusion et constitution de l'échantillon

a. Élaboration du guide d'entretien

Afin de conserver une certaine cohérence entre les différents entretiens, un guide d'entretien semi-directif a été élaboré en lien direct avec la problématique et les hypothèses du mémoire.

Le choix de l'entretien semi-directif permet de disposer d'une trame commune tout en laissant aux professionnels la possibilité de développer leur expérience et de donner des exemples concrets. Les questions ne sont donc pas nécessairement posées de manière strictement identique ou dans le même ordre lorsque la discussion nécessite de revenir sur un élément déjà abordé.

Le guide d'entretien est organisé autour de plusieurs parties. Une première partie permet de présenter l'établissement et le projet de rénovation : caractéristiques de l'hôtel, nature des travaux, déclencheurs du projet et durée de celui-ci.

Les trois parties suivantes correspondent directement aux trois hypothèses étudiées dans le mémoire.

Le premier bloc porte sur le patrimoine, l'environnement et les décisions de rénovation. Les questions cherchent notamment à comprendre les contraintes liées au bâtiment, les éventuelles autorisations nécessaires, les objectifs environnementaux, ainsi que leurs conséquences sur le budget et le calendrier. Une attention particulière est également portée aux arbitrages entre conservation de l'existant, modernisation et amélioration des performances environnementales.

Le deuxième bloc s'intéresse à l'intégration des équipes et aux conséquences opérationnelles du projet. Il aborde la manière dont les collaborateurs sont informés et associés au projet, leur éventuelle participation aux décisions, la formation aux nouveaux équipements ainsi que la période d'adaptation après les travaux. L'objectif est également de voir si cette phase a pu avoir des conséquences sur l'organisation du travail et sur la qualité du service.

Enfin, le troisième bloc concerne la rénovation, l'attractivité et la performance de l'établissement. Les questions portent sur l'évolution de l'identité de l'hôtel, la perception des clients, l'arrivée éventuelle de nouvelles clientèles et l'évolution des

indicateurs de performance lorsqu'ils sont disponibles. L'entretien cherche également à comprendre comment les professionnels perçoivent l'équilibre entre modernisation et conservation du caractère de l'établissement.

Une dernière partie permet aux professionnels de prendre du recul sur leur expérience et d'aborder d'éventuels éléments qui n'auraient pas été évoqués au cours de l'entretien.

b. Conditions de réalisation et déroulement des entretiens

Les entretiens sont principalement réalisés en visioconférence, ce qui nous permet d'échanger plus facilement avec des professionnels travaillant dans différents établissements de la Vallée de la Loire et de nous adapter à leurs disponibilités. Une exception concerne l'entretien réalisé au Château d'Artigny, pour lequel nous nous sommes déplacés directement sur place.

Cet entretien nous a également permis de bénéficier d'une visite approfondie de l'établissement et de consulter certains documents liés au projet, notamment les plans. Cela nous a permis de mieux comprendre les travaux réalisés et les changements apportés à l'établissement. Ces éléments sont venus compléter les informations recueillies pendant l'entretien.

Les entretiens réalisés en visioconférence durent environ 30 à 45 minutes. Au début de chaque échange, nous présentons rapidement notre mémoire et l'objectif de l'entretien. Nous posons également quelques questions sur le parcours du professionnel, sa fonction et son lien avec les projets de rénovation de l'établissement.

Avec l'accord de la personne interrogée, les entretiens sont enregistrés en audio. Cela nous permet de conserver l'ensemble des échanges et de retranscrire ensuite les réponses de manière précise. Chaque entretien fait donc l'objet d'une retranscription écrite afin de faciliter la suite de l'analyse.

Cependant, compte tenu des contraintes de disponibilité des professionnels, certains échanges n'ont pas pu être réalisés sous la forme d'un entretien. Pour le Château de Rochecotte, l'Abbaye de Fontevraud et le Château Belmont Tours, les professionnels

sollicités ont ainsi répondu aux différentes questions par mail. Ces réponses ont été recueillies à partir du même guide d'entretien afin de conserver une cohérence dans les thèmes abordés et de pouvoir les intégrer à l'analyse au même titre que les entretiens réalisés à l'oral.

Après avoir recueilli les données, nous avons analysé les retranscriptions des entretiens ainsi que les réponses reçues par mail afin d'identifier les éléments les plus pertinents pour notre problématique. Les réponses ont été classées selon trois grands thèmes, correspondant à nos hypothèses de recherche : les contraintes patrimoniales et environnementales dans les choix de rénovation, les effets des travaux sur les équipes et l'organisation quotidienne, et enfin, le maintien du caractère de l'établissement et son influence sur son attractivité commerciale. Cette analyse nous permet de comparer les expériences des différents établissements, de repérer les points communs et de mettre en évidence les différences selon leur situation. Les réponses reçues par mail ont également été intégrées à l'analyse, en tenant compte du fait qu'elles offrent parfois moins de possibilités d'approfondissement qu'un échange oral.

C) L'approche quantitative : perception des clients

1. Conception et logique d'élaboration du questionnaire

Pour compléter les entretiens menés avec les directeurs d'hôtels, nous avons diffusé un questionnaire en ligne auprès des clients et des voyageurs. Alors que nos échanges avec les professionnels portaient sur les contraintes du bâtiment, les choix de travaux, la gestion des équipes et le budget, cette enquête s'intéresse directement aux attentes du public. L'objectif est de comprendre comment les voyageurs perçoivent le compromis entre l'histoire du lieu, le confort moderne, les démarches écologiques et l'ancrage local dans le Val de Loire. Il s'agit notamment de vérifier si une rénovation récente donne envie de réserver ou si elle fait plutôt craindre une perte de charme et d'authenticité.

Nous avons choisi d'utiliser un formulaire en ligne Google Forms pour que le questionnaire soit simple d'accès, rapide à remplir et pratique à traiter. Ce format permettait aux répondants de prendre leur temps et de répondre en toute liberté, sans la présence d'un enquêteur qui aurait pu influencer leurs choix, en particulier sur les questions de prix ou de vétusté. Avant de le partager à grande échelle, nous avons testé le questionnaire auprès d'un petit groupe d'étudiants en tourisme et de personnes extérieures au secteur. Ce test nous a permis de vérifier que les questions étaient claires, de corriger les formulations ambiguës et de mesurer le temps de réponse moyen, qui se situe entre six et huit minutes, ce qui évite les abandons en cours de route.

Le formulaire compte vingt-sept questions organisées en six parties bien distinctes. Les trois premières questions servent à connaître le profil de la personne (âge, genre, profession) et ses habitudes de séjour à l'hôtel. Les questions quatre à sept permettent de savoir si elle a déjà dormi dans un hôtel historique et ce qui l'attire en priorité, comme le bâtiment, l'histoire, le parc ou la décoration. La troisième partie, de la question huit à treize, s'intéresse à l'image touristique du Val de Loire et à la place accordée aux produits locaux, aux vins et aux paysages. Le quatrième bloc, de la question quatorze à vingt, touche au cœur de notre sujet : il mesure l'impact des travaux sur la décision de réserver, la tolérance face à un manque de confort et la peur

que le lieu perde son âme après un gros chantier. Les questions vingt-et-une à vingt-trois évaluent la sensibilité aux gestes écologiques et la possibilité perçue de concilier vieux bâtiment et développement durable. Enfin, les questions vingt-quatre à vingt-sept mélangent des échelles d'évaluation et des zones de texte libre pour recueillir des expériences vécues, des exemples d'hôtels rénovés avec succès ou décevants, et les conseils des répondants pour réussir un projet.

Ces différentes parties sont directement reliées à nos trois hypothèses de travail. Les questions cinq, six et seize à dix-neuf portent sur l'équilibre entre charme ancien et confort actuel en lien avec notre première hypothèse, pour voir si des équipements modernes comme une bonne literie, la climatisation ou des salles de bain récentes sont devenus indispensables sans dénaturer le monument. Les questions huit à treize et la question vingt-sept répondent à notre deuxième hypothèse sur l'importance du terroir, afin de savoir si les clients recherchent une vraie immersion dans la culture ligérienne plutôt qu'un hôtel standardisé. Enfin, les questions vingt à vingt-trois alimentent notre troisième hypothèse sur l'écologie, pour vérifier si les démarches vertes comptent vraiment lors du choix d'une chambre ou si elles passent après le prix et le confort.

Les thèmes du questionnaire permettent d'apporter des éléments de réponse à plusieurs hypothèses, sans être liés à une seule en particulier. Les questions sur l'environnement aident à comprendre comment les participants perçoivent les contraintes liées à la rénovation. Celles sur le charme, le confort et les intentions de réservation concernent davantage l'attractivité commerciale de l'hôtel. Enfin, les questions sur le terroir permettent de mieux comprendre l'importance accordée à l'identité locale de l'établissement. Ces résultats complètent les entretiens avec les professionnels, notamment sur les aspects que le questionnaire ne permet pas d'étudier directement, comme l'organisation interne et le travail des équipes.

2. Protocole de diffusion et profil de l’échantillon

La collecte des réponses s'est déroulée sur internet pendant l'été 2026. Pour toucher des profils variés, comme des habitués de l'hôtellerie, des touristes, des professionnels du secteur ou de jeunes actifs, nous avons utilisé nos réseaux et fait jouer le bouche-à-oreille. Nous avons d'abord partagé le questionnaire auprès des étudiants et des anciens élèves de nos promotions de Master via des groupes d'échange. Puis,

nous l'avons diffusé sur nos réseaux sociaux personnels et auprès de nos proches, ce qui nous a permis d'intégrer des personnes qui ne dorment pas souvent dans des hôtels haut de gamme.

Au total, nous avons réuni cent dix-sept réponses complètes et exploitables. L'étude des profils montre que les jeunes adultes sont les plus nombreux : la tranche des dix-huit à vingt-cinq ans représente 70,1% du total avec quatre-vingt-deux personnes, suivie par les vingt-six à trente-cinq ans qui comptent pour 15,4% avec dix-huit personnes. Les cinquante-et-un à soixante-cinq ans forment 6,8% du groupe, les trente-six à cinquante ans 5,1%, et les plus de soixante-cinq ans 2,6%. On compte également une large majorité de femmes, avec 71,8% de répondantes contre 28,2% d'hommes. Côté métiers, les étudiants représentent 41% du panel, les employés 23,9% et les cadres ou professions intellectuelles 17,9%, le reste se partageant entre retraités, professions intermédiaires et indépendants. Par ailleurs, près de 80% des participants ont l'habitude d'aller à l'hôtel : plus de 53% y dorment une à deux fois par an et plus de 27% y vont au moins trois fois par an.

Pour un mémoire de Master, un total de cent dix-sept réponses constitue une base de travail tout à fait solide pour observer des tendances claires et calculer des pourcentages fiables. Il faut simplement garder à l'esprit que notre panel est plus jeune et plus étudiant que la clientèle habituelle des châteaux-hôtels quatre et cinq étoiles du Val de Loire, qui a souvent un budget plus important. Pour autant, ce profil reste particulièrement intéressant : il permet de découvrir les attentes de la prochaine génération de voyageurs, très attachée au charme des monuments historiques tout en restant très exigeante sur le confort du quotidien et les actions pour l'environnement.

Les résultats doivent toutefois être interprétés en tenant compte des personnes ayant répondu au questionnaire. Les pourcentages présentés correspondent aux réponses des 117 participants et ne peuvent pas être généralisés à l'ensemble des clients actuels ou potentiels des hôtels de caractère. Ils permettent surtout de mieux comprendre les attentes exprimées par les personnes qui ont participé à notre enquête.

3. Procédure de traitement et dépouillement des données

Pour analyser ces cent dix-sept réponses de façon rigoureuse et sans déformer les avis exprimés, nous avons suivi une méthode de travail claire en trois étapes.

Dans un premier temps, nous avons exporté les données brutes de Google Forms vers un tableur pour nettoyer la base. Nous avons vérifié qu'il n'y avait aucun doublon causé par des envois multiples et que tous les formulaires étaient bien complets. Nous avons ensuite attribué un numéro anonyme à chaque répondant afin de pouvoir suivre et retrouver facilement ses réponses tout au long de notre étude.

Dans un deuxième temps, nous nous sommes occupés des questions fermées, qu'il s'agisse de choix uniques, de cases à cocher ou d'échelles de notation. Nous avons transformé les réponses en chiffres et en catégories pour calculer la part de chaque choix sous forme de pourcentages. Nous avons bien fait la différence entre les questions posées à l'ensemble des cent dix-sept personnes et celles réservées à certains profils grâce aux questions filtres. Nous avons aussi préparé des comparaisons simples entre plusieurs questions, par exemple pour regarder les avis en fonction de la tranche d'âge ou de l'habitude d'aller à l'hôtel.

Dans un troisième temps, nous avons traité les questions ouvertes, où les personnes pouvaient écrire librement sur leurs séjours passés, citer des hôtels rénovés ou donner leurs conseils. Après avoir lu attentivement tous les messages, nous avons classé les remarques par thèmes en regroupant les idées qui se répétaient. Nous avons ainsi distingué trois grands sujets : les choix vus comme des réussites, les déceptions comme la perte de cachet ou les maladresses dans les travaux, et les points indispensables pour réussir la rénovation d'un lieu d'histoire.

Toutes ces données, une fois nettoyées, chiffrées et classées par thèmes, forment une base solide que nous confrontons directement aux témoignages de nos directeurs d'hôtels dans notre troisième partie.

Les résultats du questionnaire doivent cependant être interprétés en tenant compte de ce qu'il permet réellement de mesurer. Les réponses nous renseignent sur les critères importants pour les participants, leur perception de l'équilibre entre le charme historique et le confort moderne, ainsi que leur intention de réserver dans un établissement

rénové. En revanche, elles ne permettent pas de connaître leurs comportements réels de réservation ni d'affirmer qu'une rénovation entraîne une augmentation de la fréquentation ou des revenus. Pour mieux comprendre ces aspects, les résultats du questionnaire sont donc mis en parallèle avec les témoignages des professionnels et les données de performance que nous avons pu recueillir.

D) Les limites méthodologiques de la recherche

Comme dans tout travail de recherche, notre étude comporte plusieurs limites liées à nos choix de méthode et aux conditions de recueil des données. Ces limites ne remettent pas en cause nos constats, mais elles permettent de nuancer nos conclusions et de garder le recul nécessaire lors de l'analyse.

1. Les limites de la littérature scientifique disponible

La première limite vient des écrits universitaires existants sur notre sujet. Même si nous avons réuni trente-six fiches de lecture solides, nous avons constaté un manque d'études consacrées précisément à la rénovation des hôtels de patrimoine indépendants en France.

La grande majorité des recherches en gestion hôtelière provient d'Amérique du Nord ou d'Asie, où les lois d'urbanisme sont beaucoup plus souples et où les hôtels sont souvent neufs ou standardisés. Leurs résultats ne tiennent donc pas compte des règles très strictes du patrimoine français, comme les exigences des Architectes des Bâtiments de France ou le classement UNESCO. À l'inverse, les documents français disponibles parlent surtout de technique, d'architecture et de maçonnerie, sans s'intéresser au travail quotidien des équipes d'étages ou aux choix financiers des directeurs. De plus, la littérature scientifique n'aborde presque jamais la gestion du personnel lors des fermetures hivernales pour travaux, ce qui nous a obligés à adapter des notions générales de conduite du changement.

2. Le recueil des données auprès des professionnels

La deuxième limite concerne le nombre et le profil des professionnels interrogés lors de nos entretiens. Le choix de concentrer notre étude sur le Val de Loire permet de garder un cadre géographique cohérent, mais cela limite aussi nos observations à une seule région. Nos constats ne peuvent donc pas être appliqués directement à d'autres territoires qui ont des types de bâtiments ou des fonctionnements touristiques différents.

Par ailleurs, l'accès aux directeurs n'a pas été simple. Même si personne n'a refusé directement de nous répondre, plusieurs sollicitations sont restées sans retour en raison

d'emplois du temps très chargés. Cela a limité notre panel à un petit nombre d'établissements. De plus, les personnes rencontrées occupent toutes des postes de direction. Cette place donne une excellente vision d'ensemble des projets, mais elle ne permet pas d'avoir directement le ressenti du personnel de terrain (gouvernantes, femmes de chambre, réceptionnistes) dont le travail a pourtant changé après les travaux.

Enfin, plusieurs directeurs sont arrivés dans leur établissement après la fin des chantiers. Leurs réponses reposent donc en partie sur ce qui leur a été raconté par la direction précédente ou par leurs salariés. Cela limite la précision de certains détails sur le quotidien du chantier ou sur les imprévus de départ, même si leur témoignage reste très utile pour analyser le fonctionnement de l'hôtel après sa réouverture.

L’hétérogénéité des établissements étudiés constitue l’une des limites méthodologiques de ce travail. Notre échantillon regroupe à la fois des structures hôtelières préexistantes en cours de rénovation et des biens issus d'une reconversion d’activité. Cette disparité organisationnelle complexifie la comparaison d'indicateurs clés, tels que la fidélisation de la clientèle ou la stabilité des équipes.

Par ailleurs, plusieurs propriétés interrogées ne disposent pas encore du recul nécessaire, leurs programmes de travaux étant trop récents ou inachevés. L'idéal méthodologique aurait été de suivre l'intégralité d'un chantier sur les deux années de ce cursus de recherche. Ce suivi dans la durée avait été prévu au départ avec le Château d’Artigny, mais les difficultés de financement du projet n’ont pas permis de le mener jusqu’au bout.

Une autre limite concerne la manière dont les réponses ont été recueillies. Lors des entretiens oraux, nous avons pu rebondir sur les propos des professionnels, demander des précisions et approfondir certains exemples. Les réponses reçues par mail ne permettent pas le même échange, car elles dépendent des éléments que les répondants choisissent de développer et ne donnent pas toujours la possibilité de poser des questions complémentaires sur le moment. Même si tous les échanges s'appuyaient sur un guide commun, cette différence a pu jouer sur le niveau de détail des informations obtenues selon les établissements.

3. La représentativité de l'échantillon du questionnaire client

La troisième réserve porte sur notre questionnaire en ligne auprès des 117 répondants. Si ce total est suffisant pour repérer des tendances nettes à l'échelle d'un mémoire de Master, l'échantillon ne reflète pas parfaitement le profil habituel des clients de châteaux-hôtels haut de gamme.

Notre panel compte en effet une très forte part de jeunes de 18 à 25 ans (plus de 70%) et d'étudiants. Cette tranche d'âge a naturellement des attentes particulières, notamment sur les outils connectés ou sur les questions d'écologie, alors qu'elle ne dispose pas forcément du budget nécessaire pour séjourner souvent dans des hôtels quatre ou cinq étoiles. Notre enquête n'a donc pas pu capter les avis de la clientèle habituelle de ces établissements, généralement plus âgée et avec un pouvoir d'achat supérieur.

De plus, notre questionnaire a été partagé en français sur nos réseaux sociaux et cercles universitaires. Il n'a donc pas touché les touristes étrangers (notamment américains, anglais ou asiatiques), alors qu'ils représentent une part essentielle des clients des beaux domaines de la Loire. Ces réponses doivent ainsi être lues comme les attentes de la future génération de voyageurs plutôt que comme une image exacte des clients actuels du luxe patrimonial.

4. La confidentialité des données financières

La dernière limite méthodologique touche au secret des affaires. Dans l'hôtellerie de caractère, les chiffres précis comme le budget total des travaux, les dépassements de devis, les marges réelles ou la rentabilité exacte sont des données confidentielles que les directions ne partagent pas facilement avec des personnes extérieures.

Si les entretiens nous ont permis d'obtenir des explications très claires sur les contraintes du bâtiment, le planning ou le service, les données chiffrées sont restées plus vagues selon les hôtels. Certains professionnels nous ont partagé des ordres de grandeur ou des hausses de prix moyen après travaux, comme au Château de Rochecotte, mais ces informations restent ponctuelles et ne permettent pas de comparer précisément les budgets de tous les établissements étudiés.

Notre travail s'appuie donc sur l'analyse des retours d'expérience, des discours des directeurs et des avis des clients, plutôt que sur un audit financier complet des rénovations. Ces différentes limites obligent à rester mesuré, mais elles montrent que nous avons cherché à confronter avec honnêteté les réalités du terrain aux attentes des voyageurs.

III. PARTIE 3 : RÉSULTATS, ANALYSE ET DISCUSSION

Cette troisième partie présente les résultats de notre recherche et les met en lien avec les éléments théoriques étudiés précédemment. Pour cela, nous nous appuyons sur deux méthodes complémentaires.

Tout d'abord, six entretiens ont été réalisés auprès de dirigeants et de responsables d'établissements du Val de Loire. Les hôtels étudiés sont différents, aussi bien par leur histoire que par leur fonctionnement : châteaux indépendants, hôtels appartenant à des groupes, bâtiments historiques transformés en hôtels ou encore ancienne abbaye.

En complément, un questionnaire a été rempli par 117 personnes afin de mieux comprendre les attentes des clients, notamment concernant le confort, la préservation du patrimoine, l'environnement et le prix des séjours.

L'analyse est organisée autour de nos trois hypothèses. La première porte sur l'influence des contraintes patrimoniales et environnementales sur les projets de rénovation. La deuxième s'intéresse aux effets des travaux sur les équipes et l'organisation du travail. Enfin, la troisième étudie le lien entre la préservation de l'identité historique des hôtels, le confort des clients et les résultats commerciaux.

Pour terminer, une dernière partie met en relation les principaux résultats de l'étude et propose des recommandations pour aider les établissements à mieux préparer et gérer leurs projets de rénovation.

A) Analyse de l'hypothèse 1 : les contraintes patrimoniales et environnementales dans les projets de rénovation

Notre première hypothèse pose que dans les hôtels haut de gamme implantés dans des bâtiments patrimoniaux du Val de Loire, la prise en compte des contraintes patrimoniales et environnementales influence directement les choix techniques, organisationnels et financiers des projets de rénovation. L'analyse de nos données de

terrain démontre que ces contraintes ne constituent pas de simples variables d'ajustement, mais forment la matrice même au sein de laquelle se négocie la faisabilité du projet.

1. Le règles à respecter et les contraintes des bâtiments anciens

Au Château de Rochecotte, un hôtel 4 étoiles de 37 chambres situé à Coteaux-sur-Loire et classé au titre des Monuments Historiques, Carla Brosset souligne la difficulté de concilier les délais administratifs et les contraintes commerciales de l'établissement. Les démarches auprès des Architectes des Bâtiments de France (ABF) et de la Direction Régionale des Affaires Culturelles (DRAC) doivent être anticipées au moins un an à l'avance. En effet, chaque choix lié aux travaux doit être étudié et validé, qu'il s'agisse des enduits à la chaux, des fenêtres à petits carreaux, de la largeur des ouvertures ou encore de l'origine des ardoises utilisées pour la toiture. Ces exigences peuvent rallonger la préparation du chantier. Or, l'hôtel doit pouvoir ouvrir dès le mois d'avril afin de profiter de la fréquentation touristique du printemps et de préserver son équilibre financier. Il doit donc réussir à concilier le respect des règles liées à son patrimoine et les impératifs de son activité commerciale. Comme le souligne Carla Brosset :

"*L'instruction auprès des Bâtiments de France est particulièrement lourde et exige au moins un an d'anticipation pour valider le moindre détail technique : la composition des enduits à la chaux, la découpe des huisseries ou la provenance des ardoises de toiture. Il y a un vrai décalage entre le temps de l'administration et notre impératif commercial d'ouvrir au printemps.*"

Ce décalage temporel impose aux exploitants d'engager des études d'ingénierie et de monter des dossiers de déclaration préalable plus de douze à dix-huit mois avant les premiers travaux, mobilisant une trésorerie importante sans contrepartie d'exploitation immédiate.

Au Château Belmont, à Tours, les contraintes liées au patrimoine concernent surtout le parc et l'environnement du bâtiment. Même si le château du XIXe siècle n'est pas classé individuellement au titre des Monuments Historiques, il se trouve dans un parc boisé classé de 2,5 hectares et dans un secteur protégé de la ville de Tours. La

directrice générale, Ala Socolovschi, explique que toute modification visible depuis l'extérieur doit respecter des règles précises. C'est notamment le cas du remplacement des fenêtres, prévu pour améliorer l'isolation thermique. Les travaux nécessitent l'intervention d'un architecte spécialisé dans le patrimoine ainsi que l'accord des Architectes des Bâtiments de France (ABF). L'hôtel ne peut donc pas utiliser des fenêtres industrielles classiques en PVC ou en aluminium. Il doit faire fabriquer des fenêtres sur mesure en bois, en respectant la forme et les moulures d'origine. Ces exigences augmentent les coûts des études préalables, font grimper les devis des menuisiers de 30 à 40 % et allongent les délais des travaux.

Le projet de Fleur de Loire, à Blois, montre également à quel point la préservation du patrimoine peut influencer un projet de rénovation. La transformation de cet ancien hospice du XVIIe siècle, commandé par Gaston d'Orléans, a nécessité dix-huit mois de travaux sous la surveillance des services de l'État chargés du patrimoine. L'architecte Patrice Rogeard a pu réorganiser les espaces intérieurs pour créer 44 chambres et suites adaptées au positionnement haut de gamme de l'établissement, classé 5 étoiles et membre de Relais & Châteaux. En revanche, la restauration des façades donnant sur la Loire et le respect de la forme en U de la cour d'honneur ne pouvaient pas être modifiés. La création du second restaurant, Amour Blanc, a donc nécessité une solution différente : une extension contemporaine séparée du bâtiment historique. Ce choix a permis de préserver l'apparence du bâtiment et son lien avec le paysage de la Loire, tout en ajoutant un espace moderne. Cependant, cette organisation entraîne aussi certaines contraintes au quotidien. Les clients de l'hôtel doivent sortir du bâtiment pour rejoindre le restaurant, ce qui peut être moins pratique, notamment lors des matinées pluvieuses en hiver.

Le Château d'Artigny présente une situation différente en matière de protection patrimoniale. Construit entre 1912 et 1924 par le parfumeur François Coty, sur les ruines d'une ancienne forteresse médiévale, il reprend le style néoclassique du XVIIIe siècle. Malgré son architecture remarquable, le château n'est ni classé ni inscrit aux Monuments Historiques. Son directeur, Pascal Brault, souligne que cette situation laisse une grande liberté pour réaliser des travaux. L'hôtel peut ainsi installer du double vitrage ou choisir ses fournisseurs, ses couleurs et ses matériaux sans devoir demander d'autorisation aux Architectes des Bâtiments de France (ABF). Cependant, notre visite sur place montre que cette liberté ne supprime pas les difficultés liées au

bâtiment lui-même. Les grandes pièces, les plafonds de plus de quatre mètres, les fresques, les boiseries sculptées et les cheminées en marbre demandent une attention particulière. Même sans protection officielle, les travaux doivent donc être réalisés avec précaution pour préserver le caractère du château et les éléments qui contribuent à son image d'hôtel cinq étoiles. Par exemple, installer une ventilation ou percer une dalle en béton ancien nécessite de bien anticiper les interventions pour éviter d'endommager le bâtiment.

L'importance de préserver l'extérieur du bâtiment se retrouve également dans les réponses à notre questionnaire. À la question 16, qui porte sur les éléments à conserver en priorité lors d'une rénovation, l'architecture extérieure arrive en tête, avec 87,9 % des 117 répondants (102 personnes). Elle est suivie par l'histoire et l'identité du lieu (72,4 %), puis par les éléments architecturaux intérieurs, comme les boiseries et les cheminées (54,3 %). Ces résultats montrent que l'apparence extérieure joue un rôle important dans l'attachement des clients à un hôtel de caractère. Les règles imposées par les ABF contribuent ainsi à préserver des éléments qui participent directement à l'image et à l'attractivité touristique de ces établissements.

Les bâtiments anciens de la Vallée de la Loire présentent aussi des difficultés liées à leur construction. Souvent construits en pierre de tuffeau, avec des charpentes et des planchers en bois, ils peuvent réserver des surprises pendant les travaux, car les plans ne permettent pas toujours de connaître leur état réel. Au Château de Rochecotte, par exemple, le retrait des revêtements muraux et des parquets a révélé des poutres abîmées par d'anciennes infiltrations d'eau, ainsi que des problèmes d'humidité dans les murs. Ces découvertes ont entraîné une hausse du budget initial de 20 à 25 %. Comme le souligne Carla Brosset, il est donc important de prévoir une réserve financière d'au moins 20 % pour faire face aux imprévus. Sans cette marge, les travaux risquent de devoir être interrompus ou certains choix de finition revus à la baisse.

À l'Hôtel de la Cité Royale de Loches, installé dans un ancien palais de justice du XIXe siècle, l'aménagement des espaces a également posé des difficultés. Christiane Almeida explique que le bâtiment n'ayant pas été conçu pour accueillir un hôtel, aucune des 45 chambres ne présente exactement la même configuration. Certaines chambres sous les combles ont des poutres très basses, ce qui nécessite du mobilier adapté. De plus, l'épaisseur des murs en tuffeau ne permet pas d'organiser les couloirs de manière

régulière. Les salles de bains ont donc dû être aménagées en fonction de la forme de chaque pièce. Cette diversité a permis de créer différents types de chambres, comme des duplex, des chambres familiales ou des chambres mansardées. Elle rend cependant le travail des équipes d'étage plus complexe, car les chambres ne peuvent pas toutes être préparées de la même manière. Ces particularités participent aussi au charme de l'établissement.

Cette rigidité des bâtiments rend également plus difficile le respect des règles applicables aux établissements recevant du public (ERP), notamment en matière de sécurité incendie et d'accessibilité pour les personnes à mobilité réduite (PMR). Le rapport du Collectif des Architectes en Chef des Monuments Historiques (ACMH, 2021) souligne les difficultés à concilier ces exigences avec la préservation du patrimoine. Par exemple, les règles de construction imposent des portes suffisamment larges, des sorties adaptées et des ascenseurs accessibles. Pourtant, dans un bâtiment ancien, ces aménagements peuvent nécessiter des modifications importantes, parfois incompatibles avec la conservation des murs et des espaces d'origine.

Sur le terrain, il faut donc trouver des solutions adaptées à chaque bâtiment, en accord avec les commissions de sécurité. Ces solutions reposent sur des compromis entre le respect des règles de sécurité et d'accessibilité et la préservation du patrimoine.

- À l'Abbaye de Fontevraud, la disposition d'origine du cloître Saint-Lazare a facilité le respect des règles de sécurité. Les nombreuses portes historiques donnant sur les galeries et la chapelle ont permis de prévoir les sorties nécessaires en cas d'évacuation, sans avoir à installer de nouvelles portes coupe-feu qui auraient modifié l'aspect et la circulation dans les espaces anciens.

- Au Château Belmont, la direction s'entoure en permanence d'un coordinateur SSI et d'un bureau de contrôle pour faire valider des dérogations techniques adaptées (fermetures magnétiques invisibles, détection précoce discrète).

- Au Château d’Artigny, l'absence de monte-charge montre les limites de certains choix faits lors de la conception du bâtiment. L'hôtel dispose uniquement d'un ancien ascenseur, utilisé à la fois par les clients et le personnel. Comme tous les étages ne

sont pas facilement accessibles, les bagagistes doivent porter les valises dans les escaliers du deuxième étage. Les femmes de chambre doivent également transporter leur linge dans des paniers individuels pour intervenir dans les zones non desservies. La création d'un monte-charge réservé au personnel fait donc partie des points importants du futur projet de rénovation. L'objectif est de faciliter le travail des équipes et de rendre le fonctionnement quotidien de l'hôtel plus pratique.

La comparaison des établissements montre que les difficultés rencontrées lors d'une rénovation ne dépendent pas seulement de l'âge du bâtiment ou de son intérêt architectural. Elles dépendent aussi de son statut de protection, de son utilisation d'origine et des transformations réalisées pour en faire un hôtel. Le Château de Rochecotte illustre les contraintes liées à la protection du patrimoine, qui limitent les possibilités de travaux et demandent d'anticiper les démarches administratives. Au Château d'Artigny, l'absence de classement permet davantage de liberté, mais certaines difficultés restent présentes, notamment en raison des volumes, des équipements existants et de la nécessité de préserver l'esthétique du lieu. Enfin, des établissements comme la Cité Royale de Loches ou Fleur de Loire doivent adapter à l'activité hôtelière des bâtiments qui avaient été construits pour d'autres usages.

Cette comparaison montre qu'il n'existe pas une seule façon de rénover un hôtel de caractère. Une solution adaptée à un établissement ne le sera pas forcément à un autre, selon la disposition des espaces, les possibilités de circulation ou les éléments à conserver. Le statut de protection joue donc un rôle important, mais il n'explique pas à lui seul toutes les difficultés d'un chantier. Il est également essentiel de bien connaître le bâtiment et de réfléchir à son futur fonctionnement en tant qu'hôtel.

Pour les exploitants, cela signifie qu'il faut adapter chaque projet aux caractéristiques de l'établissement plutôt que de reprendre une solution déjà utilisée ailleurs. Il est donc important d'associer dès le début les architectes, les équipes techniques et les professionnels de l'hôtellerie. Cela permet d'anticiper les difficultés qui peuvent apparaître pendant les travaux, mais aussi après la réouverture. La rénovation ne consiste donc pas seulement à préserver les éléments anciens : elle doit aussi permettre au bâtiment de fonctionner correctement en tant qu'hôtel.

2. Améliorer la performance énergétique tout en préservant le bâtiment

La transition écologique pose plusieurs difficultés aux hôtels installés dans des bâtiments anciens, notamment pour gérer la température intérieure. Dans la Vallée de la Loire, les épisodes de forte chaleur sont de plus en plus fréquents. Il devient donc important de maintenir une température agréable pour les clients, en particulier dans les hôtels 4 et 5 étoiles. Cependant, les solutions d'isolation utilisées dans les bâtiments récents ne sont pas toujours adaptées aux constructions anciennes, car elles peuvent endommager les matériaux d'origine.

La pierre de tuffeau, très présente dans la région, est un calcaire tendre et poreux qui laisse circuler l'humidité. Selon le CREBA et le Cerema, ces murs doivent pouvoir échanger naturellement de la vapeur d'eau avec l'air pour rester en bon état. Si on les recouvre avec une isolation ou un enduit qui empêche cette circulation, l'humidité risque de rester bloquée dans la pierre. Cela peut entraîner plusieurs problèmes : l'apparition de salpêtre et de moisissures, la dégradation des poutres en bois et la détérioration de la pierre sous l'effet du gel en hiver. Il est donc essentiel de choisir des solutions d'isolation adaptées aux matériaux anciens pour améliorer le confort thermique sans abîmer le bâtiment.

Les hôteliers doivent donc choisir des solutions adaptées aux bâtiments anciens. Ils peuvent notamment utiliser des matériaux naturels qui laissent circuler l'humidité, comme la chaux-chanvre ou la fibre de bois, ou encore améliorer les fenêtres et les systèmes de chauffage. C'est notamment la démarche suivie par le Château Belmont, qui a rénové sa chaufferie et ses fenêtres anciennes.

La question de la climatisation montre également la difficulté de concilier la préservation du patrimoine et le confort des clients. Dans un hôtel haut de gamme, il est important de maintenir une température agréable en été. Cependant, installer des pompes à chaleur dans un bâtiment historique peut être compliqué, car il faut trouver des solutions qui ne modifient pas son apparence.

- L'Abbaye de Fontevraud montre les limites que peut entraîner une protection très stricte du patrimoine. En raison du statut protégé du prieuré Saint-Lazare, l'installation

de climatiseurs extérieurs visibles sur les toits ou les façades a été refusée par les services des Monuments Historiques. L'hôtel ne dispose donc que de cinq chambres climatisées sur un total de 54. Florent Charcellay, directeur de l'hébergement, souligne les difficultés que cela pose au quotidien. Lors des fortes chaleurs, la température sous les toits dépasse régulièrement les 35 °C. Dans un hôtel 4 étoiles où les chambres coûtent plus de 200 euros, ce manque de confort peut entraîner l'insatisfaction des clients et des réclamations. Il devient alors difficile de garantir le confort et la détente attendus lors d'un séjour.

- Au Château de Rochecotte, la direction a trouvé une solution, mais celle-ci a nécessité des investissements importants. Afin de préserver l'apparence des façades du XVIIIe siècle, les unités extérieures de climatisation ont été installées à plusieurs dizaines de mètres du bâtiment, dans le parc, derrière une haie végétale. Les conduites passent ensuite sous terre, puis sous les anciens planchers des chambres, pour alimenter des appareils intégrés au mobilier. Le système est ainsi invisible pour les clients, mais son installation a entraîné un surcoût important.

- Au Château d'Artigny, la solution a consisté à réutiliser les installations déjà présentes dans le bâtiment. Construit entre 1912 et 1924, le château disposait dès l'origine d'un système de ventilation innovant imaginé par François Coty. L'air circulait depuis des radiateurs situés au troisième sous-sol à travers des galeries maçonnées. Lors de la transformation du château en hôtel, la direction a réutilisé ces conduits pour y faire passer les nouvelles installations de climatisation. Les groupes froids ont, quant à eux, été installés sous les combles et dans les greniers. Cette solution permet de préserver l'apparence des toitures en ardoise et des façades néoclassiques, sans ajouter d'équipements visibles à l'extérieur.

Cette recherche de discrétion technique rencontre l'assentiment plein et entier de la clientèle. Dans notre questionnaire, 94,9 % des 117 répondants affirment qu'il est tout à fait (47,0 %) ou plutôt (47,9 %) envisageable de concilier patrimoine historique et performance environnementale (Q23). Interrogés sur les actions écologiques prioritaires au sein d'un établissement rénové (Q22), la baisse des consommations d'énergie se hisse au deuxième rang des attentes (68,4 % des suffrages), juste derrière la préservation des parcs et espaces naturels (77,8 %). Les voyageurs demandent donc

une efficacité thermique maximale, mais sanctionnent toute intrusion matérielle venant rompre la pureté visuelle du monument.

La mise en place de démarches RSE plus larges et la recherche de labels environnementaux, comme la Clef Verte, font apparaître d'autres difficultés, étudiées par Martinez et Perez. Fleur de Loire a fait de la durabilité un élément central de son projet, avec plusieurs actions concrètes : géothermie, système de climatisation fermé, récupération des eaux de pluie pour l'arrosage, suppression du plastique et approvisionnement local grâce à son potager en permaculture. Cependant, d'autres établissements soulignent les limites de certaines démarches environnementales lorsqu'elles deviennent trop contraignantes :

- Sur le plan architectural, la pose de panneaux solaires en toiture est systématiquement retoquée par les ABF en secteur classé pour préserver l'intégrité paysagère.

- Sur le plan technique, l'installation de réducteurs de pression d'eau peut être compliquée par l'état ou la conception des anciennes canalisations en plomb ou en cuivre. Cela peut entraîner des problèmes d'alimentation en eau, notamment aux étages supérieurs.

- Sur le plan humain, à la Cité Royale de Loches, le personnel d'étages relève que la multiplication des poubelles de tri en chambre et l'usage de produits d'entretien biosourcés (souvent perçus comme moins dégraissants) allongent les temps de passage par chambre sans revalorisation des cadences.

Sur le plan commercial, les attentes en matière d'écologie varient selon l'origine des clients. Les clientèles d'Europe du Nord et les organisateurs de séminaires d'entreprise accordent davantage d'importance aux labels environnementaux comme la Clef Verte. À l'inverse, les clients nord-américains semblent davantage privilégier le confort et le niveau de service, avec notamment un changement quotidien des draps et une climatisation en fonctionnement continu, même lorsque l'hôtel met en avant ses engagements environnementaux.

Les exemples étudiés montrent que les mesures écologiques peuvent être bénéfiques pour l'environnement, mais qu'elles peuvent aussi entraîner des contraintes pour les équipes ou modifier les habitudes des clients. Par exemple, mettre en place le tri des déchets dans les chambres nécessite des équipements adaptés, des consignes claires et une organisation simple pour le personnel. De même, réduire la consommation d'eau et d'énergie demande de tenir compte des installations existantes et du confort attendu dans un hôtel haut de gamme.

Il est donc important d'anticiper la manière dont ces mesures seront appliquées au quotidien. Installer des équipements moins énergivores ou modifier certaines pratiques ne suffit pas : il faut aussi vérifier que ces changements sont adaptés au fonctionnement de l'hôtel et aux attentes des clients. Les équipes ont ici un rôle essentiel, car elles connaissent les contraintes du terrain et peuvent contribuer à trouver des solutions adaptées.

La rénovation est ainsi l'occasion de faire évoluer à la fois le bâtiment, les méthodes de travail et les services proposés aux clients. Les mesures environnementales doivent être pensées en tenant compte de la préservation du patrimoine, de la qualité du service et des conditions de travail. Une solution peut sembler efficace en théorie, mais elle doit surtout être adaptée au bâtiment et pouvoir être mise en place facilement au quotidien.

3. Le coût des travaux et le choix du calendrier

Lancer un programme de rénovation dans un hôtel de caractère représente un investissement financier important. Selon les études du cabinet HVS et les analyses de Turner et Hesford, les dépenses d'investissement (CapEx) jouent un rôle essentiel dans la valorisation d'un hôtel. Toutefois, le coût moyen par chambre dans un bâtiment patrimonial est de 30 à 50 % plus élevé que dans un hôtel moderne standardisé. Cet écart s'explique notamment par le recours à des artisans spécialisés dans la restauration du patrimoine (tailleurs de pierre, ferronniers d'art, doreurs, couvreurs ardoisiers), l'utilisation de matériaux de qualité et les imprévus liés à l'état des bâtiments anciens.

Sur notre terrain d'étude, la capacité à financer ces travaux et à faire des choix dans les dépenses dépend directement de la structure de gouvernance et du modèle de propriété de chaque établissement :

- Au Château de Rochecotte, la gestion familiale a représenté un avantage important. Les imprévus du chantier ont entraîné un surcoût de 20 à 25 %. Grâce à un circuit de décision court entre la direction familiale et l'architecte, les dépenses supplémentaires ont pu être rapidement validées. Cela a permis d'éviter l'interruption des travaux et de continuer à choisir des matériaux durables.

- Au Château d'Artigny, l'appartenance à un groupe hôtelier structuré, les Grandes Étapes Françaises, rend les décisions financières plus longues. Même si la rénovation complète des salles de bains est considérée depuis plusieurs années comme une priorité, les investissements dépendent des décisions prises par le siège. Pascal Brault souligne qu'un établissement de cette taille devrait rénover quatre à cinq chambres chaque année, un rythme qui n'est plus suivi depuis vingt ans. Cette situation illustre un point soulevé par HVS : dans un hôtel de caractère, la rénovation ne sert pas seulement à attirer de nouveaux clients ou à conquérir de nouveaux marchés. Elle permet aussi de maintenir la qualité du bâtiment et de rester compétitif. Reporter les investissements peut accélérer la dégradation d'un édifice ancien et rendre plus difficile la concurrence avec des hôtels modernes de la région.

Une fois le budget défini, l'hôtelier doit choisir le calendrier des travaux, un enjeu étudié par Baum et Mooney. Il doit décider s'il préfère fermer complètement l'établissement pendant l'hiver ou maintenir l'accueil des clients tout en réalisant les travaux par étapes. Dans le Val de Loire, l'activité touristique est surtout concentrée entre mai et septembre, tandis que la fréquentation diminue fortement de novembre à mars. Les établissements adaptent donc leur organisation en fonction de cette saisonnalité et adoptent des stratégies différentes :

- Au Château d'Artigny, l'expérimentation d'un chantier en site occupé lors de la création d'une chambre témoin au deuxième étage a définitivement écarté ce mode

opératoire. La cohabitation de clients 5 étoiles avec des ouvriers démarrant au marteau-piqueur dès 8 heures du matin, le partage de l'ascenseur unique pour descendre les gravats et la présence d'échafaudages extérieurs ont généré des réclamations clients majeures. Pour la future réfection lourde des salles de bains, la direction retient donc le principe d'une fermeture complète de l'hébergement du château en basse saison.

- Au Château de Rochecotte, la direction a choisi d'étaler les travaux sur plusieurs années en profitant des fermetures hivernales. Les travaux les plus importants, notamment la réfection des toitures et la rénovation des chambres, ont été répartis sur trois hivers consécutifs, pendant la fermeture de l'hôtel, de mi-novembre à fin mars. Cette organisation permet de réaliser les travaux sans gêner les clients, tout en assurant la remise en état de l'établissement avant sa réouverture en avril.

- À l'inverse, pour des établissements fonctionnant 365 jours par an et orientés vers le tourisme d'affaires et les séminaires d'entreprises, à l'instar du Château Belmont à Tours ou de l'Hôtel de la Cité Royale à Loches, la fermeture totale est exclue. Le Château Belmont a donc instauré un phasage strict par zones et par étages, assorti de créneaux horaires drastiques interdisant les nuisances sonores avant 9 heures et en fin d'après-midi, préservant ainsi le repos des résidents.

Ces arbitrages d'exploitation répondent à une exigence commerciale nette. Dans notre enquête, 51,3 % des répondants déclarent qu'une rénovation récente influence positivement leur choix de réservation (Q15), mais le moindre désagrément sonore ou visuel fait s'effondrer le niveau de tolérance d'une clientèle qui acquitte des tarifs haut de gamme.

La confrontation de l'ensemble de nos données confirme pleinement l'hypothèse 1 : les contraintes patrimoniales et environnementales dictent de manière structurelle les solutions techniques, les marges financières de sécurité et le calendrier des projets hôteliers en Val de Loire. L'analyse montre toutefois que la contrainte patrimoniale n'est pas uniforme : elle passe d'une tutelle administrative stricte pour les édifices classés (ABF) à une contrainte physique pour les bâtiments non protégés (Artigny). Surtout, cette contrainte initiale se transmute en atout stratégique dès lors que le chantier est

achevé : la sanctuarisation de l'architecture extérieure constitue la première motivation de séjour pour 87,9 % des clients de notre panel, faisant de la règle patrimoniale le socle même de la valeur marchande future de l'établissement.

B) Analyse de l’hypothèse 2 : les effets de la rénovation sur les équipes et l’organisation du travail

Notre deuxième hypothèse postule que dans les hôtels haut de gamme du Val de Loire, l'implication et l'accompagnement des collaborateurs lors d'un projet de rénovation favorisent l'appropriation des nouveaux espaces et contribuent au maintien ou à l'amélioration de la qualité de service. Nos investigations de terrain confirment l'importance de ce facteur humain, tout en révélant des disparités profondes dans les modalités réelles de participation des équipes.

1. Les effets des nouveaux aménagements sur le travail quotidien

La rénovation d'un hôtel de caractère ne change pas seulement son apparence pour les clients. Elle modifie aussi les déplacements, l'organisation du travail et les habitudes des équipes, notamment en réception, aux étages, en maintenance et en restauration. Dans les bâtiments historiques, qui n'ont pas été conçus pour les besoins d'un hôtel moderne, l'aménagement des espaces peut donc compliquer le travail des salariés.

À l'Abbaye de Fontevraud, le choix de préserver des galeries épurées et dégagées empêche de laisser du matériel dans les couloirs du cloître. Les gouvernantes et les équipiers d'étages doivent ainsi ranger chaque soir les chariots de ménage dans une cave voûtée située à l'extérieur du bâtiment principal. De plus, le nettoyage des dix chambres en duplex aménagées dans un bâtiment annexe nécessite de porter régulièrement des charges lourdes dans des escaliers étroits. Pour faciliter le travail des équipes, la direction a fourni des aspirateurs plus légers et aménagé des réserves de linge propres, cachées derrière des placards dans les coursives.

Au Château d'Artigny, l'absence d'ascenseur de service au deuxième étage complique également le travail quotidien. Les équipiers doivent encore porter les valises des clients à la main, tandis que les femmes de chambre transportent des paniers à linge individuels. Ces tâches sont physiquement contraignantes et la direction espère pouvoir améliorer la situation lors de prochains travaux.

Ces exemples confirment les constats de Pizam, Smith et Baker : lorsque les espaces de travail sont mal adaptés ou modifiés, les équipes doivent changer leurs habitudes et fournir davantage d'efforts physiques et d'attention. Cette charge supplémentaire entraîne une fatigue plus rapide, qui peut ensuite réduire leur disponibilité et la qualité des échanges avec les clients.

Dans cette perspective, la mise en place d'une chambre témoin s'avère un outil de sécurisation managériale déterminant, permettant de désamorcer ce que Harper qualifie de “désajustement opérationnel” :

- Au Château d'Artigny, l'expérimentation d'une chambre témoin au deuxième étage a permis d'éviter des impasses majeures. Les architectes d'intérieur avaient initialement prescrit un marbre noir poli dans la salle de bains et des sanitaires rétro équipés d'une chasse d'eau murale à chaînette. L'épreuve du terrain a rapidement révélé que le marbre fonçait à la moindre trace de calcaire, doublant le temps de séchage des surfaces, tandis que le mécanisme à chaînette était arraché par les clients une fois sur cinq. Tirant les leçons de ce test, la direction a rectifié ses choix pour son programme global : adoption de cuvettes suspendues faciles à désinfecter et installation de lits relevables pour soulager les femmes de chambre lors du changement des draps.

- Au Château de Rochecotte, la participation de la gouvernante générale au choix des équipements a permis d'éviter certaines difficultés au quotidien. Elle a notamment écarté une vasque design en pierre naturelle poreuse, difficile à nettoyer et sensible au calcaire, au profit d'un modèle haut de gamme en céramique lisse, plus facile à entretenir. De même, l'emplacement des prises électriques a été modifié sur les plans afin d'éviter aux équipes de devoir déplacer chaque jour des tables de chevet lourdes.

Ces exemples confirment les travaux de Chen et Raab : tester les équipements avec les équipes dans des conditions réelles permet de repérer et de corriger jusqu'à 40 % des problèmes liés à leur utilisation avant de passer les commandes définitives.

Enfin, la performance de l'hôtel dépend aussi de la place accordée aux espaces réservés au personnel, comme les offices de ménage, les lingeries, les locaux techniques et les vestiaires. Dans leur étude sur les limites de la rénovation des

espaces, Robinson et Barron montrent que concentrer les investissements sur les espaces visibles par les clients, au détriment des locaux techniques et sociaux, peut créer du mécontentement chez les salariés.

À ce titre, le projet de Fleur de Loire constitue un exemple intéressant. Les plans ont prévu quatre grands offices d'étages répartis sur deux niveaux. Ces espaces offrent suffisamment de place pour stocker le matériel et permettent de limiter les déplacements du personnel, tout en gardant les couloirs dégagés. À l'inverse, lorsque les espaces logistiques restent trop petits, les équipes perdent du temps à déplacer et à ranger le matériel. Ces pertes peuvent alors réduire les gains d'efficacité attendus après les travaux.

2. Accompagner les équipes et conserver les compétences pendant les travaux

La réussite d'une rénovation dépend également de la manière dont la gouvernance prépare et accompagne ses ressources humaines face à la métamorphose de leur cadre de travail. Dans les hôtels historiques du Val de Loire, le degré de participation des salariés varie sensiblement selon la culture de gestion et l'histoire de la structure.

Dans les établissements familiaux indépendants, comme le Château de Rochecotte, le management participatif s'exerce de façon directe et informelle. Les chefs de service (gouvernante générale, chef de cuisine, chef de réception) sont consultés dès la phase d'esquisse pour adapter le piano de cuisson ou le tracé des circulations aux habitudes professionnelles. Durant les fermetures hivernales, la direction organise des visites régulières de chantier et partage des supports vidéo sur l'avancement des finitions. Cette démarche développe chez les collaborateurs ce que Chen et Raab désignent sous le terme d'"appropriation psychologique": les salariés ne subissent plus la transformation comme une contrainte imposée par un cabinet extérieur, mais se l'approprient comme leur propre outil de travail.

Au Château Belmont, l'appartenance à un groupe hôtelier induit un processus plus institutionnalisé. Les choix de mobilier et d'agencement sont centralisés par les

directions techniques du siège, qui s'appuient sur des partenaires spécialisés comme la médecine du travail pour auditer les postes et prévenir les risques de troubles musculo-squelettiques.

Dans le cas de la transformation de grands bâtiments historiques en hôtels, comme Fleur de Loire à Blois ou la Cité Royale à Loches, il n'était pas possible de consulter les équipes en amont des travaux, puisqu'elles n'existaient pas encore. Le personnel a été recruté seulement quelques semaines avant l'ouverture. Le principal enjeu pour la direction ne portait donc pas sur la consultation des équipes pendant les travaux, mais sur la création d'une culture de service commune et le développement d'une cohésion d'équipe dans un bâtiment qui venait tout juste d'être rénové.

La comparaison des établissements montre que l'accompagnement des équipes doit être adapté selon le type de projet. Dans un hôtel déjà en activité, les salariés connaissent les difficultés rencontrées au quotidien. Ils peuvent donc aider à repérer les aménagements à améliorer, les déplacements inutiles, les équipements peu pratiques ou les espaces qui compliquent le travail. Leur avis permet de mieux adapter le projet aux besoins réels des équipes et d'éviter de retrouver les mêmes problèmes après les travaux.

Dans le cas d'une reconversion, la situation est différente, car les équipes sont souvent recrutées peu avant l'ouverture. Elles ne connaissent donc pas encore le bâtiment ni son fonctionnement. Il est alors important de leur faire découvrir les lieux, de leur expliquer l'organisation des espaces et de leur permettre de se familiariser avec les procédures avant l'arrivée des premiers clients. Les visites, les formations et les mises en situation sont donc particulièrement utiles.

L'accompagnement des équipes doit ainsi évoluer selon les étapes du projet. Avant les travaux, il s'agit surtout de prendre en compte l'expérience des salariés déjà présents. Avant la réouverture, l'objectif est plutôt de préparer les équipes à travailler dans les nouveaux espaces. Dans les deux cas, il faut s'assurer que le bâtiment est adapté aux besoins des personnes qui vont y travailler au quotidien.

Ces constats montrent que la conduite du changement ne doit pas se limiter à informer les salariés de l'avancement des travaux. Il est également important de les associer aux

décisions qui concernent leur travail. Lorsqu'ils peuvent participer au projet, leur expérience aide à améliorer les aménagements. Dans le cas d'une reconversion, où cette participation est plus difficile, il faut surtout bien préparer les équipes avant l'ouverture.

Par ailleurs, une fermeture hivernale prolongée pose la question du maintien des équipes, comme l'ont étudié Baum et Mooney. Lorsqu'un hôtel ferme pendant quatre à cinq mois, il risque de perdre des salariés expérimentés, qui peuvent choisir de rejoindre des établissements urbains ouverts toute l'année. Pour conserver ses équipes:

- Le Château d'Artigny a rééquilibré la structure de ses effectifs pour atteindre un ratio de 50 % de contrats à durée indéterminée (CDI) et 50 % de saisonniers. Cette organisation permet de basculer les salariés permanents de l'hébergement vers les pôles de restauration, les séminaires ou le spa lorsque le château fait l'objet de travaux partiels.

- Au Château de Rochecotte, la transparence de l'information et l'assurance d'une reprise complète dès les beaux jours permettent de conserver intact le noyau dur de l'équipe d'une saison à l'autre, démontrant que la qualité de la relation managériale constitue le premier rempart contre le turnover saisonnier.

3. Préparer la réouverture et aider les équipes à s’adapter aux nouveaux espaces

Le moment de la réouverture post-travaux marque la confrontation directe entre le produit rénové et les attentes des clients. La littérature met en évidence l'existence d'un “déséquilibre post-rénovation”, Torres et Hsieh : les salariés perdent temporairement leurs automatismes, ce qui se traduit par des ralentissements ou des couacs de service au moment précis où les tarifs à la nuitée augmentent.

L'ouverture de Fleur de Loire en juin 2022 a montré les difficultés qui pouvaient survenir lorsque les travaux se terminaient sans période de préparation. En raison des retards du chantier, la direction a dû annuler la phase de test avant l'ouverture. L'hôtel a donc accueilli des clients payants dès le premier jour, alors que le fonctionnement du

bâtiment n'avait pas encore été testé dans des conditions réelles. Lucie Jarry rapporte que, dès le lendemain matin, une alarme incendie générale s'était déclenchée, que du matériel manquait à la réception et que les équipes avaient dû adapter les procédures au fur et à mesure, devant une clientèle internationale exigeante.

Au Château de Rochecotte, malgré l'habitude des réouvertures au printemps, le déplacement des offices d'étages avait également désorienté les équipes de ménage pendant les premiers jours, entraînant des retards temporaires dans la préparation des chambres. Dans les deux cas, la présence régulière de la direction auprès des clients et la proposition de compensations commerciales avaient permis d'apaiser les tensions. Ces exemples rejoignent les conclusions de Sparks et So sur le rôle du management pour gérer l'insatisfaction des clients, notamment lorsque ceux-ci ont payé un tarif élevé.

Enfin, la régularité de la qualité de service après travaux repose sur deux volets de formation complémentaires :

1. À la Cité Royale de Loches, l'installation de nouveaux équipements domotiques a nécessité une formation approfondie des équipes d'accueil. Celles-ci devaient notamment apprendre à accompagner les clients seniors, parfois désorientés par les commandes tactiles de l'éclairage.

2. À l'Abbaye de Fontevraud comme au Château de Rochecotte, les nouveaux salariés participaient à des visites guidées du domaine afin de mieux connaître son histoire. Cette connaissance du patrimoine leur permettait ensuite de présenter les particularités du lieu aux clients, que ce soit à la réception ou au restaurant. Ce storytelling permettait ainsi de faire découvrir l'histoire du site tout en donnant davantage de sens à l'accueil. Ce contact humain est particulièrement apprécié par les 117 répondants de notre enquête, qui associent spontanément l'hôtellerie de caractère à un accueil chaleureux et à une bonne connaissance de l'histoire des lieux.

L'ensemble de ces observations permet de valider notre deuxième hypothèse (H2) : l'accompagnement des collaborateurs lors d'une rénovation favorise l'appropriation des nouveaux espaces et soutient la qualité de service. L'analyse oblige toutefois à nuancer la portée de la participation des équipes : dans la réalité du terrain, la co-conception

reste très asymétrique, impliquant essentiellement les cadres et chefs de service, tandis que les employés de base sont rarement consultés en amont des choix architecturaux.

C) Analyse de l’hypothèse 3 : préserver l’identité de l’hôtel tout en renforçant son attractivité

Notre troisième hypothèse repose sur l'idée que, dans les hôtels haut de gamme de la Vallée de la Loire, une rénovation qui associe modernisation et préservation du patrimoine renforce l'attractivité et la compétitivité de l'établissement. L'analyse des entretiens menés auprès des professionnels et des résultats de notre enquête auprès des voyageurs confirme cette hypothèse. Elle montre toutefois que cette réussite dépend de plusieurs conditions et nécessite certains choix. Les clients attendent un équilibre entre le confort moderne et le respect de l'identité du lieu. Les équipements techniques doivent répondre à leurs besoins tout en restant discrets, afin de préserver l'authenticité du bâtiment et de mettre en valeur son histoire.

1. Trouver le bon équilibre entre charme historique et confort moderne

La rénovation d'un hôtel patrimonial repose sur un équilibre entre deux attentes : permettre aux clients de vivre une expérience dans un bâtiment chargé d'histoire, tout en leur offrant le confort attendu dans un hôtel de luxe. Les résultats de notre enquête quantitative confirment clairement l'importance de cette association entre authenticité et modernité.

À la question 18, invitant les répondants à choisir leur modèle d'hébergement idéal parmi trois options tranchées :

- 96,6% des sondés (113 répondants) plébiscitent “un hôtel qui conserve son histoire tout en proposant un confort moderne”.

- 8,5% seulement tolèrent “un hôtel historique plein de charme, même si le confort est plus simple”.

- 0,9% seulement (une unique réponse) opte pour “un hôtel très moderne sans histoire particulière”.

Ces résultats confirment les travaux de Chhabra et Sharma sur les attentes des clients haut de gamme, qui recherchent à la fois l'authenticité et le confort moderne. Les voyageurs ne veulent pas avoir à choisir entre un bâtiment ancien plein de charme, mais parfois inconfortable sur le plan acoustique, thermique ou sanitaire, et un hôtel moderne standardisé, fonctionnel mais souvent moins marqué par une identité particulière.

Le Château d'Artigny illustre bien cette recherche d'équilibre. La direction a choisi de conserver le mobilier d'époque, notamment les styles Empire et XVIIIe siècle, dans les chambres et les salons de réception, afin de préserver l'atmosphère d'un château aristocratique. En parallèle, les équipements modernes, comme les téléviseurs connectés, les prises multimédias et la literie haut de gamme, ont été intégrés de manière discrète. Comme l'explique Pascal Brault, reproduire le design épuré des hôtels modernes des grandes villes n'aurait pas de sens. Les voyageurs internationaux qui séjournent dans des palaces à Shanghai, New York ou Dubaï viennent en Val de Loire pour découvrir un lieu avec une histoire et une identité propres, et non pour retrouver un décor similaire à celui des hôtels qu'ils fréquentent habituellement.

À l'inverse, nos résultats alertent très sévèrement sur le péril commercial d'une intervention architecturale dénaturante. À la question 17 de notre questionnaire, 83,0% des personnes interrogées affirment qu'une rénovation trop importante risque de faire perdre son caractère et son âme à un hôtel historique (36,8% se déclarant “tout à fait d'accord” et 46,2% “plutôt d'accord”).

Ce constat se retrouve également dans les réponses aux questions ouvertes de notre enquête, notamment à la question 26, où les répondants pouvaient partager des exemples de rénovations qu'ils avaient trouvées décevantes. Trois critiques principales reviennent régulièrement dans leurs réponses :

- La disparition des matériaux anciens au profit de matériaux synthétiques ou de murs lisses, souvent jugés “bon marché” ou “froids”.

- L'introduction agressive d'un mobilier contemporain ultra-design en rupture totale avec l'architecture du monument, jugé prétentieux et déconnecté du lieu.

La standardisation des espaces intérieurs, avec la suppression des cheminées d'époque, la dissimulation des poutres principales ou le remplacement des anciens parquets par des moquettes uniformes.

Ces résultats montrent que préserver le patrimoine ne consiste pas seulement à conserver les éléments anciens du bâtiment. Il faut aussi veiller à la cohérence entre l'architecture, la décoration, l'histoire du lieu et l'expérience proposée aux clients. Un hôtel peut garder certains éléments historiques tout en perdant une partie de son identité si ses aménagements ne correspondent plus à son histoire. À l'inverse, des équipements modernes peuvent s'intégrer harmonieusement lorsqu'ils respectent le caractère du bâtiment.

La rénovation nécessite donc de trouver un équilibre entre l'ancien et le moderne. Les équipements, la literie, l'éclairage ou les salles de bains peuvent être améliorés pour répondre aux attentes actuelles, sans pour autant modifier les éléments qui donnent son caractère à l'hôtel. L'objectif est d'améliorer le confort des clients tout en préservant l'identité du lieu.

Les réponses libres du questionnaire permettent de mieux comprendre ces résultats. Les pourcentages montrent l'importance accordée à la préservation du caractère historique, tandis que les commentaires expliquent ce que les participants attendent d'une rénovation réussie. Ils montrent notamment que l'ensemble doit rester cohérent et que la décoration compte autant que la conservation de quelques éléments anciens. Pour les exploitants, il ne s'agit donc pas seulement de conserver le plus d'éléments possible, mais de faire en sorte que les changements respectent l'identité de l'établissement.

Ces résultats permettent de mieux comprendre notre troisième hypothèse : le caractère historique d'un hôtel ne suffit pas à garantir son attractivité. Celle-ci dépend aussi de la manière dont son identité est préservée et mise en valeur, tout en proposant un confort adapté aux attentes des clients.

Ces critiques rejoignent les observations de Chhabra et Sharma sur le phénomène de “sur-rénovation”. Selon cette idée, une rénovation qui efface trop les traces du passé au profit d'un design très moderne peut faire perdre au bâtiment son caractère unique. Les clients peuvent alors avoir plus de mal à justifier un tarif élevé par rapport à celui d'un hôtel moderne classique.

Pour éviter cela, l'Abbaye de Fontevraud a choisi un design épuré, réalisé par Jouin Manku, qui s'inspire de l'esprit monastique du lieu. L'utilisation de matériaux bruts, comme le bois massif, l'acier foncé et les lainages, ainsi que l'absence de décorations trop chargées ou de dorures peu adaptées à l'histoire du site, permettent de respecter la sobriété du bâtiment tout en offrant le confort attendu dans un hôtel 4 étoiles.

La salle de bains est également un élément essentiel dans l'évaluation du confort d'une chambre. Les réponses à notre enquête et les retours des directeurs montrent que cet espace joue un rôle important dans la perception du standing. Les baignoires anciennes, parfois peu pratiques ou difficiles d'accès, doivent donc être remplacées par des équipements plus adaptés aux attentes actuelles, comme de grandes douches à l'italienne, une robinetterie thermostatique, une pression d'eau régulière et un éclairage soigné.

Au Château de Rochecotte, l'installation de douches à l'italienne lors de la rénovation des chambres a contribué à améliorer la satisfaction des clients. Au Château d'Artigny, la rénovation complète des salles de bains, encore marquées par un carrelage ancien, a été identifiée comme une priorité pour maintenir le niveau de confort attendu et justifier les tarifs d'un hôtel 5 étoiles auprès d'une clientèle internationale.

2. Mettre en valeur l’histoire du lieu, la nature et le territoire

Dans une destination touristique comme le Val de Loire, un hôtel ne sert pas uniquement à héberger les voyageurs ou à faire une étape pendant leur séjour. Il participe aussi à la découverte de la région et de son patrimoine (Andrieux et Harismendy, 2016). Notre enquête confirme ce rôle : 81,2 % des répondants déclarent que le fait qu'un hôtel soit situé dans un bâtiment historique de la Vallée de la Loire influence leur envie d'y séjourner (Q13). De plus, 59,4 % citent spontanément l'architecture et le bâtiment comme première source d'attrait (Q5). Enfin, 89,7 %

estiment qu'un hôtel situé dans le Val de Loire doit refléter l'identité et le patrimoine de son territoire (Q11).

Pour répondre à cette attente, les hôteliers et les décorateurs cherchent à mettre en valeur l'histoire des lieux sans transformer l'établissement en “musée figé”, une approche critiquée par Chronis et Hampton. L'objectif est de faire découvrir le passé du bâtiment à travers des choix de décoration et d'aménagement cohérents, sans tomber dans une reconstitution artificielle.

- À Fleur de Loire, la décoration intérieure imaginée par Caroline Tissier s'inspire du fleuve et de son environnement. Les choix décoratifs font écho aux paysages visibles depuis les terrasses. Les moquettes du restaurant gastronomique Christophe Hay reprennent les formes ondulées des bancs de sable de la Loire, tandis que les céramiques et les faïences des salles de bains rappellent les mouvements de l'eau. Dans les chambres, les têtes de lit associent du bois flotté naturel à des couleurs végétales et minérales. La décoration crée ainsi un lien entre le bâtiment du XVIIe siècle et le paysage ligérien qui l'entoure.

- À l'Abbaye de Fontevraud, la décoration épurée s'inspire de l'histoire monastique du lieu tout en restant contemporaine. Le tissu beige des têtes de lit rappelle la texture des robes des religieuses, les téléviseurs sont cachés derrière des panneaux amovibles pour préserver la tranquillité visuelle et les luminaires suspendus dans les coursives évoquent les cierges traditionnels. L'objectif n'est pas de recréer artificiellement le décor d'un ancien monastère, mais de proposer un espace contemporain qui respecte l'esprit du lieu et l'héritage de Robert d'Arbrissel.

L'expérience des clients ne se limite pas à la chambre : elle comprend aussi les jardins et les espaces naturels qui entourent le bâtiment. Dans notre enquête, la préservation des parcs et des espaces naturels arrive largement en tête des actions environnementales jugées les plus intéressantes dans un hôtel rénové, avec 77,8 % des réponses (Q22). Sur le terrain, les parcs arborés et les cours d'honneur participent pleinement à l'expérience du séjour :

- Au Château de Rochecotte, le parc de 24 hectares, avec ses terrasses à l'italienne plantées de buis et ses cèdres bicentenaires, constitue un atout important pour attirer une clientèle urbaine francilienne à la recherche de calme et de détente le temps d'un week-end. Le parc ne sert pas seulement de décor, les clients peuvent y prendre leur petit-déjeuner, se promener tranquillement ou participer à des réceptions de mariage.

- À l'Abbaye de Fontevraud, le privilège d'accéder librement au cloître, à l'église abbatiale et aux jardins la nuit, une fois le monument fermé aux visiteurs de jour, constitue le principal argument de vente de la chambre. Comme le soulignent Florent Charcellay et Amandine Gougeon, se retrouver seul dans les galeries illuminées du XIIe siècle crée une émotion mémorable qui s'extrait totalement de la comparaison hôtelière classique.

Enfin, la mise en valeur du patrimoine prend tout son sens lorsqu'elle est associée aux richesses du territoire. Dans notre enquête, 93,2 % des répondants associent spontanément la Vallée de la Loire à ses châteaux, 70,9 % à ses produits régionaux et 55,6 % à ses vignobles (Q12). Ces résultats rejoignent le modèle du luxe “rustique-chic” étudié par Civel et Fabry. Dans cette approche, le luxe ne repose plus uniquement sur des éléments visibles comme les dorures ou les marbres brillants, mais aussi sur le lien avec la nature, les traditions locales et les circuits courts :

- À Fleur de Loire, l'établissement attire une clientèle internationale fortunée autant pour la réhabilitation de son ancien hospice que pour la cuisine doublement étoilée de Christophe Hay, approvisionnée directement par sa ferme maraîchère en permaculture de 1,5 hectare située à 800 mètres de l'hôtel, au bord du fleuve. L'expérience gastronomique valorise les poissons sauvages de Loire (alose, mulet, silure) et les légumes anciens, incarnant une démarche écoresponsable globale récompensée par une étoile verte Michelin.

- Au Château d'Artigny et à la Cité Royale de Loches, les formules associant cuisine de saison valorisant les AOC viticoles locales (Vouvray, Chinon, Touraine), promenade dans les parcs et soins de bien-être permettent de transformer l'hôtel en

une destination d'art de vivre complète, capable de séduire aussi bien les touristes internationaux que les résidents de la région.

3. Les effets de la rénovation sur les prix et les revenus de l’hôtel

Rénover un hôtel de prestige dans un bâtiment ancien représente un investissement important, qui ne peut pas être rentabilisé de la même manière que dans un hôtel urbain classique. L'architecture d'un monument historique limite en effet les possibilités d'aménagement : le nombre de chambres dépend des murs et des espaces déjà existants. Il est donc difficile d'augmenter fortement la capacité d'accueil sans construire de nouvelles ailes, ce que les règles d'urbanisme liées au classement UNESCO et les avis des Architectes des Bâtiments de France (ABF) limitent généralement. À cela s'ajoute une forte saisonnalité touristique dans le Val de Loire, avec une activité plus importante de mai à septembre et un ralentissement marqué pendant les mois d'hiver.

Dans ce contexte, la rentabilité après les travaux ne peut pas reposer uniquement sur l'augmentation du nombre de clients ou sur la recherche d'un taux de remplissage maximal. Comme le montrent Blalock, Simons et Turner dans leurs travaux publiés dans le Cornell Hospitality Quarterly, le retour sur investissement des dépenses de rénovation (CapEx) dans les hôtels de caractère repose principalement sur l'augmentation du prix moyen des chambres (ADR).

Nos observations de terrain confirment cette tendance économique :

- Au Château de Rochecotte, la rénovation complète des chambres du bâtiment principal et la réfection des toitures, réalisées sur trois hivers, ont permis à la direction d'augmenter ses tarifs de 15 à 20 % sans constater de baisse de fréquentation. L'établissement a même réussi à maintenir un bon taux d'occupation pendant les ailes de saison, notamment en mai, juin et septembre. Durant ces périodes, la clientèle individuelle aisée recherche des prestations de qualité pour des séjours de courte durée.

Au Château d'Artigny, la réfection complète des salles de bains et la modernisation des chambres constituent le levier stratégique indispensable pour repositionner l'offre tarifaire. Avec un prix moyen actuel oscillant autour de 250 euros la nuitée, un niveau

jugé anormalement bas pour un établissement classé 5 étoiles, la direction projette d'atteindre un tarif moyen compris entre 350 et 400 euros la nuit après travaux. Cette revalorisation s'inspire du modèle de l'Abbaye des Vaux-de-Cernay en région parisienne, citée par Pascal Brault, où un lourd programme de rénovation a permis de commercialiser les plus petites chambres mansardées sous les toits à des tarifs de 350 à 450 euros la nuitée auprès d'une clientèle urbaine séduite par l'atmosphère du lieu.

La comparaison de ces deux établissements montre qu'il faut distinguer les résultats déjà obtenus des objectifs fixés pour l'avenir. Au Château de Rochecotte, la direction indique que les tarifs ont été augmentés après les rénovations. Au Château d'Artigny, les tarifs évoqués correspondent plutôt à un objectif prévu dans le cadre de futurs travaux. Ces deux exemples montrent donc des situations différentes : dans un cas, il s'agit d'observer les effets de travaux déjà réalisés, tandis que dans l'autre, il s'agit d'anticiper les bénéfices attendus.

Cette différence est importante pour évaluer la réussite d'un projet. Une hausse des tarifs est un indicateur intéressant, mais elle ne suffit pas à prouver que l'hôtel est devenu plus rentable. Il faut aussi prendre en compte le taux d'occupation, les frais d'entretien des nouveaux équipements, les coûts liés au personnel, le financement des travaux et les éventuelles pertes de revenus pendant le chantier. Ainsi, même si le prix des chambres augmente, les bénéfices de l'hôtel ne progressent pas forcément si les dépenses augmentent également.

Cette question est particulièrement importante pour les hôtels installés dans des bâtiments anciens, car leur entretien peut coûter cher et le nombre de chambres ne peut pas toujours être augmenté. Pour améliorer les résultats, plusieurs éléments doivent donc être pris en compte : la qualité perçue par les clients, des tarifs adaptés aux prestations proposées, le maintien de la fréquentation et le développement d'autres activités lorsque cela est possible. Ces améliorations ne produisent pas forcément des résultats au même moment.

Les informations recueillies montrent donc que les effets économiques d'une rénovation doivent être évalués sur plusieurs années. Les témoignages des professionnels permettent de comprendre les choix réalisés et les résultats observés, mais ils ne suffisent pas à prouver que les travaux sont directement responsables d'une

amélioration de la rentabilité. Cela ne remet pas en cause l'intérêt économique d'une rénovation, mais montre qu'il faut prendre en compte plusieurs éléments pour en évaluer les résultats.

Ces observations confirment les conclusions de Kim et Lee : des aménagements récents et une impression de nouveauté augmentent la valeur perçue par les clients. Ils acceptent ainsi plus facilement une hausse des tarifs, sans que cela réduise leur satisfaction.

Toutefois, dans un domaine historique, la rentabilité ne s'évalue plus uniquement à travers le revenu par chambre disponible (RevPAR), mais par la maximisation du GOPPAR (*Gross Operating Profit Per Available Room* / Résultat brut d'exploitation par chambre disponible), un indicateur financier central mis en avant par les études du cabinet HVS. Les charges fixes d'entretien d'un château (chauffage de volumes monumentaux, réfection permanente des toitures d'ardoise, taille des arbres centenaires et entretien de parcs paysagers de plusieurs dizaines d'hectares) génèrent des coûts d'exploitation très lourds tout au long de l'année. Les seules recettes tirées de la vente des chambres ne suffisent plus à couvrir ces charges et à rentabiliser le capital investi. Les exploitants doivent donc transformer leur domaine en un écosystème d'activités complémentaires capable de monétiser les espaces secondaires et d'attirer des flux de revenus hors-hébergement :

- Au Château d'Artigny, l'implantation d'infrastructures de loisirs extérieures (piscine chauffée, trois terrains de padel homologués, court de tennis modulable en pickleball) répond précisément à cette logique de diversification. Si ces équipements ne majorent pas directement le prix de la chambre, ils génèrent des recettes récurrentes grâce à la commercialisation de formules *day pass* (déjeuner au château et accès piscine ou padel à 79 euros) auprès des résidents de l'agglomération tourangelle et des entreprises locales pour des séminaires de cohésion. De plus, le projet d'extension du spa à Artigny vise à résoudre le point noir de la saisonnalité : créer un véritable pôle de bien-être thermal attractif permettrait de soutenir le taux de remplissage entre novembre et mars, période où la demande touristique extérieure faiblit fortement.

- À l'Hôtel de la Cité Royale de Loches, l'aménagement d'un spa doté d'une piscine intérieure et de deux cabines de soins sous les voûtes historiques de l'ancien tribunal permet de commercialiser des abonnements annuels et des prestations de soins aux habitants du bassin lochois, garantissant des flux de trésorerie réguliers même au cœur de l'hiver lorsque l'activité touristique des châteaux est à l'arrêt.

Cette attractivité renouvelée protège directement la réputation en ligne de l'établissement. Des maisons modernisées comme Fleur de Loire et le Château de Rochecotte maintiennent des scores d'évaluation supérieurs à 9 sur 10 sur Booking et à 4,6 sur 5 sur Google. Dans notre questionnaire, 51,3% des répondants déclarent qu'une rénovation récente influence positivement et directement leur décision de réserver (Q15). Pour un hôtel historique du Val de Loire, la rénovation n'est donc pas une dépense esthétique superflue : c'est l'outil indispensable pour rassurer le voyageur, légitimer un tarif haut de gamme, atténuer l'impact de la basse saison et dégager les marges nécessaires pour assurer la pérennité du monument.

Notre troisième hypothèse (H3) est donc validée : associer la modernisation des équipements à la préservation du patrimoine renforce l'attractivité et la compétitivité des hôtels de caractère en Val de Loire. Le patrimoine constitue un avantage concurrentiel difficile à reproduire pour une chaîne hôtelière construite récemment). Cette singularité permet aux établissements d'augmenter leur prix moyen par chambre (ADR). Cependant, plus les tarifs sont élevés, plus les clients sont exigeants et moins ils tolèrent les défauts techniques, comme le bruit, une chaleur excessive ou des équipements vieillissants. Les hôteliers doivent donc assurer un entretien régulier et rigoureux pour maintenir le niveau de qualité attendu.

D) Réponse à la problématique : concilier patrimoine, environnement, organisation et performance

1. Comprendre les liens entre les choix de rénovation, les équipes et les résultats de l’hôtel

L'analyse de nos données qualitatives et quantitatives montre qu'un projet de rénovation hôtelière dans un bâtiment patrimonial ne peut pas être géré en séparant les différentes étapes. Dans un hôtel de caractère, les aspects techniques, humains et commerciaux sont étroitement liés. Les travaux réalisés sur le bâtiment ont des conséquences sur l'organisation du travail des équipes, qui influence à son tour la qualité du service perçue par les clients. Cette qualité de service joue ensuite un rôle direct dans la rentabilité de l'établissement et dans sa capacité à entretenir le bâtiment sur le long terme.

Pour mieux comprendre ces liens, nous proposons un modèle systémique qui repose sur trois pôles fondamentaux, en interaction permanente :

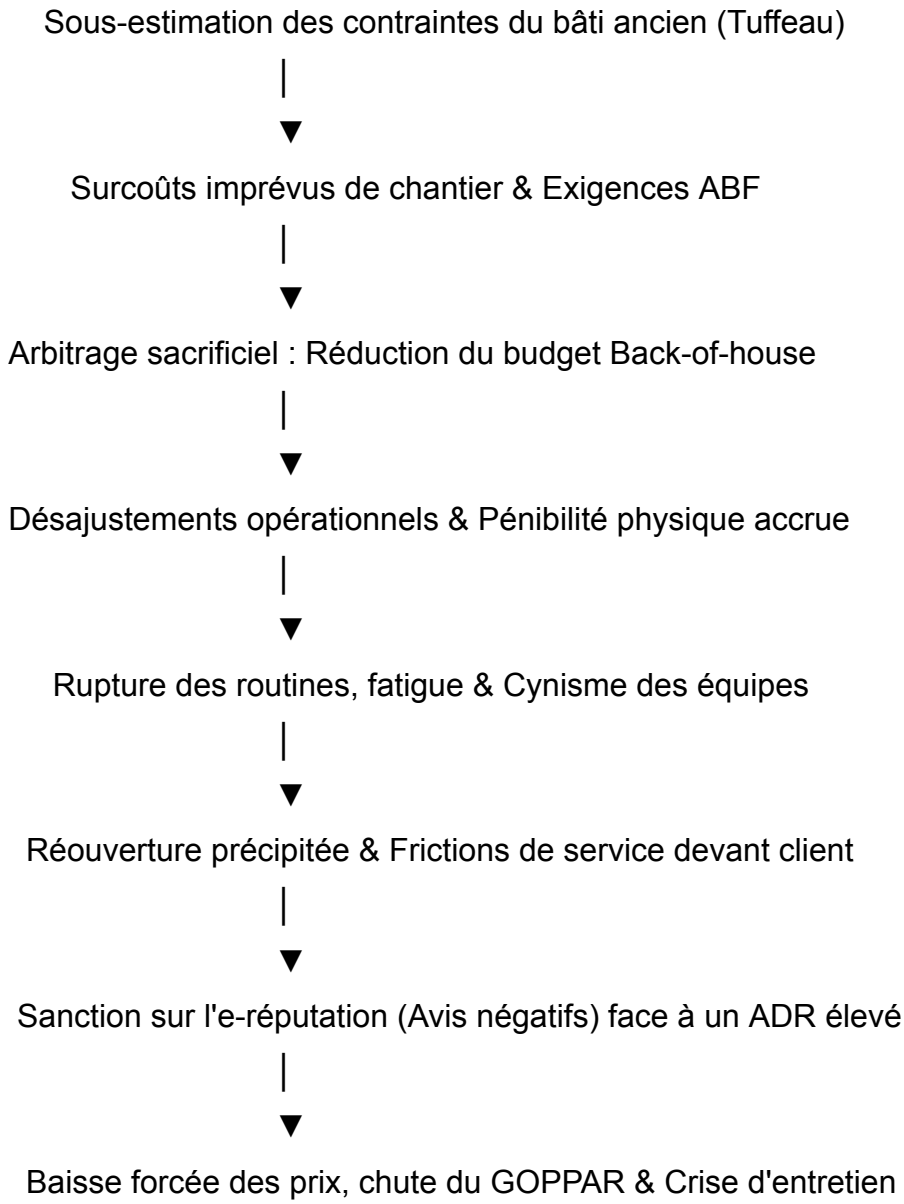
1. L'écrin patrimonial et environnemental : les caractéristiques du bâtiment, notamment la pierre de tuffeau et les contraintes liées à l'humidité et à la température, ainsi que les exigences des Architectes des Bâtiments de France, les règles de protection des paysages liées au classement UNESCO et le montant des investissements nécessaires (CapEx).

2. Le facteur humain et organisationnel : les habitudes de travail des équipes, l'aménagement des espaces réservés au personnel, la prévention des troubles musculosquelettiques, le climat social et la manière dont les salariés s'approprient les lieux.

3. La valeur commerciale et économique : le positionnement de l'hôtel, l'équilibre entre le charme historique et le confort moderne, le prix que les clients sont prêts à payer, le tarif moyen des chambres (ADR), les revenus générés par les activités complémentaires et la réputation de l'établissement sur les plateformes en ligne.

Selon la nature des arbitrages managériaux et la capacité des dirigeants à intégrer ces trois dimensions dès la phase d'esquisse, ce système s'engage dans l'une des deux trajectoires rétroactives suivantes :

BOUCLE DE RÉTROACTION NÉGATIVE
(L'effet ciseau des CapEx)



La première trajectoire correspond à ce que nous appelons l'effet ciseau des CapEx patrimoniaux. Elle apparaît lorsqu'un propriétaire ou un investisseur aborde la rénovation d'un bâtiment historique comme un projet immobilier classique, sans prévoir une réserve financière suffisante pour faire face aux imprévus. Or, les travaux sur des bâtiments anciens nécessitent généralement une marge de sécurité de 20 à 25 % pour couvrir les dépenses supplémentaires liées aux contraintes du bâti.

Face aux dépassements de budget liés aux travaux sur le bâtiment ancien (solives à remplacer, problèmes d'humidité cachés) et aux exigences des Architectes des Bâtiments de France (ABF), la direction doit faire des choix. Elle privilégie alors les investissements visibles par les clients, comme les salons de réception et les suites, au

détriment des locaux techniques et des espaces réservés aux salariés, comme les offices de ménage, les lingeries, les monte-charges et les vestiaires. Elle tombe ainsi dans ce que Robinson et Barron appellent l' “illusion de la transformation physique”, en considérant à tort que la performance économique future dépend principalement de l'apparence des espaces clients.

À ces choix budgétaires s'ajoute le risque de désajustement opérationnel. Sous l'influence de décorateurs qui privilégient l'esthétique, l'hôtel peut choisir des matériaux peu adaptés à un usage intensif, comme des marbres noirs sur lesquels le calcaire se voit facilement, des vasques poreuses ou des sanitaires rétro fragiles. Après la réouverture, ces choix ont des conséquences concrètes sur le travail des équipes. Les espaces de stockage trop petits et le mobilier lourd augmentent la charge physique du personnel de ménage et de service. La modification des habitudes de travail, combinée au sentiment de ne pas avoir été pris en compte par la direction, entraîne alors de la fatigue, une baisse de motivation et du ressentiment chez les salariés.

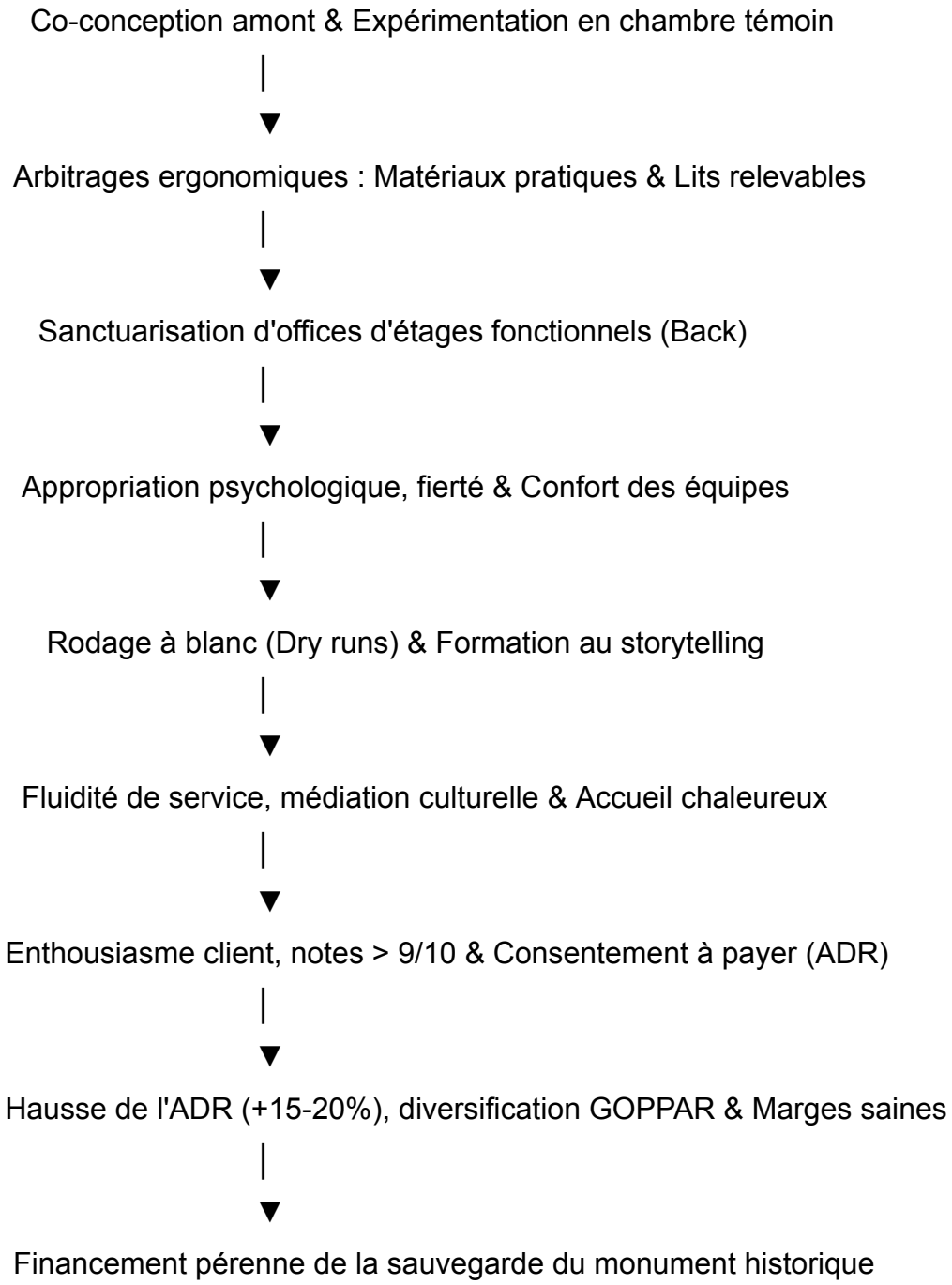
Lorsque l'hôtel rouvre dans la précipitation et sans période de rodage préalable, à l'instar de Fleur de Loire où les retards ont conduit à annuler la marche à blanc, provoquant le déclenchement d'une alarme générale dès le lendemain, les frictions opérationnelles éclatent sous le regard des premiers résidents. Or, l'établissement ayant fortement relevé ses tarifs après travaux, la clientèle devient très intransigeante : le décalage flagrant entre le décor somptueux et l'hésitation du service est immédiatement sanctionné par des notes dégradées sur Booking, Google et TripAdvisor. Pour enrayer la chute de fréquentation, l'hôtel est contraint de baisser ses prix et de brader ses chambres, détruisant son résultat brut d'exploitation et se privant des marges nécessaires pour rembourser ses emprunts et financer l'entretien régulier du monument. L'effet ciseau est alors refermé : la rénovation a précarisé l'actif au lieu de le pérenniser.

BOUCLE DE RÉTROACTION POSITIVE

(Le cercle vertueux de la co-conception)

Anticipation des contraintes du bâti & Marge de 20-25%





À l'inverse, la seconde dynamique repose sur un cercle vertueux de co-conception patrimoniale. Dans cette approche, les contraintes du bâtiment ancien sont prises en compte dès les premières études et une réserve financière d'au moins 20 % est prévue pour faire face aux imprévus liés à la rénovation de la pierre de tuffeau.

La direction choisit également d'associer les chefs de service et les salariés à la préparation des plans architecturaux. Un outil important de cette démarche est la création d'une chambre témoin, testée en conditions réelles par les femmes de

chambre et les agents de maintenance. Ce test permet de repérer les problèmes pratiques avant de commander les équipements définitifs. Au Château d'Artigny, le marbre difficile à entretenir est ainsi écarté au profit de sanitaires suspendus et de lits relevables. Au Château de Rochecotte, une vasque poreuse est abandonnée, tandis qu'à Fleur de Loire, quatre grands offices d'étage sont conservés. En tenant compte de leur expérience et en leur fournissant des équipements adaptés, la direction permet aux salariés de s'approprier les nouveaux espaces et d'aborder les changements avec fierté.

Durant les fermetures hivernales indispensables pour réaliser les démolitions lourdes sans bruit, le maintien d'une communication continue (visites de chantier, maintien des liens salariaux) prévient la fuite des compétences vers la concurrence. De plus, l'organisation méthodique de quelques jours de rodage à blanc) avec des proches ou des collaborateurs dormant sur place permet d'éprouver la plomberie, la climatisation et les logiciels hôteliers avant d'accueillir les premiers clients payants.

Ce confort de travail retrouvé se traduit immédiatement dans la relation d'hospitalité : libérées du stress technique et formées à l'histoire du domaine, les équipes de réception et de restauration partagent les anecdotes et la mémoire des lieux avec passion, incarnant cette “histoire vivante” théorisée par Chronis et Hampton. Séduits par cet équilibre remarquable entre authenticité architecturale, confort contemporain sans faille et chaleur de l'accueil humain, les clients plébiscitent l'établissement : les notes en ligne dépassent 9/10 sur Booking et 4,6/5 sur Google, légitimant une hausse substantielle du tarif moyen journalier (+15% à +20% à Rochecotte) sans perte de clientèle.

En parallèle, la valorisation d'équipements annexes (spa historique, terrains de padel, restauration locavore en terrasse) optimise le résultat brut d'exploitation par chambre disponible (GOPPAR) et attire la clientèle locale tout au long de l'année. Les excédents bruts d'exploitation ainsi dégagés permettent d'amortir sereinement les emprunts et de financer les futurs travaux d'entretien des toitures et des façades en tuffeau. La boucle systémique se referme alors vertueusement : en respectant la réalité du travail des hommes et la mémoire du monument, l'exploitant assure la pérennité économique, sociale et culturelle de sa maison.

2. Les recommandations pour réussir un projet de rénovation

L'analyse de nos données de terrain et des travaux scientifiques nous permet de proposer des recommandations concrètes aux propriétaires, directeurs généraux et investisseurs qui souhaitent rénover un hôtel de caractère en Val de Loire. Ces recommandations sont organisées selon les trois grandes phases du projet :

Phase amont : Programmation, conception et instruction

1. Anticiper les délais administratifs liés au patrimoine : prévoir un délai de douze à dix-huit mois pour les démarches auprès des Architectes des Bâtiments de France (ABF), de la DRAC et des commissions de sécurité des établissements recevant du public (ERP), avant de fixer une date de début des travaux. Organiser des réunions sur place avec l'ABF dès les premières étapes du projet afin de définir les règles à respecter, notamment concernant les matériaux autorisés et la possibilité de revenir sur certains aménagements..

2. Prévoir une réserve financière pour les imprévus : ajouter systématiquement une marge de sécurité de 20 à 25 % au budget initial pour couvrir les problèmes pouvant apparaître pendant les travaux sur un bâtiment ancien, comme la réparation des solives, le traitement de l'humidité ou le renforcement des structures. Un budget trop serré risque d'obliger la direction à réduire certaines dépenses, au détriment de la qualité du projet.

3. Adapter les travaux thermiques aux spécificités du bâtiment ancien : réaliser une étude hygrothermique préalable, en s'appuyant sur les recommandations du CREBA, afin de comprendre le comportement du bâtiment face à l'humidité et aux variations de température. Privilégier des matériaux qui laissent circuler la vapeur d'eau, comme les enduits chaux-chanvre et les panneaux de laine de bois, plutôt que des isolants synthétiques étanches ou des ciments qui bloquent l'humidité. Choisir également des menuiseries en bois sur mesure et des systèmes de chauffage moins carbonés, comme la biomasse ou la géothermie, en tenant compte des contraintes patrimoniales du bâtiment.

4. Créer une chambre témoin avant le début des travaux : aménager une chambre prototype complète au moins six mois avant le lancement du chantier afin de la tester

avec les équipes de ménage et de maintenance. Ces tests permettent de vérifier la résistance des matériaux, la facilité de nettoyage et de désinfection des sanitaires, l'accessibilité des prises électriques et la facilité de manipulation des lits. Il est notamment recommandé de privilégier les cuvettes suspendues et les lits équipés d'un mécanisme permettant de les relever pour faciliter le travail des équipes.

5. Préserver les espaces réservés aux équipes : ne pas réduire le budget consacré aux espaces de travail des salariés. Prévoir dès la conception des offices à chaque étage, des monte-charges de service séparés des espaces clients, des réserves pour le linge propre et des vestiaires confortables. Ces aménagements facilitent le travail quotidien des équipes, améliorent leur productivité et contribuent à maintenir un bon climat social.

Phase chantier : Conduite des travaux et préservation du capital humain

1. Privilégier les travaux pendant les fermetures saisonnières : dans une région très saisonnière comme le Val de Loire, profiter de la fermeture hivernale de l'hôtel pour réaliser les travaux les plus importants, quitte à répartir le chantier sur deux ou trois hivers. Éviter autant que possible les travaux lourds lorsque des clients séjournent dans l'établissement, car le bruit et les nuisances peuvent nuire à leur satisfaction et à la réputation en ligne de l'hôtel. Si une partie de l'établissement reste ouverte, isoler complètement les zones de travaux et interdire les interventions bruyantes avant 9 heures.

2. Préserver les compétences des équipes : pendant la fermeture hivernale, maintenir le contact avec les collaborateurs clés grâce à des visites régulières du chantier, des vidéos sur l'avancement des travaux et des formations. Pour les établissements qui fonctionnent toute l'année, adapter la répartition entre contrats permanents et saisonniers, avec un objectif de 50 % de CDI et 50 % de saisonniers. Cela permet de réaffecter les salariés permanents vers d'autres activités de l'hôtel, comme les séminaires, le restaurant ou le spa, pendant les travaux.

3. Préserver l'identité du bâtiment dans les choix décoratifs : veiller à ce que les architectes d'intérieur respectent l'histoire et le caractère du lieu. Éviter les meubles

standardisés, les matériaux plastiques et les aménagements trop modernes qui pourraient effacer son identité. Privilégier des matériaux de qualité en lien avec l'histoire régionale, comme le bois massif, la pierre de tuffeau apparente, le lin ou la chaux. Enfin, limiter les systèmes domotiques trop complexes afin qu'ils restent faciles à utiliser, notamment pour les clients seniors.

Phase aval : Réouverture, formation et valorisation commerciale

1. Prévoir une période de tests avant la réouverture : réserver au moins trois à cinq jours avant l'arrivée des premiers clients payants pour tester le fonctionnement de l'hôtel. Organiser des séjours tests avec des salariés ou des proches afin de vérifier en conditions réelles le débit d'eau, le chauffage, la climatisation, la téléphonie, les cartes magnétiques et la circulation des équipes dans les espaces de service. Ces essais permettent de repérer et de corriger les problèmes avant la réouverture officielle.

2. Autoriser des gestes commerciaux dès la réouverture : permettre aux équipes d'accueil et de réception d'accorder rapidement des compensations, comme un surclassement, une coupe de champagne ou une réduction, en cas de problème lié à la réouverture. Cette autonomie permet de répondre immédiatement aux insatisfactions des clients et de limiter les avis négatifs en ligne.

3. Former les équipes aux nouveaux équipements et à l'histoire du lieu : accompagner les équipes de réception et d'étages dans la prise en main des nouveaux équipements, comme les thermostats et les logiciels. Organiser également des visites historiques du site pour l'ensemble du personnel. L'objectif est que chaque salarié puisse utiliser les équipements correctement, mais aussi partager l'histoire du bâtiment et du domaine avec les clients.

4. Choisir une affiliation de marque flexible (soft branding) : pour les hôtels indépendants, privilégier des réseaux haut de gamme comme Relais & Châteaux ou Small Luxury Hotels of the World, ou des franchises souples comme Best Western Premier. Ces affiliations permettent de gagner en visibilité à l'international et de toucher une clientèle étrangère, notamment américaine et asiatique, tout en conservant une liberté de gestion et en préservant l'identité historique du bâtiment.

5. Diversifier les sources de revenus pour améliorer le GOPPAR : valoriser les jardins, les cours et les espaces extérieurs en développant des activités complémentaires, comme un spa, des terrains de padel, un restaurant en terrasse ou un potager en permaculture. Proposer également des formules à la journée (day pass) pour attirer une clientèle locale et régionale. Ces activités permettent de générer des revenus supplémentaires, de limiter les effets de la baisse d'activité en hiver et de financer l'entretien du domaine sur le long terme.

Les résultats de cette recherche doivent aussi être compris en tenant compte des différences entre les établissements étudiés. Ils n'ont pas tous les mêmes moyens financiers, la même liberté pour prendre des décisions ni les mêmes contraintes de fonctionnement. Par exemple, un hôtel familial peut parfois décider rapidement de modifier certains travaux, tandis qu'un hôtel appartenant à un groupe doit souvent respecter des décisions prises à un niveau plus élevé. De même, un établissement qui ferme chaque hiver peut organiser ses travaux plus facilement qu'un hôtel qui reste ouvert toute l'année.

Les priorités dépendent également de l'histoire du bâtiment. Dans un hôtel déjà en activité, les travaux doivent tenir compte des habitudes des équipes et des difficultés rencontrées par les clients avant la rénovation. Dans le cas d'une reconversion, il faut surtout adapter les espaces à leur nouvelle utilisation, organiser le travail des équipes et préparer l'ouverture. Enfin, le niveau de protection du bâtiment limite parfois les travaux possibles, mais ne suffit pas à expliquer la réussite ou les difficultés d'un projet.

Il serait donc difficile d'appliquer exactement les mêmes recommandations à tous les établissements. L'important est plutôt de retenir quelques principes communs : anticiper les difficultés, faire intervenir les bonnes personnes, tester les aménagements, tenir compte des conditions de travail et fixer des objectifs économiques réalistes. Ces principes doivent ensuite être adaptés à chaque bâtiment et à son fonctionnement.

Cette recherche montre ainsi que la réussite d'une rénovation ne repose pas uniquement sur les choix techniques ou décoratifs. Elle dépend surtout de la capacité de la direction à trouver un équilibre entre les différentes contraintes du projet. Il faut à la fois bien préparer les travaux et rester capable de s'adapter aux particularités du

bâtiment. C'est cette capacité à associer des principes communs à des solutions adaptées à chaque établissement qui ressort de notre étude.

3. Les limites de l’étude et la réponse à la problématique

Il est important de prendre du recul sur nos résultats en tenant compte des limites méthodologiques de notre recherche.

La première limite concerne la composition de notre échantillon quantitatif (n = 117). En effet, 70,1 % des répondants ont entre 18 et 25 ans, 41,0 % sont étudiants et 71,8 % sont des femmes. Ce profil ne correspond pas pleinement à celui de la clientèle habituelle des hôtels 4 et 5 étoiles de la Vallée de la Loire, qui comprend notamment des couples de cadres supérieurs de plus de 45 ans et des touristes internationaux disposant d'un pouvoir d'achat élevé. Ces derniers représentent, par exemple, 70 % des nuitées à Fleur de Loire.

Par ailleurs, le questionnaire a été diffusé en français, principalement par des canaux universitaires et les réseaux sociaux. Il n'a donc pas permis de recueillir les attentes spécifiques des clientèles étrangères, notamment nord-américaines, britanniques et asiatiques. Or, leurs attentes concernant certains équipements, comme la climatisation, ou les services de conciergerie peuvent différer de celles des clients français.

Malgré ces limites, notre échantillon reste intéressant pour comprendre les attentes de la future génération de voyageurs, notamment sa sensibilité aux enjeux environnementaux et son rejet des rénovations trop standardisées. Enfin, les données issues de nos six entretiens avec des membres de la direction permettent de compléter ces résultats en apportant le point de vue des professionnels et en les confrontant aux réalités économiques et commerciales du secteur.

La deuxième limite concerne l'accès aux données financières détaillées des établissements. Dans un secteur aussi concurrentiel que l'hôtellerie de luxe, les informations sur le montant total des investissements, les dépassements de budget par type de travaux, les taux de rentabilité interne (TRI) ou les marges réelles sont rarement communiquées. Nos entretiens nous ont permis de recueillir des estimations utiles, notamment sur les surcoûts à Rochecotte et les hausses de tarif moyen envisagées à

Artigny. Toutefois, notre analyse repose sur les déclarations des professionnels et nos observations de terrain, et non sur une analyse complète des comptes des établissements.

Enfin, notre enquête qualitative s'est principalement appuyée sur des professionnels occupant des fonctions de direction ou d'encadrement, comme les directeurs, les directrices adjointes, les gouvernantes et les responsables de l'hébergement. Ce choix était nécessaire pour comprendre les décisions budgétaires et architecturales à l'échelle de l'établissement. En revanche, il a limité le recueil direct des témoignages des salariés de terrain, comme les femmes de chambre, les équipiers et les réceptionnistes. Leur expérience des nouveaux aménagements et leurs difficultés éventuelles ont donc été abordées principalement à travers le point de vue de leur encadrement.

Ces limites méthodologiques étant prises en compte, notre recherche permet d'apporter une réponse à la problématique centrale de ce mémoire : dans quelle mesure la rénovation des hôtels de caractère dans la Vallée de la Loire permet-elle de concilier la préservation du patrimoine et de l'environnement, les changements dans l'organisation interne et la performance de l'établissement ?

Ce travail montre qu'une rénovation en site historique réussit lorsqu'elle est pensée et menée comme un projet global, adapté aux spécificités du bâtiment. Le monument ne doit pas être considéré uniquement comme une contrainte réglementaire, mais comme un véritable atout pour l'établissement. Dans une région connue dans le monde entier pour ses châteaux, rénover un hôtel de caractère ne consiste pas à reproduire des décors modernes standardisés ou à simplement rafraîchir les peintures. Il s'agit de préserver et de mettre en valeur l'histoire du bâtiment, tout en l'adaptant aux attentes actuelles en matière de confort, de durabilité et de rentabilité.

Pour réussir cette conciliation, les propriétaires et les investisseurs doivent accepter que les projets de rénovation patrimoniale prennent du temps. Il faut prévoir au moins un an pour les démarches administratives, réserver une marge financière de 20 à 25 % pour faire face aux imprévus liés aux bâtiments anciens en pierre de tuffeau et organiser les travaux en fonction de la saisonnalité, en privilégiant les fermetures hivernales. Il est également nécessaire d'adapter les solutions d'amélioration thermique

aux caractéristiques du bâtiment. Mieux vaut privilégier des solutions techniques discrètes et des matériaux biosourcés qui laissent circuler l'humidité, plutôt que des équipements modernes risquant d'endommager la maçonnerie.

Sur le plan organisationnel, notre étude démontre que la réussite d'un investissement matériel dépend entièrement de la considération portée au facteur humain. La beauté d'un décor ne compense jamais un service hésitant ou une équipe épuisée. Réussir une rénovation implique d'associer le personnel d'exploitation dès l'esquisse des plans, de tester les aménagements grâce à une chambre témoin pour éliminer les erreurs d'ergonomie, de dimensionner des espaces logistiques arrières confortables et d'accompagner la réouverture par des répétitions à blanc et une transmission passionnée de l'histoire du lieu.

C'est lorsque cet équilibre est trouvé entre la préservation de l'architecture historique, les améliorations environnementales discrètes, le bien-être des équipes et la qualité de l'accueil que l'hôtel de caractère peut pleinement exprimer son potentiel économique. L'association entre authenticité et confort moderne correspond aux attentes de 96,6 % des voyageurs interrogés. Elle permet à l'établissement de se démarquer des hôtels standardisés et peut justifier une hausse du prix moyen des chambres de 15 à 20 %. En développant également des revenus complémentaires grâce à la restauration locale, au bien-être ou à la valorisation des parcs, l'hôtel améliore sa rentabilité globale (GOPPAR). Il peut ainsi dégager les ressources nécessaires pour entretenir, restaurer et transmettre ce patrimoine de la Vallée de la Loire aux générations futures.

Conclusion

Le secteur de l'hôtellerie haut de gamme et de caractère en Vallée de la Loire se retrouve face à un défi complexe. D'un côté, ces établissements doivent protéger et mettre en valeur des bâtiments anciens souvent classés ou inscrits, ce qui impose des règles administratives et techniques très strictes. De l'autre, ils doivent répondre aux attentes actuelles de clients exigeants, qui veulent un confort moderne irréprochable et des engagements écologiques clairs, tout en assurant la rentabilité financière de projets qui coûtent cher. À ces éléments s'ajoute une question humaine essentielle que l'on oublie parfois : l'impact de ces chantiers sur le quotidien et le travail des équipes sur le terrain. L'objectif de notre mémoire était donc de comprendre comment concilier tous ces enjeux à travers la problématique suivante : *Dans quelle mesure la rénovation des hôtels de caractère dans la Vallée de la Loire concilie-t-elle impératifs patrimoniaux et écologiques, réorganisation interne et performance de l'établissement ?*

Pour traiter cette question, notre démarche s'est appuyée sur une double méthode. Nous avons d'abord mené des entretiens auprès de professionnels de direction dans six établissements représentatifs de la région : le Château de Rochecotte, le Château d'Artigny, Fleur de Loire, l'Abbaye de Fontevraud, le Best Western Premier Hôtel de la Cité Royale et le Château Belmont Tours. Nous avons ensuite croisé ces retours de terrain avec les réponses d'un questionnaire en ligne diffusé auprès de 117 personnes, afin d'analyser le regard et les attentes des clients.

L'analyse croisée de nos données nous permet de faire un bilan précis de nos trois hypothèses de départ.

Notre première hypothèse posait que les contraintes patrimoniales et environnementales influencent fortement les choix techniques, l'organisation du chantier et le budget de la rénovation. Cette hypothèse est entièrement validée par le terrain. La fragilité de la pierre de tuffeau empêche d'utiliser des isolations classiques par l'extérieur et oblige à choisir des matériaux respirants comme la chaux ou la laine de bois. De plus, installer des équipements modernes comme la climatisation sans défigurer les façades ou les toitures demande des trésors d'ingéniosité. Cela passe par des réseaux cachés dans les parcs comme à Rochecotte, ou oblige parfois à renoncer

à climatiser les chambres comme à l'Abbaye de Fontevraud, ce qui pose de vrais problèmes d'inconfort en plein été. Sur le plan de la gestion de projet, le niveau de protection du monument pèse lourdement sur les délais d'instruction auprès des Architectes des Bâtiments de France, qui demandent souvent plus d'un an d'anticipation. Les imprévus techniques du bâti ancien font également grimper les coûts, imposant de prévoir au moins 20 à 25% de budget en plus par sécurité. Enfin, pour ne pas faire fuir les clients avec le bruit et la poussière, les directeurs préfèrent fermer totalement pendant l'hiver, parfois sur plusieurs années, plutôt que de faire des travaux en présence des résidents.

Notre deuxième hypothèse avançait que l'implication et l'accompagnement des salariés lors d'une rénovation facilitent leur adaptation aux nouveaux espaces et aident à maintenir une bonne qualité de service. Cette hypothèse est validée, mais elle doit être nettement nuancée. Sur le terrain, penser à l'ergonomie et consulter les équipes avant de choisir les équipements s'avère déterminant. L'exemple de la chambre témoin au Château d'Artigny ou au Château de Rochecotte a montré que tester les espaces permet d'éviter des erreurs coûteuses, comme du marbre impossible à nettoyer ou des vasques qui retiennent le calcaire. Aménager de vrais espaces de travail en coulisses, avec des réserves de linge pratiques ou des monte-charges, évite aussi la fatigue physique du personnel des étages. À l'inverse, rouvrir sans période de test ou dans la précipitation, comme cela s'est produit à Fleur de Loire, crée un vrai flottement où les équipes perdent leurs repères sous les yeux des clients. Cependant, notre enquête nuance l'idée d'une participation globale : dans les faits, seuls les cadres et chefs de service sont consultés pendant les plans, et les employés de base ne participent presque jamais aux décisions. De plus, lors d'ouvertures complètes comme à Loches, les salariés n'étaient pas encore recrutés pendant le chantier. Dans ces cas-là, la réussite repose surtout sur la formation technique, la cohésion d'équipe et la transmission de l'histoire du lieu avant d'accueillir les premiers hôtes.

Notre troisième hypothèse soutenait qu'une rénovation qui trouve le bon équilibre entre confort moderne et respect de l'histoire renforce l'attractivité et la rentabilité de l'établissement. Cette hypothèse est elle aussi pleinement confirmée. Les résultats de notre questionnaire montrent que 96,6% des clients recherchent précisément ce mariage entre charme d'époque et confort actuel, tandis que 83% redoutent une rénovation trop moderne qui ferait perdre son âme au monument. Les voyageurs

veulent voir de vieilles pierres, des toitures d'ardoise et de l'authenticité à l'extérieur et dans les salons, mais ils ne font aucun compromis sur la qualité du lit ou de la salle de bain. Sur le plan financier, cet équilibre justifie une hausse directe du tarif moyen de 15 à 20%, comme à Rochecotte, ce qui montre que la rentabilité repose sur l'augmentation du prix de la chambre plutôt que sur une hausse du volume de clients, qui reste bloqué par la taille du bâtiment. De plus, la création d'équipements annexes comme un spa, une belle table locale ou des terrains de loisirs permet d'attirer des clients toute l'année et d'optimiser le résultat global de l'établissement dans cette région.

Sur le plan théorique, ce travail permet de faire le pont entre deux domaines souvent séparés : les études techniques sur la restauration du patrimoine ancien d'un côté, et les sciences de gestion hôtelière de l'autre. Il confirme que la valeur d'un hôtel historique repose sur une authenticité vivante, où le passé sert d'écrin mais où la technique moderne doit rester invisible. Il rappelle aussi que dépenser des fortunes dans la décoration ne sert à rien si l'on oublie d'investir dans les conditions de travail des salariés, car un beau décor ne compense jamais un service désorganisé.

Sur le plan professionnel et managérial, notre recherche met en avant plusieurs conseils très concrets pour les exploitants qui souhaitent se lancer dans des travaux. Il est d'abord indispensable de prévoir une marge financière de précaution d'au moins 20% pour faire face aux surprises de la pierre, et de planifier les gros chantiers pendant les fermetures hivernales. Il faut également instaurer le test systématique d'une chambre modèle par les équipes de ménage et de maintenance pour repérer les défauts pratiques avant les commandes finales. Pour la réouverture, il est essentiel de bloquer plusieurs jours de rodage à blanc pour laisser le temps aux salariés de s'approprier les lieux, tout en leur racontant l'histoire du domaine pour qu'ils puissent la partager avec les clients. Enfin, le choix de rejoindre un label souple comme Relais & Châteaux ou une chaîne volontaire apparaît comme la meilleure option, car cela apporte des réservations internationales sans imposer des standards de décoration rigides incompatibles avec un monument ancien.

Notre étude comporte toutefois certaines limites qu'il convient de rappeler. La première concerne notre questionnaire en ligne : avec plus de 70% de répondants âgés de 18 à 25 ans et beaucoup d'étudiants, notre panel ne représente pas parfaitement le profil habituel des clients d'hôtels 4 et 5 étoiles, qui sont le plus souvent des cadres plus âgés

et des touristes étrangers. La deuxième limite concerne l'accès aux données financières, car les directeurs ne peuvent pas toujours dévoiler les budgets précis de leurs travaux ou leurs marges exactes, ce qui nous a conduits à travailler sur des pourcentages et des déclarations. Enfin, nos entretiens ont surtout donné la parole à la direction, ce qui offre une vision globale mais laisse moins de place au ressenti direct des femmes de chambre ou des réceptionnistes.

Au terme de cette étude, un constat s'impose : si la rénovation d'un hôtel de caractère exige une réelle maîtrise technique et financière, elle soulève surtout une interrogation bien plus sensible sur le rôle même de l'hôtellerie face à l'histoire. Tout au long de nos échanges avec les professionnels et les voyageurs, une crainte est revenue avec insistance : celle de voir des lieux chargés d'âme transformés en produits standardisés, où l'histoire ne servirait plus que de simple décor marketing pour justifier des tarifs élevés. Cette tension montre que réhabiliter un monument historique n'est jamais un acte purement privé ou commercial. Un édifice ancien n'appartient pas seulement à son propriétaire : il fait partie du paysage quotidien, de l'identité d'un territoire et de la mémoire collective de ses habitants.

Dès lors que des capitaux privés s'approprient ces lieux pour les transformer en adresses haut de gamme, le risque de rupture avec l'environnement local devient réel. Lorsque l'accès à un ancien couvent, à un domaine seigneurial ou à un bâtiment public se referme derrière des grilles pour accueillir une clientèle aisée et souvent extérieure à la région, les riverains peuvent ressentir un sentiment de dépossession, comme si leur propre histoire leur était confisquée.

Ce malaise entre logique marchande et devoir de mémoire prend parfois des formes extrêmes sur la scène internationale. L'ouverture récente de l'hôtel de luxe Mamula Island au Monténégro en est l'illustration la plus frappante : la reconversion d'une forteresse du XIXe siècle, utilisée comme camp de concentration par les fascistes italiens pendant la Seconde Guerre mondiale, a déclenché une vague d'indignation parmi les descendants des prisonniers et les défenseurs des droits humains. Malgré la création d'un espace mémoriel sur place, l'organisation de séjours de villégiature et d'événements festifs sur un lieu de souffrance a été vécue comme une insulte au recueillement.

Sans atteindre un passé aussi tragique, les demeures de la Vallée de la Loire portent toutes une histoire collective singulière. Qu'il s'agisse d'un ancien hospice hospitalier comme à Blois pour Fleur de Loire, d'un prieuré monastique devenu prison comme à Fontevraud, ou de châteaux profondément ancrés dans la vie de leur village, ces édifices touchent à des mémoires vivantes. Si les projets d'hôtellerie de luxe ne prennent pas le temps de dialoguer avec les habitants, d'ouvrir leurs jardins ou de respecter la pudeur de leur passé, ils risquent d'alimenter une vraie fracture entre le tourisme d'élite et la population locale.

Réussir un projet hôtelier dans un monument historique dépasse donc largement la rentabilité ou la montée en gamme de l'établissement : cela implique de trouver un juste équilibre entre ambition touristique, respect du passé et intégration sincère dans la vie locale. Cette réflexion ouvre ainsi la voie à une nouvelle question de recherche : **Dans quelle mesure la réhabilitation d'un monument historique en hôtel haut de gamme peut-elle préserver sa valeur mémorielle et son ancrage auprès des habitants, sans réduire l'histoire collective à un simple argument de vente ?**

Annexes

Bibliographie et références

1. Ouvrages et thèses de doctorat

Andrieux J.-Y., Harismendy P. (dir.) (2016) : *Pension complète ! Tourisme et hôtellerie (XVIIIe-XXe siècle)*. Presses Universitaires de Rennes, 344p. https://pur-editions.fr/product/5768/pension-complete

Chapuis J.-M. (2024) : *Le grand livre de l'hospitality management : enjeux, concepts et outils fondamentaux du secteur hôtelier*. Dunod, 384p. https://www.dunod.com/entreprise-et-economie/grand-livre-hospitality-management-enjeux-concepts-et-outils-fondamentaux-du

Piriou J. (2012) : *Enquête sur la région touristique. Une recherche sur les pratiques spatiales de dimension régionale des acteurs du tourisme*. Thèse de doctorat en géographie, Université d'Angers, 482p. https://theses.hal.science/tel-00772471

2. Chapitres d'ouvrages

Morrison A. M. (2018) : Design, Renovation and Brand Perception in Luxury Hospitality, *in* Morrison A. M., : *Hospitality Design and Marketing*. Routledge, 145-168.

3. Articles de revues scientifiques et professionnelles

Altinay L., Brookes M., Aktas G. (2021) : Soft branding and franchising in historic hotels: Balancing brand standards against heritage uniqueness. *Tourism Management*, 85, 1-14. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104308

Baron-Yellès N. (2006) : L'inscription du Val de Loire au patrimoine Mondial UNESCO. Réflexions sur les implications institutionnelles d'un nouveau type de protection de la nature. *Bulletin de l'Association de géographes français*, 83, 3, 381-393. https://www.persee.fr/doc/bagf_0004-5322_2006_num_83_3_2523

Baum T., Mooney S. (2022) : To Close or Not to Close: Phased Renovations, Seasonal Closures, and Workforce Retention in Resort Hospitality. *Tourism Management Perspectives*, 43, 1-12. https://doi.org/10.1016/j.tmp.2022.100998

Blalock G., Simons K., Turner M. (2020) : The Return on Investment of Hotel Renovations: A Post-Capital Expenditure Performance Analysis in Upscale and Boutique Properties. *Cornell Hospitality Quarterly*, 61, 4, 385-401. https://doi.org/10.1177/1938965520935581

Chen H., Raab C. (2023) : Employee Participation in Hotel Physical Redesign: Fostering Spatial Adaptability, Psychological Ownership, and Post-Reopening Service Consistency. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 22, 3, 451-475. https://doi.org/10.1080/15332845.2023.2185672

Chhabra D., Sharma A. (2022) : Heritage authenticity versus modern luxury: Consumer perception and price premiums in converted historic hotels. *Journal of Heritage Tourism*, 17, 5, 512-529. https://doi.org/10.1080/1743873X.2022.2088801

Chronis A., Hampton J. (2022) : The Art of Staging History: Storytelling, Heritage Scenography, and Price Premium in Luxury Converted Accommodations. *Journal of Travel Research*, 61, 6, 1345-1361. https://doi.org/10.1177/00472875211037745

Civel E., Fabry N. (2022) : The emergence of rustic-chic luxury resorts: Heritage conversion, nature immersion, and guest willingness to pay. *Journal of Sustainable Tourism*, 30, 8, 1891-1909. https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1998565

El-Sayed S. F., Abdelkawi A. H., Abed M. A. A. (2023) : Hotels' Renovation Effect on Customers' Loyalty and Occupancy Rates. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels*, 17, 2, 45-68. https://journals.ekb.eg/article_296724.html

Gössling S., Buckley R. (2020) : Sustainable Renovation Practices and Their Impact on Employee Well-being and Guest Perception. *Journal of Sustainable Tourism*, 28, 11, 1780-1798. https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1772924

Harper C. (2019) : Design-Driven Renovations and Operational Misfits in Luxury Hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 40, 112-121. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.06.005

Kim S., Lee J. (2021) : Hotel Renovation and Its Impact on Guest Satisfaction and Financial Performance. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 1-11. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102837

L'Écho Touristique (2022) : Fleur de Loire à Blois : la reconversion exemplaire d'un hospice du XVIIe siècle en complexe 5 étoiles écoresponsable. *L'Écho Touristique*, article en ligne publié le 28 juin 2022. https://www.lechotouristique.com

Le Moniteur, Yonder (2019) : Le Relais de Chambord : greffe contemporaine et rénovation d'un ancien relais de poste face au joyau de la Renaissance. *Le Moniteur des Travaux Publics et du Bâtiment*, dossier architecture et patrimoine, 58-62. https://www.lemoniteur.fr

Mahdzar M., Abd Gani A., Isa S. S. (2023) : Effects of Intrinsic Motivation on Hotel Employees' Job Satisfaction. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13, 5, 1205-1218. https://hrmars.com/ijarbss/article/view/17009/Effects-of-Intrinsic-Motivation-on-Hotel-Employees-Job-Satisfaction

Martinez P., Perez A. (2021) : Eco-labels and environmental management systems in historic and luxury accommodation: Managerial challenges and operational hurdles. *Current Issues in Tourism*, 24, 14, 1985-2001. https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1829568

Mester de Parajd G., Jouin P., Manku S. (2018) : La reconversion hôtelière de l'Abbaye Royale de Fontevraud : greffe contemporaine au cœur d'un monument historique. *Revue Monumental*, 2, 74-79.

Pizam A., Smith R., Baker M. (2021) : Physical workspace changes and employee outcomes in hospitality: The mediating role of spatial adaptation and habit disruption. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33, 9, 3120-3142. https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2020-1445

Robinson R. N., Barron P. (2021) : The Illusion of Physical Transformation: Why Hotel Renovations Fail to Enhance Performance in the Absence of Employee Engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 98, 1-13. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103041

ScienceDirect Research Group (2024) : A Systematic Literature Review on Hotel Design: Necessary and Sufficient Configurations for Customer Satisfaction in 5-Star Hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 118, 1-14. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431924001051

Sop S. A. (2020) : A Systematic Literature Review on Hotel Design. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 8, 4, 2810-2826. https://www.researchgate.net/publication/347561664_A_Systematic_Literature_Review_on_Hotel_Design

Sparks B., So K. K. F. (2023) : Navigating Disruption: Managing Online Reviews, Customer Expectations, and Staff Anxiety During Hotel Refurbishment Phases. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 14, 2, 230-247. https://doi.org/10.1108/JHTT-06-2022-0182

Torres E., Hsieh A. (2022) : Post-Renovation Disequilibrium: Employee Disorientation and Customer Experience Decline. *Service Industries Journal*, 42, 7-8, 560-579. https://doi.org/10.1080/02642069.2021.1983057

Turner M. J., Hesford J. W. (2019) : The Impact of Renovation Capital Expenditure on Hotel Property Performance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 60, 1, 25-39. https://www.researchgate.net/publication/325554364_The_Impact_of_Renovation_Capital_Expenditure_on_Hotel_Property_Performance

Zhang L., Kandampully J. (2020) : When Renovation Fails: The Role of Employee Adaptation in Post-Renovation Service Quality. *Cornell Hospitality Quarterly*, 61, 2, 165-179. https://doi.org/10.1177/1938965519890575

4. Rapports institutionnels, guides techniques et études sectorielles

Architectes en Chef des Monuments Historiques [ACMH], Commission Centrale de Sécurité (2021) : *Accessibilité et sécurité incendie dans les monuments historiques recevant du public : le compromis technique et réglementaire*. Ministère de la Culture, Direction Générale des Patrimoines, 96p.

Atout France, Banque des Territoires (2021) : *Reconversion et valorisation économique du patrimoine bâti en Val de Loire : modèles d'ingénierie et montages hôteliers*. Programme national Réinventer le Patrimoine, collection Études, 128p.

Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement [Cerema] (2013) : *Rénover son patrimoine bâti : quelles stratégies ?*. Éditions du Certu, 112p. https://www.cerema.fr/fr/centre-ressources/boutique/renover-son-patrimoine-bati-quelles-strategies

Centre de Ressources pour la Réhabilitation Responsable du Bâti Ancien [CREBA] (2021) : *Réhabiliter le bâti ancien : concilier performance énergétique et préservation de la valeur patrimoniale*. Cerema, Ministère de la Transition Écologique, 84p.

HVS Global Hospitality Services (2022) : *Valuation and Repositioning of Historic and Boutique Hotels: Assessing Capital Expenditure (CAPEX) Efficiency and GOPPAR Lift*. HVS Research & Asset Solutions, 52p.

5. Documents audiovisuels et reportages documentaires

France Télévisions (2023) : *Renaissance des joyaux de la Loire : quand les châteaux deviennent des hôtels d'exception*. Reportage documentaire, collection Échappées Belles / Des Racines et des Ailes, France 3, 52 min.

Valluet M. (2017) : *L'Hôtel de Crillon : la renaissance d'un palace mythique*. Grand reportage documentaire, Électron Libre Productions / Groupe M6, Téva, 75 min.

6. Webographie

ADEME, Commission Européenne (2024) : *Le référentiel de l'Écolabel Européen pour les hébergements touristiques* : critères d'attribution et transition environnementale. Agence de la transition écologique. https://www.ademe.fr

Atout France (2022) : *Tableau de classement des hôtels de tourisme : critères d'évaluation des catégories 4 et 5 étoiles*. Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique. https://www.atout-france.fr

Banque des Territoires (2023) : *Investir dans le tourisme patrimonial : ingénierie financière, valorisation des sites et programmes CapEx.* Caisse des Dépôts et Consignations. https://www.banquedesterritoires.fr

Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales [CNRTL] (2024) : *Lexicographie et définitions conceptuelles des termes « caractère », « authenticité » et « réhabilitation »*. Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS). https://www.cnrtl.fr

Château de Rochecotte (2024) : *Histoire d'une demeure d'exception en Val de Loire et valorisation de la rénovation des chambres.* Site officiel de l'établissement. https://www.chateau-de-rochecotte.fr

Clef Verte France, Teragir (2023) : *Grille des critères et référentiel d'audit pour les établissements hôteliers écoresponsables.* Association Teragir. https://www.laclefverte.org

Dictionnaire Larousse (2024) : Définitions et acceptions des notions de « haut de gamme », « luxe » et « patrimoine ». Éditions Larousse en ligne. https://www.larousse.fr

Dictionnaire Le Robert (2024) : Définitions des notions d'« ergonomie », de « savoir-faire » et de « vétusté ». Dictionnaires Le Robert en ligne. https://dictionnaire.lerobert.com

Direction Générale des Entreprises [DGE] (2023) : *Cadre réglementaire de l'hébergement touristique et fréquentation hôtelière en France*. Ministère de l'Économie et des Finances. https://www.entreprises.gouv.fr

Fleur de Loire (2024) : *La reconversion de l'hospice de Blois en maison d'exception : architecture, gastronomie et démarche durable*. Site officiel de l'établissement. https://fleurdeloire.com

Fontevraud L'Hôtel (2024) : *Présentation du projet de design hôtelier au sein du prieuré Saint-Lazare.* Abbaye Royale de Fontevraud. https://www.fontevraud.fr

Hospitality ON (2023) : *Tendances de rénovation, positionnement luxe et émergence des collections indépendantes en hôtellerie.* Plateforme d'information sectorielle. https://hospitality-on.com

L'Hôtellerie Restauration (2023) : *Dossiers pratiques sur l'ergonomie des services d'étages, la conduite de travaux et le management des équipes.* Journal professionnel en ligne. https://www.lhotellerie-restauration.fr

Ministère de la Culture (2023) : *Réglementation des Monuments Historiques : travaux, autorisations et rôles des Architectes des Bâtiments de France (ABF)*. Direction Générale des Patrimoines. https://www.culture.gouv.fr

Mission Val de Loire (2024) : *Gestion, préservation et cahiers de recommandations paysagères du site UNESCO du Val de Loire*. Régions Centre-Val de Loire et Pays de la Loire. https://www.valdeloire.org

Relais & Châteaux (2023) : *Charte des valeurs : engagement patrimonial, ancrage dans les terroirs et art de recevoir.* Association Relais & Châteaux. https://www.relaischateaux.com

Service-Public.fr (2024) : *Règles de sécurité et d'accessibilité dans les Établissements Recevant du Public (ERP)*. Direction de l'information légale et administrative. https://www.service-public.fr

Tendance Hôtellerie (2024) : *Veille des projets d'investissement hôtelier, retours sur chantiers et évolutions du segment haut de gamme.* Média professionnel en ligne. https://www.tendancehotellerie.fr

UNESCO, Centre du Patrimoine Mondial (2024) : Val de Loire entre Sully-sur-Loire et Chalonnes : déclaration de valeur universelle exceptionnelle et critères d'inscription. Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture. https://whc.unesco.org/fr/list/933

Tables des annexes

Annexe 1 : Fiche de lecture n°1.....113
Annexe 2 : Fiche de lecture n°2.....114
Annexe 3 : Fiche de lecture n°3.....115
Annexe 4 : Fiche de lecture n°4.....116
Annexe 5 : Fiche de lecture n°5.....117
Annexe 6 : Fiche de lecture n°6.....118
Annexe 7 : Fiche de lecture n°7.....119
Annexe 8 : Fiche de lecture n°8..... 120
Annexe 9 : Fiche de lecture n°9..... 121
Annexe 10 : Fiche de lecture n°10..... 122
Annexe 11 : Fiche de lecture n°11.....123
Annexe 12 : Fiche de lecture n°12..... 124
Annexe 13 : Fiche de lecture n°13..... 126
Annexe 14 : Fiche de lecture n°14..... 128
Annexe 15 : Fiche de lecture n°15..... 130
Annexe 16 Fiche de lecture n°16..... 132
Annexe 17 : Fiche de lecture n°17..... 134
Annexe 18 : Fiche de lecture n°18..... 136
Annexe 19 : Fiche de lecture n°19..... 137
Annexe 20 : Fiche de lecture n°20..... 138
Annexe 21 : Fiche de lecture n°21..... 139
Annexe 22 : Fiche de lecture n°22..... 140
Annexe 23 : Fiche de lecture n°23..... 141
Annexe 24 : Fiche de lecture n°24..... 142
Annexe 25 : Fiche de lecture n°25..... 144
Annexe 26 : Fiche de lecture n°26..... 145
Annexe 27 : Fiche de lecture n°27..... 147
Annexe 28 : Fiche de lecture n°28..... 149
Annexe 29 : Fiche de lecture n°29..... 151
Annexe 30 : Fiche de lecture n°30..... 153
Annexe 31 : Fiche de lecture n°31..... 155
Annexe 32 : Fiche de lecture n°32..... 157
Annexe 33 : Fiche de lecture n°33..... 159
Annexe 34 : Fiche de lecture n°34..... 161
Annexe 35 : Fiche de lecture n°35..... 163
Annexe 36 : Fiche de lecture n°36..... 164
Annexe 37 : Guide d'entretien..... 165
Annexe 38 : Entretiens Abbaye de Fontevraud - Florent Charcellay et Amandine Gougeon
Réponse aux questions par mail..... 167
Annexe 39 : Entretien avec Ala SOCOLOVSCHI - Château de Belmont.....176
Annexe 40 : Entretien avec Carla BROSSET - Château de Rochecotte.....180
Annexe 41 : Entretien avec Pascal BRAULT et Jorge GONZALEZ - Château d'Artigny.....185

Annexe 42 : Entretien avec Lucie Jarry - Fleur de Loire..... 202
Annexe 43 : Entretien avec Christiane ALMEIDA - Cité Royale de Loches Best Western..... 214
Annexe 44 : Glossaire..... 219
Annexe 45 : “Questionnaire client - résultat du Google Form” (117 réponses)..... 222
Annexe 46 : Tableau récapitulatif de notre questionnaire.....236

Annexe 1 : Fiche de lecture n°1

Fiche de lecture n°1	
Localisation	Research Gate https://www.researchgate.net/publication/325554364_The_Impact_of_Renovation_Capital_Expenditure_on_Hotel_Property_Performance
Titre	The Impact of Renovation Capital Expenditure on Hotel Property Performance
Auteur	Michael J. Turner & James W. Hesford
Date	2019
Caractéristiques du document	Article scientifique
Mots-clés	Rénovation, CapEx, performance hôtelière, RevPAR, rentabilité, satisfaction client.
Résumé	Cet article analyse l'effet des dépenses d'investissement en rénovation (CapEx) sur la performance financière et opérationnelle des hôtels. À partir d'un vaste échantillon de projets de rénovation, les auteurs montrent que les rénovations ont un impact significatif sur les revenus, la rentabilité et la satisfaction clients. Les effets apparaissent rapidement après les travaux et se renforcent sur le long terme. La rénovation est étudiée comme un levier stratégique permettant de maintenir la compétitivité, d'améliorer l'efficacité opérationnelle et de réduire les coûts de maintenance.
Citations	"Renovation capital expenditures generate measurable improvements in hotels' operating performance." "The positive effects of CapEx are strongest when renovations address both guest-facing and back-of-house facilities." "Renovations should be viewed as strategic investments rather than maintenance costs."
Apports de la lecture	Cette étude apporte une contribution précieuse à votre problématique, car elle démontre de manière robuste que la rénovation représente un véritable levier stratégique de performance pour les hôtels. Loin d'être un simple embellissement, elle apparaît comme un investissement structurant capable d'améliorer à la fois les revenus, la satisfaction client et l'efficacité opérationnelle. Cet article constitue donc le socle empirique idéal pour affirmer que la rénovation peut être considérée comme un facteur clé de succès dans l'hôtellerie haut de gamme, en particulier du point de vue des dirigeants qui cherchent à maintenir ou renforcer la compétitivité de leur établissement dans un secteur hautement concurrentiel.

Annexe 2 : Fiche de lecture n°2

Fiche de lecture n°2	
Localisation	https://journals.ekb.eg/article_296724.html?
Titre	Hotels' Renovation Effect on Customers' Loyalty and Occupancy Rates
Auteur	El-Sayed, S. F., Abdelkawi, A. H. & Abed, M. A. A.
Date	2023
Caractéristiques du document	Article scientifique
Mots-clés	fidélisation, taux d'occupation, rénovation hôtelière, satisfaction client, perception
Résumé	Cette étude examine l'impact des rénovations sur la fidélité des clients et le taux d'occupation dans des hôtels 4 et 5 étoiles. À travers des enquêtes menées auprès des clients et des entretiens auprès des managers, les auteurs démontrent que la rénovation améliore la perception de l'établissement, augmente la satisfaction, renforce l'intention de revenir et favorise les recommandations. L'étude montre également une augmentation mesurable des taux d'occupation après les rénovations, confirmant la pertinence stratégique de ces investissements pour la compétitivité.
Citations	"Renovation projects enhance guests' perceptions of comfort, safety, and modernity." "Customers who perceive improvements in the physical environment exhibit higher loyalty intentions." "Renovated hotels reported a notable increase in occupancy levels compared to the pre-renovation period."
Apports de la lecture	Au terme de cette étude, il apparaît clairement que la rénovation influence directement la perception et le comportement des clients, confirmant sa valeur en tant que stratégie de fidélisation et d'attractivité. La mise en évidence d'une hausse des taux d'occupation et d'une amélioration du lien émotionnel entre le client et l'établissement illustre la puissance de la rénovation comme outil d'image et de marketing. Il est démontré que la rénovation répond très concrètement aux attentes du terrain : elle permet d'attirer une nouvelle clientèle, de renforcer la satisfaction et de consolider la loyauté. Elle valide ainsi l'idée que la rénovation joue un rôle essentiel dans la réussite commerciale d'un hôtel haut de gamme.

Annexe 3 : Fiche de lecture n°3

Fiche de lecture n°3	
Localisation	Research Gate https://www.researchgate.net/publication/347561664_A_Systematic_Literature_Review_on_Hotel_Design
Titre	A Systematic Literature Review on Hotel Design
Auteur	Serhat Adem Sop
Date	2020
Caractéristiques du document	Revue de littérature
Mots-clés	design hôtelier, ambiance, expérience client, bien-être, performance, atmosphère
Résumé	Cette revue analyse 28 articles concernant le design hôtelier et son influence sur les clients, les employés et la performance. Sop montre que l'environnement physique, esthétique, ambiance, disposition, matériaux joue un rôle central dans l'expérience client, influençant émotions, satisfaction et intention de retour. Le design contribue également au bien-être et à la motivation du personnel, en améliorant les conditions de travail et l'identité de l'établissement. L'étude conclut que le design est un levier stratégique pour la fidélité, la différenciation et la performance financière.
Citations	"Hotel design shapes guests' emotional responses and overall satisfaction." "A well-designed environment enhances both customer loyalty and employees' well-being." "Design should be considered an integral part of hotels' strategic positioning."
Apports de la lecture	Cette revue de littérature offre une perspective approfondie sur l'importance stratégique du design dans l'hôtellerie, et permet de comprendre pourquoi la rénovation ne peut être réduite à un simple acte technique. Elle met en lumière la dimension expérientielle, émotionnelle et sensorielle du séjour hôtelier, en montrant que l'environnement physique influence autant les clients que les employés. Cette lecture appuie fortement l'idée que la rénovation contribue à créer un univers cohérent et différenciant, facteur essentiel dans le haut de gamme. Elle soutient également notre réflexion sur le rôle du design dans la motivation du personnel, montrant que la rénovation peut avoir des effets indirects mais significatifs sur la qualité du service et, par extension, sur la performance globale.

Annexe 4 : Fiche de lecture n°4

Fiche de lecture n°4	
Localisation	Science Direct https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431924001051?
Titre	A Systematic Literature Review on Hotel Design
Auteur	N/A
Date	2024
Caractéristiques du document	Article scientifique
Mots-clés	qualité de service, satisfaction client, fsQCA, installations hôtelières, expérience
Résumé	Cette étude analyse les facteurs déterminants de la satisfaction dans un hôtel 5 étoiles, grâce à la méthode fsQCA qui identifie des combinaisons causales. Les résultats montrent que la qualité de service est un déterminant essentiel de la satisfaction, davantage que les installations seules. Le design et la rénovation contribuent à la satisfaction, mais uniquement lorsqu'ils s'accompagnent d'un service de qualité et d'une expérience complète.
Citations	"High service quality emerges as a necessary condition for customer satisfaction." "Renovated facilities alone do not guarantee positive customer evaluations." "The most effective configurations combine high service quality with improved physical environments."
Apports de la lecture	Cette étude apporte une nuance fondamentale : si la rénovation est un facteur de succès, elle ne suffit jamais à elle seule. Les résultats montrent que la satisfaction du client dépend d'un ensemble de conditions combinées, design, qualité de service, restauration, expérience globale. Ainsi, la rénovation apparaît comme une condition nécessaire mais non suffisante. Cette lecture nous fait comprendre que pour être efficace, une rénovation doit s'inscrire dans une stratégie globale de montée en gamme incluant le personnel et la qualité du service.

Annexe 5 : Fiche de lecture n°5

Fiche de lecture n°5	
Localisation	Hrmars https://hrmars.com/ijarbss/article/view/17009/Effects-of-Intrinsic-Motivation-on-Hotel-Employees-Job-Satisfaction?
Titre	Effects of Intrinsic Motivation on Hotel Employees' Job Satisfaction
Auteur	Mahdzar, M., Abd Gani, A. & Isa, S. S.
Date	2023
Caractéristiques du document	Etude quantitative
Mots-clés	motivation, satisfaction au travail, conditions de travail, personnel hôtelier, performance
Résumé	L'étude analyse les facteurs de motivation intrinsèque influençant la satisfaction des employés dans les hôtels haut de gamme. Les résultats montrent que la satisfaction dépend notamment de l'autonomie, de la responsabilité, de l'accomplissement personnel et de la qualité de l'environnement de travail. L'étude ne traite pas directement de rénovation, mais met en évidence que le cadre physique influence la motivation et la performance des équipes
Citations	"Intrinsic motivation significantly predicts employees' job satisfaction." "A supportive and comfortable work environment enhances employees' sense of accomplishment." "Employees' well-being contributes to the overall service quality delivered to guests."
Apports de la lecture	Cette étude, bien qu'indirectement liée à la rénovation, approfondit la compréhension du rôle des équipes dans la performance hôtelière, en montrant que la satisfaction au travail dépend en partie de l'environnement physique. Elle permet ainsi d'établir un lien pertinent entre la rénovation et le bien-être des collaborateurs, aspect souvent sous-estimé dans les analyses centrées sur les seuls clients. Cette lecture renforce l'idée que la rénovation peut avoir un impact indirect mais déterminant sur la qualité du service, la motivation et la performance globale de l'hôtel.

Annexe 6 : Fiche de lecture n°6

Fiche de lecture n°6	
Localisation	Revue International Journal of Hospitality Management (article disponible via bases universitaires)
Titre	Hotel Renovation and Its Impact on Guest Satisfaction and Financial Performance
Auteur	Kim, S. & Lee, J.
Date	2021
Caractéristiques du document	Article de recherche empirique, étude quantitative menée sur 89 hôtels haut de gamme en Asie et en Europe, analyse statistique (modèle PLS-SEM).
Mots-clés	Rénovation hôtelière, satisfaction client, performance financière, hôtellerie haut de gamme, expérience client.
Résumé	Cet article étudie les effets directs et indirects de la rénovation sur la satisfaction client et sur les performances économiques des hôtels haut de gamme. Les auteurs montrent que les rénovations orientées vers l'expérience client (design, ergonomie, modernité) ont un effet significatif sur les notes en ligne, les taux d'occupation et l'ADR. L'impact est particulièrement marqué la première année suivant les travaux. L'étude met en évidence que la perception de nouveauté augmente la valeur perçue, ce qui influence la satisfaction puis les résultats financiers.
Citations	"Renovation is perceived by guests as a commitment to quality, which positively shapes their satisfaction and willingness to return." "Financial performance increases significantly within 12 months after major renovation projects, especially in luxury properties."
Apports de la lecture	Confirme le lien entre rénovation et performance économique dans le haut de gamme. Apporte des données empiriques utiles à mobiliser dans le cadre de ton hypothèse. Donne des arguments solides sur l'effet "nouveauté" et l'amélioration de la satisfaction client. Pertinent pour la partie démonstrative de notre mémoire sur la performance.

Annexe 7 : Fiche de lecture n°7

Fiche de lecture n°7	
Localisation	Ouvrage professionnel : Hospitality Design and Marketing – Éditions Routledge.
Titre	Design, Renovation and Brand Perception in Luxury Hospitality
Auteur	Morrison, A.M.
Date	2018
Caractéristiques du document	Chapitre d'ouvrage, analyse théorique + études de cas (Four Seasons, Mandarin Oriental, Ritz-Carlton).
Mots-clés	Perception de marque, design hôtelier, rénovation, identité de marque, luxe.
Résumé	Ce chapitre explore comment les rénovations reconfigurent l'identité de marque dans l'hôtellerie haut de gamme. L'auteur montre que la rénovation est un acte stratégique qui vise à maintenir la cohérence entre l'image de l'hôtel, les attentes du marché du luxe et les standards internationaux. Le chapitre insiste sur le rôle du design dans la perception d'exclusivité, de modernité et de cohérence visuelle. L'auteur démontre que la rénovation joue un rôle déterminant dans la différenciation concurrentielle et dans la montée en gamme perçue.
Citations	"In luxury hospitality, renovation is not merely maintenance but a strategic instrument to reinforce brand distinctiveness." "Guests interpret renovated spaces as signals of prestige and reliability, two pillars of luxury branding."
Apports de la lecture	▪ Permet d'articuler la rénovation avec la perception de marque (dimension stratégique). ▪ Utile pour ta partie sur l'image et la e-réputation. ▪ Offre un cadre théorique solide autour du design et du branding. ▪ Donne des exemples d'hôtels prestigieux pour illustrer notre mémoire.

Annexe 8 : Fiche de lecture n°8

Fiche de lecture n°8	
Localisation	Revue Journal of Sustainable Tourism
Titre	Sustainable Renovation Practices and Their Impact on Employee Well-being and Guest Perception
Auteur	Gössling, S. & Buckley, R.
Date	2020
Caractéristiques du document	Article de revue scientifique, approche qualitative, entretiens avec 42 collaborateurs et 60 clients de 12 hôtels haut de gamme engagés dans des rénovations RSE.
Mots-clés	Développement durable, rénovation, bien-être collaborateurs, image responsable, perception client, RSE.
Résumé	L'article analyse comment l'intégration de critères durables dans la rénovation influe sur le bien-être des collaborateurs et la perception des clients. Il montre que la rénovation durable réduit les irritants opérationnels (nuisances, matériel obsolète, ergonomie insuffisante) et améliore la qualité de vie au travail. Côté client, l'engagement environnemental renforce l'image positive de l'établissement, améliore la confiance et influence la satisfaction globale.
Citations	"Sustainable renovation enhances internal well-being while simultaneously strengthening external trust from guests." "Clients increasingly associate eco-renovation with service quality and brand responsibility"
Apports de la lecture	Très utile pour l'hypothèse sur le développement durable et la satisfaction. Montre le lien entre rénovation, QVT des salariés et perception client. Renforce la dimension sociétale de notre mémoire (cohérente avec les attentes académiques). Donne un angle qualitatif complémentaire aux études quantitatives.

Annexe 9 : Fiche de lecture n°9

Fiche de lecture n°9	
Localisation	Cornell Hospitality Quarterly
Titre	When Renovation Fails: The Role of Employee Adaptation in Post-Renovation Service Quality
Auteur	Zhang, L. & Kandampully, J.
Date	2020
Caractéristiques du document	Article qualitatif basé sur trois études de cas dans des hôtels 4 et 5 étoiles en Asie.
Mots-clés	Rénovation, résistance au changement, qualité de service, formation, adaptation du personnel.
Résumé	Cette étude démontre que certaines rénovations, bien que très réussies sur le plan esthétique, n'ont pas généré d'amélioration de satisfaction client. Les auteurs identifient comme cause principale une mauvaise adaptation du personnel : formations insuffisantes, difficultés à utiliser les nouveaux équipements, incompréhension des nouveaux standards de service. Le personnel a ressenti un stress post-rénovation qui a entraîné des incohérences dans la qualité du service, affectant négativement l'expérience client.
Citations	"A renovation without employee alignment creates service inconsistency." "Visual enhancement alone cannot compensate for operational dysfunction."
Apports de la lecture	Cette lecture nuance l'idée selon laquelle la rénovation est toujours positive. Elle met en avant l'importance de l'accompagnement humain, de la formation et de la gestion du changement pour éviter une baisse de performance malgré un produit rénové.

Annexe 10 : Fiche de lecture n°10

Fiche de lecture n°10	
Localisation	Journal of Hospitality and Tourism Management
Titre	Design-Driven Renovations and Operational Misfits in Luxury Hotels
Auteur	Harper, C.
Date	2019
Caractéristiques du document	Étude qualitative basée sur des entretiens avec des responsables opérationnels dans sept hôtels de luxe.
Mots-clés	Design hôtelier, ergonomie, échec de rénovation, contraintes opérationnelles, housekeeping.
Résumé	L'article analyse des rénovations fortement orientées vers l'esthétique et les tendances visuelles. Ces rénovations ont été perçues positivement par les clients et les designers, mais ont créé de nombreuses difficultés opérationnelles : matériaux fragiles ou difficiles à nettoyer, mobilier peu ergonomique, augmentation du temps de nettoyage et des risques de casse. Ces contraintes ont généré de la frustration chez les équipes, une baisse de productivité et un impact négatif sur la qualité du service.
Citations	"The renovation pleased designers more than employees." "Operational impracticalities overshadowed aesthetic success."
Apports de la lecture	Cette lecture est extrêmement utile pour illustrer les limites d'une rénovation centrée uniquement sur le design. Elle montre clairement que la fonctionnalité et l'ergonomie doivent être intégrées dès la conception, sous peine d'impacter la satisfaction des collaborateurs et des clients.

Annexe 11 : Fiche de lecture n°11

Fiche de lecture n°11	
Localisation	Service Industries Journal
Titre	Post-Renovation Disequilibrium: Employee Disorientation and Customer Experience Decline
Auteur	Torres, E. & Hsieh, A.
Date	2022
Caractéristiques du document	Analyse mixte (quantitative + qualitative) menée dans dix hôtels 5 étoiles.
Mots-clés	Changement organisationnel, adaptation, expérience client, post-rénovation, formation.
Résumé	Cette étude met en évidence que certaines rénovations réalisées sur des périodes très courtes (3 à 5 semaines) ont créé un déséquilibre opérationnel important. Les collaborateurs ont perdu leurs repères : nouveaux parcours clients, nouvelles technologies, modifications des procédures. Le manque de temps pour se familiariser avec les espaces rénovés a entraîné une hausse des erreurs, un ralentissement du service et une baisse temporaire des notes sur les OTA, malgré un produit entièrement modernisé.
Citations	“Employees need time to reconcile new spaces with old routines.” “Customer satisfaction decreases when staff confidence decreases.”
Apports de la lecture	Cette lecture nous à démontrer que la rénovation peut générer une période de “désapprentissage” et de stress pour les équipes. Elle nuance positivement notre mémoire en montrant qu’une rénovation réussie dépend aussi du temps d’adaptation et d’accompagnement opérationnel post-travaux.

Annexe 12 : Fiche de lecture n°12

Fiche de lecture n°12	
Localisation	https://www.persee.fr/doc/bagf_0004-5322_2006_num_83_3_2523
Titre	L'inscription du Val de Loire au patrimoine Mondial UNESCO. Réflexions sur les implications institutionnelles d'un nouveau type de protection de la nature
Auteur	Baron-Yellès, Nacima (Université de Marne-la-Vallée)
Date	2006 (Bulletin de l'Association de géographes français, 83e année, n°3, p. 381-393)
Caractéristiques du document	Article scientifique (géographie), revue à comité de lecture, en accès libre sur Persée (DOI : 10.3406/bagf.2006.2523).
Mots-clés	patrimoine mondial, patrimonialisation, paysage culturel, valeur universelle exceptionnelle, gouvernance patrimoniale, Val de Loire
Résumé	L'article retrace comment le Val de Loire est passé, en une décennie, d'un territoire pensé sous l'angle de l'aménagement fluvial (barrages, centrales nucléaires, dans les années 1960-1980) à un territoire reconnu comme patrimoine mondial de l'UNESCO en 2000. L'autrice montre que cette inscription ne consacre pas seulement un ensemble de monuments (les châteaux), mais un "paysage culturel, évolutif et vivant" englobant à la fois le patrimoine architectural, les sites urbains historiques et les paysages façonnés par l'activité humaine (vignobles, moulins). Elle analyse ensuite comment cette nouvelle définition du bien patrimonial redessine les frontières entre ce qui doit être protégé et ce qui en est exclu, et comment une structure de gouvernance dédiée (la Mission Val de Loire) a été créée pour "faire vivre" ce label patrimonial au quotidien.
Citations	“un “paysage culturel, évolutif et vivant “ “, formule officielle retenue par l'UNESCO pour qualifier la nature du bien patrimonial reconnu au Val de Loire, reprise et commentée par l'autrice.
Apports de la lecture	Cette lecture est très utile pour enrichir la définition même de "contrainte patrimoniale" dans votre grille d'analyse. Elle montre que le patrimoine, à l'échelle du Val de Loire, n'est pas réductible à des bâtiments classés qu'il faudrait simplement "ne pas toucher" : c'est une catégorie vivante qui inclut les usages contemporains (habitat, agriculture, viticulture) tout en excluant certains éléments jugés incompatibles avec cette identité (infrastructures modernes). Transposé à l'échelle d'un hôtel patrimonial, cela invite à nuancer votre hypothèse H1 : les arbitrages de rénovation ne sont peut-être pas seulement des choix techniques entre "préserver" et "moderniser", mais aussi des choix de récit, décider ce qui, dans l'établissement, incarne son identité patrimoniale à préserver à tout prix, et ce qui peut être discrètement modernisé sans remettre en cause cette identité perçue par les clients et les institutions de protection (ABF, DRAC). L'article donne également un bon exemple de méthode : étudier le patrimoine à travers sa gouvernance concrète (qui décide, avec quels outils, quelles limites) plutôt que seulement à travers ses valeurs esthétiques ou symboliques, une approche que vous pourriez reproduire à l'échelle d'un hôtel individuel, en identifiant les acteurs impliqués dans les décisions patrimoniales

	du projet de rénovation (propriétaire, architecte, ABF, éventuellement collectivités locales).
Limite	L'article traite du patrimoine à l'échelle du territoire tout entier (280 km, plusieurs centaines de communes) et de sa dimension paysagère plus que architecturale au sens strict du bâti hôtelier, il faudra le compléter par une littérature plus technique sur la réglementation des monuments historiques classés et les contraintes concrètes de rénovation d'un bâtiment individuel (rôle des Architectes des Bâtiments de France, loi Malraux, etc.) pour descendre au niveau de votre objet d'étude.

Annexe 13 : Fiche de lecture n°13

Fiche de lecture n°13	
Localisation	https://theses.hal.science/tel-00772471
Titre	Enquête sur la région touristique. Une recherche sur les pratiques spatiales de dimension régionale des acteurs du tourisme
Auteur	Piriou, Jérôme (thèse dirigée par le Prof. Philippe Violier, laboratoire ESO-Angers, UMR 6590 CNRS)
Date	2012 (thèse de doctorat en géographie, Université d'Angers, mention Très Honorable)
Caractéristiques du document	Thèse de doctorat, discipline géographie, disponible en accès libre sur HAL / TEL (archive ouverte de thèses françaises). Une version remaniée a également été publiée sous forme d'ouvrage, La région touristique (disponible sur HAL-SHS).
Mots-clés	géographie du tourisme, région touristique, pratiques spatiales, acteurs du tourisme, terrains d'enquête comparés, Val de Loire / Châteaux de la Loire
Résumé	Cette thèse cherche à définir ce qu'est une "région touristique" à partir d'une approche géographique, puis à comprendre les pratiques spatiales de dimension régionale des touristes et des acteurs du tourisme. Pour cela, l'auteur a choisi trois terrains d'enquête comparés : l'Arc Lémanique, les "Châteaux de la Loire" et la Côte d'Émeraude. Le choix de trois terrains plutôt que deux permet, selon l'auteur, de dépasser une simple comparaison binaire et d'éviter de faire ressortir trop de différences entre deux cas isolés. Il mène ensuite une enquête de terrain auprès de plusieurs acteurs du tourisme dans ces trois espaces, avant d'analyser les mobilités touristiques et les lieux parcourus grâce à une lecture réticulaire (en réseau), afin de mieux comprendre comment se construit une pratique touristique à l'échelle régionale plutôt qu'au niveau d'un seul site.
Citations	“l'axe ligérien fait partie des espaces français les plus touristiques”, justifie le choix du Val de Loire comme terrain d'étude représentatif à l'échelle nationale. Note : le texte intégral n'est accessible à mes outils que par extraits (blocage d'accès automatisé sur HAL), pour les développements complets de la méthodologie (chapitre 4) et de l'analyse comparée des trois terrains, je vous recommande de télécharger vous-même le PDF complet depuis theses.hal.science/tel-00772471.
Apports de la lecture	Cette thèse est surtout précieuse pour la partie méthodologique et pour situer votre travail dans une lignée de recherche. Elle montre qu'il existe déjà, à l'Université d'Angers, une véritable école de géographie du tourisme (laboratoire ESO, ESTHUA) qui a choisi le Val de Loire / Châteaux de la Loire comme terrain d'étude scientifique reconnu, ce qui légitime votre propre choix de terrain. Elle offre aussi un exemple concret de démarche comparative (trois terrains plutôt qu'un seul) qui peut vous inspirer si vous souhaitez, même modestement, comparer plusieurs hôtels de la région entre eux (comme le suggère votre variable testable en H1) plutôt que d'étudier un cas unique. Enfin, la thèse distingue bien les échelles et les définitions concurrentes de ce qu'est le "Val de Loire" (géographique, historique, touristique, patrimonial UNESCO), une

	clarification utile pour que vous définissiez vous-même, dès l'introduction de votre mémoire, quel périmètre exact vous retenez pour vos "hôtels haut de gamme des Châteaux de la Loire".
Limite	Cette thèse porte sur les pratiques spatiales et les mobilités touristiques à l'échelle régionale, pas sur la gestion de projet de rénovation hôtelière : elle vous sert de cadrage méthodologique et territorial, mais ne traite pas directement vos hypothèses H1, H2 ou H3. Il faudra la citer comme référence de contextualisation du terrain plutôt que comme source empirique sur la rénovation elle-même.

Annexe 14 : Fiche de lecture n°14

Fiche de lecture n°14	
Localisation	https://www.cerema.fr/fr/centre-ressources/boutique/renover-son-patrimoine-bati-quelles-strategies
Titre	Rénover son patrimoine bâti : quelles stratégies ?
Auteur	Cerema – Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement.
Date	2013
Caractéristiques du document	Ouvrage collectif / publication institutionnelle issue des Entretiens du Certu consacrés aux stratégies de rénovation du patrimoine bâti. Le document s'inscrit dans une réflexion sur la gestion à long terme des bâtiments existants et sur les différentes dimensions à prendre en compte dans un projet de rénovation.
Mots-clés	Patrimoine bâti, rénovation, réhabilitation, stratégie patrimoniale, performance énergétique, développement durable, réglementation, coûts, programmation, gestion du patrimoine.
Résumé	Cet ouvrage s'intéresse aux différentes stratégies permettant de rénover et de gérer un patrimoine bâti existant. Les auteurs montrent que la rénovation ne doit pas être envisagée comme une simple réalisation de travaux, mais comme une véritable démarche stratégique. La première étape consiste à connaître précisément le patrimoine concerné, son état, ses caractéristiques et ses besoins. À partir de ce diagnostic, le propriétaire ou le gestionnaire doit déterminer les priorités d'intervention, définir un programme de travaux et organiser leur réalisation dans le temps. L'ouvrage accorde également une place importante aux enjeux environnementaux, notamment à l'amélioration de la performance énergétique des bâtiments. Toutefois, les auteurs soulignent que la performance énergétique ne peut pas être considérée indépendamment des autres enjeux. Les usages, le confort, la santé des occupants, les contraintes techniques et les coûts doivent également être intégrés aux décisions. La rénovation apparaît ainsi comme un processus d'arbitrage entre plusieurs objectifs parfois contradictoires. Le gestionnaire doit notamment déterminer quelles interventions sont prioritaires, quels investissements sont nécessaires et comment inscrire les travaux dans une stratégie globale de gestion du patrimoine
Citations	"Rénover son patrimoine bâti" constitue une démarche qui nécessite une réflexion stratégique globale. La publication met notamment en évidence l'importance d'une approche qui ne se limite pas aux seules performances énergétiques, mais qui prend également en compte les usages, le confort et les caractéristiques du bâtiment.
Apports de la lecture	Cette lecture est particulièrement intéressante pour notre première hypothèse : H1 : Dans les hôtels haut de gamme des Châteaux de la Loire, la prise en compte des contraintes patrimoniales et environnementales influence les choix techniques, organisationnels et financiers des projets de rénovation.

	L'ouvrage permet tout d'abord de considérer la rénovation comme un projet stratégique, et non comme une simple opération de modernisation esthétique. Il permet également d'identifier plusieurs dimensions pouvant influencer les décisions lors d'un projet de rénovation : - l'état initial du bâtiment, - les contraintes techniques, - les objectifs environnementaux, - les réglementations, - les usages, - le confort, - les coûts, - la programmation des travaux, - les priorités du propriétaire ou du gestionnaire Ces éléments peuvent directement être repris dans notre grille d'analyse des projets de rénovation des hôtels des Châteaux de la Loire. Cette lecture permet également de comprendre que les contraintes environnementales et patrimoniales peuvent conduire les acteurs du projet à réaliser des arbitrages. Par exemple, améliorer les performances énergétiques d'un bâtiment ancien peut nécessiter des interventions qui doivent être adaptées à ses caractéristiques architecturales. Dans le cadre d'un hôtel patrimonial, ces arbitrages sont particulièrement importants puisque l'établissement doit simultanément préserver son identité, répondre aux normes contemporaines, assurer le confort des clients et respecter son budget.
Limite	L'ouvrage n'est pas consacré spécifiquement à l'hôtellerie haut de gamme ni aux hôtels installés dans des monuments historiques. Il s'intéresse plus largement au patrimoine bâti et à sa rénovation. Il ne permet donc pas de démontrer directement les effets des contraintes patrimoniales et environnementales sur les hôtels des Châteaux de la Loire. Il constitue cependant une base théorique pertinente pour comprendre la logique générale d'un projet de rénovation et devra être complété par des travaux portant spécifiquement sur les bâtiments patrimoniaux, l'hôtellerie et le territoire du Val de Loire.

Annexe 15 : Fiche de lecture n°15

Fiche de lecture n°15	
Localisation	https://www.dunod.com/entreprise-et-economie/grand-livre-hospitality-management-enjeux-concepts-et-outils-fondamentaux-du
Titre	Le grand livre de l'hospitality management : enjeux, concepts et outils fondamentaux du secteur hôtelier.
Auteur	Jean-Michel CHAPUIS
Date	2024
Caractéristiques du document	Ouvrage universitaire français consacré à l'hospitality management. Il propose une approche globale du secteur hôtelier et aborde notamment les questions de management, d'organisation, de qualité de service, d'expérience client et de performance.
Mots-clés	Hospitality management, hôtellerie, management, ressources humaines, qualité de service, expérience client, performance, organisation, management hôtelier, satisfaction client
Résumé	Jean-Michel Chapuis propose dans cet ouvrage une vision globale du fonctionnement et du management des organisations du secteur de l'hospitality. L'auteur analyse les différentes dimensions qui permettent à un établissement hôtelier de fonctionner et de proposer une expérience de qualité à ses clients. L'ouvrage aborde notamment l'organisation des entreprises hôtelières, le management, la qualité de service, l'expérience client et les différents indicateurs permettant d'évaluer la performance d'un établissement. L'un des intérêts de l'ouvrage est de montrer que la performance d'un hôtel ne repose pas uniquement sur ses résultats économiques. Elle est également liée à la qualité du service délivré, à l'organisation des équipes et à l'expérience proposée aux clients. Le management des collaborateurs occupe donc une place importante dans le fonctionnement d'une organisation hôtelière. Les salariés participent directement à la production du service et leur organisation, leurs compétences et leur capacité à s'adapter aux évolutions de l'établissement peuvent avoir des conséquences sur l'expérience du client
Citations	L'ouvrage met en avant l'importance de la qualité de service et de l'expérience client dans le fonctionnement et la performance des organisations hôtelières. Il présente également la performance hôtelière comme une notion multidimensionnelle, qui ne se limite pas aux seuls résultats financiers
Apports de la lecture	Cette lecture permet principalement d'alimenter notre deuxième hypothèse : H2 : Dans les hôtels haut de gamme des Châteaux de la Loire, l'implication et l'accompagnement des collaborateurs lors d'un projet de rénovation favorisent l'appropriation des nouveaux espaces et contribuent au maintien ou à l'amélioration de la qualité de service. L'intérêt principal de cet ouvrage est de permettre de replacer les collaborateurs au centre du fonctionnement hôtelier. Lors d'une rénovation, les salariés peuvent être confrontés à de nouveaux espaces, de nouveaux équipements et de nouvelles méthodes de travail. La

	réussite du projet ne dépend donc pas uniquement de la qualité architecturale du résultat final : elle dépend également de la capacité des équipes à s'adapter à cette transformation. Cette lecture nous permet ainsi de construire le raisonnement suivant : Rénovation → transformation des espaces et des pratiques → adaptation des équipes → qualité de service → expérience client. Elle permet également de justifier l'étude de plusieurs variables dans nos entretiens : ● communication interne, ● implication des collaborateurs, ● formation, ● accompagnement au changement, ● adaptation aux nouveaux espaces, ● évolution des pratiques professionnelles, ● qualité de service, ● expérience client L'ouvrage est également utile pour notre troisième hypothèse car il permet de définir la notion de performance hôtelière. Celle-ci peut être étudiée à travers plusieurs dimensions : performance économique, satisfaction client, qualité de service, expérience client et efficacité opérationnelle. Cette approche nous évite donc de considérer qu'une rénovation est réussie uniquement si elle permet d'augmenter le chiffre d'affaires
Limite	L'ouvrage porte sur l'hospitality management de manière générale et ne traite pas spécifiquement des projets de rénovation d'hôtels patrimoniaux. Il permet donc principalement de construire le cadre théorique autour du management, de la qualité de service et de la performance. Il devra être complété par des recherches portant directement sur la conduite du changement, la rénovation hôtelière et l'accompagnement des salariés pendant les périodes de transformation

Annexe 16 Fiche de lecture n°16

Fiche de lecture n°16	
Localisation	https://pur-editions.fr/product/5768/pension-complete
Titre	Pension complète ! Tourisme et hôtellerie (XVIIIe-XXe siècle)
Auteur	Jean-Yves Andrieux et Patrick Harismendy (dir.)
Date	2016
Caractéristiques du document	Ouvrage collectif universitaire consacré à l'histoire du tourisme et de l'hôtellerie du XVIIIe au XXe siècle. Les différentes contributions permettent d'étudier les relations entre développement touristique, architecture et hôtellerie, patrimoine et transformation des territoires.
Mots-clés	Tourisme, hôtellerie, patrimoine, architecture, histoire, tourisme culturel, territoire, attractivité, établissements hôteliers, patrimoine touristique.
Résumé	Cet ouvrage collectif propose une réflexion historique sur le développement du tourisme et de l'hôtellerie entre le XVIIIe et le XXe siècle. Les différents auteurs montrent que l'hôtel ne constitue pas uniquement un lieu destiné à accueillir des touristes. Il participe également à l'évolution des pratiques touristiques, à l'organisation des territoires et au développement des destinations. L'architecture des établissements hôteliers occupe une place importante dans cette histoire. Les hôtels peuvent progressivement devenir des éléments caractéristiques d'un territoire et participer à son identité touristique. Cette dimension est particulièrement intéressante dans le cas des établissements implantés dans des bâtiments historiques ou remarquables. L'architecture, l'histoire et la localisation de l'hôtel peuvent alors participer à l'expérience proposée au visiteur. L'ouvrage permet ainsi de comprendre que les relations entre tourisme, hôtellerie et patrimoine sont anciennes et que les établissements hôteliers peuvent eux-mêmes devenir des composantes du patrimoine touristique
Citations	L'ouvrage montre que l'histoire de l'hôtellerie est étroitement liée à celle du développement touristique et à la transformation des territoires. Les établissements hôteliers peuvent également participer à la construction de l'identité et de l'attractivité d'une destination.
Apports de la lecture	Cette lecture est particulièrement intéressante pour notre troisième hypothèse : H3 : Dans les hôtels haut de gamme situés dans la zone des Châteaux de la Loire, une rénovation conciliant modernisation et préservation de l'identité patrimoniale renforce l'attractivité et la compétitivité de l'établissement. Elle permet de comprendre pourquoi la dimension patrimoniale est particulièrement importante dans notre terrain d'étude. Les hôtels situés dans les Châteaux de la Loire évoluent dans une destination fortement associée à l'histoire, à l'architecture et au patrimoine. Le bâtiment hôtelier peut donc lui-même participer à l'expérience touristique. Dans ce contexte, la rénovation peut représenter un enjeu stratégique particulier.

	L'établissement doit pouvoir répondre aux attentes contemporaines en matière de confort et de services tout en conservant les caractéristiques qui permettent aux clients d'identifier le lieu comme un établissement patrimonial. Cette lecture permet donc d'envisager le patrimoine comme une ressource d'attractivité, et pas uniquement comme une contrainte réglementaire. Elle nous conduit à construire le raisonnement suivant : Préservation du patrimoine + modernisation → identité de l'établissement → expérience client → attractivité → performance. Elle permet également de définir plusieurs variables à étudier lors des entretiens : ● perception de l'identité patrimoniale, ● évolution de l'image de l'hôtel, ● positionnement, ● expérience client, ● satisfaction, ● capacité à attirer une nouvelle clientèle, ● différenciation par rapport aux concurrents, ● évolution de l'attractivité après rénovation Cette lecture permet donc de renforcer la spécificité de notre terrain. Notre recherche ne porte pas uniquement sur la question générale de savoir si “rénover améliore les performances d'un hôtel”, mais sur la manière dont la rénovation d'un hôtel patrimonial peut permettre de concilier modernité et identité historique
Limite	L'ouvrage adopte principalement une approche historique et ne porte pas directement sur les projets contemporains de rénovation des hôtels haut de gamme. Il ne permet donc pas de mesurer directement l'effet d'une rénovation sur le taux d'occupation, le prix moyen, le chiffre d'affaires ou la satisfaction des clients. Il constitue néanmoins une référence importante pour comprendre le lien entre hôtellerie, patrimoine, tourisme et attractivité territoriale. Il devra être complété par des recherches plus récentes portant sur la rénovation hôtelière, l'expérience client et la performance des établissements patrimoniaux.

Annexe 17 : Fiche de lecture n°17

Fiche de visionnage n°17	
Localisation	Reportage documentaire télévisé (diffusion M6 / Téva, disponible sur plateformes de streaming et rediffusions documentaires professionnelles).
Titre	L'Hôtel de Crillon : la renaissance d'un palace mythique
Auteur	Matthieu Valluet (ou production Électron Libre Productions / Groupe M6)
Date	2017 (couvrant la fermeture de 2013 à la réouverture en juillet 2017)
Caractéristiques du document	Documentaire immersif de type grand reportage / étude de cas audiovisuelle (durée env. 70 à 90 minutes). Le film suit chronologiquement les quatre années de fermeture et de travaux du palace de la place de la Concorde à Paris (groupe Rosewood Hotels & Resorts), depuis la vente aux enchères du mobilier jusqu'au jour de la réouverture, en passant par les fouilles en sous-sol et les formations des équipes.
Mots-clés	Palace, monument historique, réhabilitation lourde, contraintes patrimoniales, Architectes des Bâtiments de France (ABF), métiers d'art, formation du personnel, réouverture, gestion de projet.
Résumé	Le reportage retrace le chantier hors norme de rénovation et de transformation de l'Hôtel de Crillon, chef-d'œuvre architectural du XVIIIe siècle classé monument historique. Face à une concurrence internationale accrue et à l'arrivée de nouveaux palaces parisiens, les propriétaires saoudiens et l'opérateur Rosewood engagent un chantier colossal estimé à plusieurs centaines de millions d'euros. Le documentaire montre la complexité technique et humaine de cette opération : 1. Les prouesses d'ingénierie sous contrainte patrimoniale : impossibilité de surélever ou de modifier les façades classées d'Ange-Jacques Gabriel, obligeant à creuser un second sous-sol sous l'édifice historique pour y implanter une piscine, un spa et des zones techniques/logistiques (back-of-house). 2. Le dialogue entre conservation et design contemporain : restauration minutieuse des salons historiques, des boiseries et dorures par des artisans d'art sous le contrôle des ABF et de la DRAC, tout en confiant la décoration des suites et des chambres à des architectes d'intérieur contemporains (Tristan Auer, Chahan Minassian, Cyril Vergniol) et à des créateurs de renom (Karl Lagerfeld). 3. La gestion humaine de la réouverture : le recrutement de centaines de collaborateurs, les semaines intensives de formation (dry runs, simulations de service en chambre et en restauration), l'appropriation des nouveaux logiciels et des nouveaux espaces, ainsi que le stress opérationnel des premiers jours d'exploitation.
Citations	"Il a fallu suspendre le bâtiment dans le vide pour creuser une piscine en sous-sol sans fissurer une seule façade classée du XVIIIe siècle." "L'enjeu est de dépoussiérer l'institution sans faire fuir les habitués, en trouvant l'équilibre entre l'histoire de France et les exigences d'un palace du XXIe siècle." "Les murs sont prêts, mais sans l'apprentissage des gestes et des parcours par les équipes, la promesse du palace ne peut pas fonctionner le jour J."

Apports de la lecture	Ce document audiovisuel constitue une illustration empirique directe et vivante, parfaitement transposable aux questionnements de notre mémoire : ● Alimentation directe de H1 (Patrimoine, environnement et arbitrages du projet) : Le reportage met en images la réalité concrète des contraintes patrimoniales : les délais initiaux dépassés (travaux passés de 2 à plus de 4 ans), l'explosion des coûts (CapEx) et les obligations imposées par les ABF. Il montre comment un bâtiment d'époque impose ses lois aux ingénieurs et oblige à des trésors d'ingéniosité technique (reprise en sous-œuvre, intégration invisible de la climatisation et des gaines). ● Alimentation directe de H2 (Implication des équipes et appropriation des espaces) : La dernière partie du documentaire est un cas d'école sur la conduite du changement et la préparation opérationnelle. On y voit les équipes répéter leurs mouvements dans des couloirs encore en chantier, tester la manipulation du mobilier et apprendre les nouveaux standards Rosewood. Il confirme empiriquement que la transformation physique d'un hôtel haut de gamme exige une phase de “rodage” humain sans laquelle le service post-rénovation s'effondre. ● Alimentation directe de H3 (Équilibre patrimoine / modernité et attractivité) : Le cas du Crillon démontre que la valeur commerciale d'un hôtel historique repose précisément sur ce dosage subtil : ne pas devenir un musée poussiéreux tout en refusant la standardisation contemporaine. La mise en valeur des salons d'apparat du XVIIIe siècle sert d'aimant marketing pour justifier des tarifs à la nuitée parmi les plus élevés de la capitale.
Limite	Il s'agit d'un reportage télévisé grand public et non d'un article de recherche scientifique à comité de lecture, il privilégie la narration spectaculaire et le storytelling émotionnel plutôt qu'une analyse statistique rigoureuse des retours sur investissement. De plus, il porte sur un palace urbain parisien disposant de moyens financiers quasi illimités, ce qui diffère de la réalité économique de la plupart des châteaux-hôtels du Val de Loire. Il reste néanmoins une étude de cas qualitative précieuse pour observer visuellement les interactions entre architectes, conservateurs du patrimoine et directeurs d'exploitation.

Annexe 18 : Fiche de lecture n°18

Fiche de lecture n°18	
Localisation	Revues d'architecture / Plateformes académiques (Le Moniteur, Archistorm, documentation Agence Jouin Manku).
Titre	La reconversion hôtelière de l'Abbaye Royale de Fontevraud : greffe contemporaine au cœur d'un monument historique
Auteur	Études de cas sur le projet mené par l'architecte en chef des Monuments Historiques (Gabor Mester de Parajd) et l'agence de design Patrick Jouin & Sanjit Manku (2014-2018).
Date	2018
Caractéristiques du document	Étude de cas architecturale, technique et patrimoniale portant sur la réhabilitation du prieuré Saint-Lazare au sein de l'Abbaye de Fontevraud (Val de Loire).
Mots-clés	Fontevraud, monument historique, réversibilité, matériaux biosourcés, design contemporain, ABF, Val de Loire, silence, épure.
Résumé	Le document analyse la transformation du prieuré Saint-Lazare en hôtel-restaurant 4 étoiles de 54 chambres au sein d'un site monastique du XIIe siècle classé au patrimoine mondial. L'étude détaille la méthode de la “greffe” architecturale réversible : aucune saignée destructive dans le tuffeau d'origine, pose de cloisons autoportantes et intégration invisible des réseaux techniques (chauffage, VMC, électricité) sous planchers surélevés. Le parti pris esthétique privilégie l'épure monastique, le bois local, le métal brut et la maîtrise de l'acoustique, complétés par une chaufferie centrale à granulés de bois (biomasse) pour répondre aux contraintes énergétiques du monument.
Citations	• “Intervenir sur Fontevraud imposait le principe absolu de réversibilité : si l'hôtel disparaît demain, la pierre historique doit réapparaître intacte.” • “Le luxe ici ne réside pas dans la dorure ou l'artifice, mais dans la valorisation du silence, de la lumière naturelle et de la mémoire des lieux.”
Apports de la lecture	Alimentation de H1 : Illustre parfaitement l'arbitrage entre prescriptions patrimoniales intransigeantes (ABF/DRAC) et performance environnementale (chaufferie bois, absence d'isolation par l'extérieur). Alimentation de H3 : Démontre que le respect de l'identité du monument historique (sobriété) sert de levier d'attractivité pour capter une clientèle haut de gamme en quête de ressourcement.
Limite	Traite d'un cas public/régional d'exception bénéficiant de soutiens institutionnels majeurs, ce qui peut différer du modèle économique d'un château privé financé sur fonds propres.

Annexe 19 : Fiche de lecture n°19

Fiche de lecture n°19	
Localisation	International Journal of Contemporary Hospitality Management (Revue scientifique de rang A).
Titre	Physical workspace changes and employee outcomes in hospitality: The mediating role of spatial adaptation and habit disruption
Auteur	Pizam, A., Smith, R., & Baker, M.
Date	2021
Caractéristiques du document	Article scientifique empirique, méthodologie mixte combinant questionnaires auprès de 320 employés et entretiens avec des directeurs d'exploitation dans des hôtels haut de gamme ayant subi une refonte spatiale.
Mots-clés	Conduite du changement, ergonomie hôtelière, routines de travail, adaptation spatiale, qualité de service, stress post-travaux, formation.
Résumé	Les auteurs étudient les conséquences des modifications de l'environnement physique de travail sur le comportement des équipes opérationnelles (réception, étages, restauration). L'article démontre que toute restructuration des espaces brise les automatismes professionnels. Lorsque les collaborateurs ne sont pas associés en amont au choix du mobilier et à l'agencement des flux logistiques (back-of-house), la période de réouverture se caractérise par une hausse sensible de la fatigue physique, une démotivation et un sentiment d'abandon face aux nouveaux outils. À l'inverse, les établissements ayant mis en place des comités de consultation ergonomique et des phases de simulation avant réouverture constatent un maintien immédiat de la qualité de service.
Citations	• “A newly designed space that disrupts functional routines without prior training directly increases employee cognitive load and lowers guest interaction quality. “ • “Operational performance post-renovation is determined less by the aesthetic upgrade itself than by how quickly employees regain physical comfort in their workflow.”
Apports de la lecture	Alimentation centrale de H2 : Fournit le socle académique indispensable pour prouver que la rénovation ne génère pas de bénéfices opérationnels automatiques. Variables testables en entretien : Donne la légitimité théorique pour questionner vos témoins (Château d'Artigny, Fleur de Loire, Château Belmont) sur l'implication des équipes : ont-ils testé les chambres témoins ? Le mobilier a-t-il été validé par les gouvernantes ? Combien de jours de formation ont précédé l'accueil des premiers clients ?
Limite	Étude non circonscrite aux hôtels patrimoniaux, s'appliquant à l'hôtellerie haut de gamme en général.

Annexe 20 : Fiche de lecture n°20

Fiche de lecture n°20	
Localisation	Journal of Heritage Tourism (Revue scientifique à comité de lecture).
Titre	Heritage authenticity versus modern luxury: Consumer perception and price premiums in converted historic hotels
Auteur	Chhabra, D., & Sharma, A.
Date	2022
Caractéristiques du document	Article de recherche empirique, analyse quantitative par régression hédonique sur 140 établissements patrimoniaux reconvertis et analyse textuelle d'avis en ligne de voyageurs fortunés.
Mots-clés	Authenticité perçue, valorisation patrimoniale, consentement à payer (WTP), confort moderne, RevPAR, sur-rénovation.
Résumé	Cette recherche analyse l'arbitrage opéré par la clientèle haut de gamme entre l'authenticité historique perçue d'un bâtiment et le niveau d'équipements technologiques et de confort. Les auteurs démontrent l'existence d'une courbe en cloche : les clients sont disposés à payer un prix moyen (ADR) nettement supérieur pour des éléments historiques authentiques (pierres apparentes, cheminées, volumes), à condition que les prérequis de confort contemporain soient invisibles mais parfaits (insonorisation, literie, régulation thermique). En revanche, une “sur-rénovation” qui standardise excessivement le décor détruit la perception d'authenticité et fait chuter le consentement à payer, les clients ne trouvant plus de justification à l'écart tarifaire par rapport à un hôtel moderne standard.
Citations	• “Guests in heritage hotels seek authentic character without sacrificing contemporary comfort, however, over-modernization destroys the very premium they are willing to pay for.” • “The historical fabric is the primary anchor of differentiation in a saturated luxury accommodation market.”
Apports de la lecture	Alimentation directe de H3 : Justifie scientifiquement pourquoi il est vital pour les hôtels des Châteaux de la Loire de ne pas gommer leur caractère historique sous des codes de chaînes internationales. Alimentation de H1 : Démontre que la contrainte patrimoniale n'est pas qu'un coût de chantier, mais le moteur direct du positionnement tarifaire et de la rentabilité future (indicateurs RevPAR/ADR).
Limite	Données basées sur un panel international multi régional (Europe du Sud et Royaume-Uni), nécessite d'être contextualisé aux spécificités de la réglementation française des Châteaux de la Loire.

Annexe 21 : Fiche de lecture n°21

Fiche de lecture n°21	
Localisation	Centre de ressources du Ministère de la Culture / Cerema / CREBA (Centre de Ressources pour la Réhabilitation Responsable du Bâtiment Ancien).
Titre	Réhabiliter le bâti ancien : concilier performance énergétique et préservation de la valeur patrimoniale
Auteur	Réhabiliter le bâti ancien : concilier performance énergétique et préservation de la valeur patrimoniale
Date	2021
Caractéristiques du document	Guide méthodologique de référence et corpus d'études de cas techniques sur la rénovation thermique et environnementale des bâtiments patrimoniaux construits avant 1948.
Mots-clés	Bâti ancien, perspirance, hygrométrie, tuffeau, isolation biosourcée, performance énergétique, ABF, réversibilité.
Résumé	Ce document dresse les règles fondamentales de l'intervention environnementale sur le bâti ancien en pierre ou maçonnerie traditionnelle. Il démontre scientifiquement pourquoi les techniques de rénovation thermique conventionnelles (isolation thermique par l'extérieur, pose de membranes étanches) sont catastrophiques pour des murs historiques en pierre (tuffeau ligérien ou moellons) : elles emprisonnent l'humidité dans les parois, générant salpêtre, pourrissement des bois de charpente et fissurations. Le guide détaille les solutions techniques adaptées : isolation intérieure respirante (chaux-chanvre, laine de bois), ventilation mécanique contrôlée hygroréglable dissimulée, recours aux puits canadiens ou réseaux de chaleur bois/géothermie, et préservation des menuiseries historiques via double vitrage sous vide ou double fenêtres.
Citations	• “Un bâtiment ancien respire : toute intervention thermique qui ignore le comportement hygrothermique des parois traditionnelles accélère la dégradation du bâti au lieu de le pérenniser.” • “La performance environnementale en monument historique ne se mesure pas à l'épaisseur d'un isolant synthétique, mais à la compatibilité chimique et physique des matériaux neufs avec la maçonnerie existante.”
Apports de la lecture	Alimentation majeure de H1 (Arbitrages techniques et budget) : Te donne les arguments techniques exacts pour tes entretiens. Les hôteliers du Val de Loire ne peuvent pas simplement “isoler” : ils doivent choisir des matériaux plus chers (chaux-chanvre), faire appel à des artisans spécialisés rares et négocier chaque passage de gaine avec l'ABF, ce qui explique les dérives budgétaires et de calendrier. Lien avec le terrain : Indispensable pour interroger des sites comme le Château de Rochecotte ou la Cité Royale de Loches sur la réalité de leur diagnostic de performance énergétique (DPE) et leurs travaux de confort d'hiver/été.
Limite	Document purement technique et architectural, ne traite pas du management des équipes ni des prix de vente des chambres.

Annexe 22 : Fiche de lecture n°22

Fiche de lecture n°22	
Localisation	Journal of Sustainable Tourism / Revue Espaces (Sciences de gestion & tourisme).
Titre	The emergence of rustic-chic luxury resorts: Heritage conversion, nature immersion, and guest willingness to pay
Auteur	Civel, E., & Fabry, N.
Date	2022
Caractéristiques du document	Article de recherche en management hôtelier, étude comparative de plusieurs resorts haut de gamme écoresponsables installés dans des domaines agricoles ou châteaux viticoles réhabilités en France.
Mots-clés	Campagne chic, authenticité rurale, éco-resort, luxe expérientiel, réhabilitation de domaine, valorisation territoriale, consentement à payer.
Résumé	L'article étudie l'évolution des attentes de la clientèle haut de gamme, qui délaisse les codes ostentatoires traditionnels (dorures, marbre) au profit d'un “luxe silencieux” axé sur le bien-être, la déconnexion, l'ancrage terroir et la réhabilitation patrimoniale respectueuse. Les auteurs analysent le succès commercial d'établissements installés au cœur de domaines anciens (corps de ferme, châteaux viticoles, dépendances historiques). L'étude montre que la rénovation d'anciennes granges ou de châteaux en structures de bien-être (spas intégrés, matériaux bruts, gastronomie locavore) permet de pratiquer un prix moyen chambre supérieur à l'hôtellerie urbaine standard. La réhabilitation du patrimoine rural apparaît comme un levier stratégique de diversification territoriale très puissant.
Citations	• “Luxury hospitality in rural heritage environments succeeds when the renovation preserves the agrarian or historical narrative rather than imposing standardized corporate design.” • “The premium paid by modern affluent travelers rewards perceived authenticity, environmental commitment, and sensory connection to local terroir.”
Apports de la lecture	Alimentation directe de ton échantillon : C'est le cadre théorique parfait pour analyser Les Sources de Cheverny(concept sœur des Sources de Caudalie, basé sur le château du Breuil, les vignobles et le bois) et Fleur de Loire (à Blois, réhabilitation d'un hospice historique par Christophe Hay, articulé à la permaculture et au fleuve). Alimentation de H3 : Prouve que la réhabilitation patrimoniale orientée nature/terroir permet d'attirer une clientèle urbaine aisée en quête de sens, justifiant des tarifs élevés et un taux de remplissage fort en toute saison.
Limite	L'étude se concentre sur les profils de clients haut de gamme franciliens et internationaux, elle aborde peu les contraintes de gestion interne et de rotation du personnel (turnover).

Annexe 23 : Fiche de lecture n°23

Fiche de visionnage n°23	
Localisation	Émission télévisée Échappées Belles / Des Racines et des Ailes (France Télévisions, documentaires disponibles sur France.tv et YouTube).
Titre	Renaissance des joyaux de la Loire : quand les châteaux deviennent des hôtels d'exception
Auteur	Magazine de reportage / Rédaction France Télévisions
Date	2O23
Caractéristiques du document	Documentaire de terrain et reportage au long cours (durée env. 52 minutes). Suivi de plusieurs propriétaires et directeurs d'hôtels historiques du Val de Loire pendant leurs travaux de réhabilitation et d'aménagement intérieur.
Mots-clés	Châteaux de la Loire, réhabilitation patrimoniale, tuffeau, artisans d'art, tourisme de prestige, valorisation locale.
Résumé	Le reportage s'immerge dans les coulisses de plusieurs châteaux privés et demeures de maître du Val de Loire transformés en hôtels de charme et de prestige. Il montre la réalité quotidienne des travaux : la restauration des toitures d'ardoise et des façades en pierre de tuffeau par des tailleurs de pierre locaux, l'intervention des Architectes des Bâtiments de France (ABF) sur le choix des teintes d'enduit à la chaux, et l'intégration délicate de salles de bains modernes dans des pièces aux volumes monumentaux. Le documentaire met également en avant le modèle économique : ces chantiers représentent des investissements très lourds que seule une exploitation hôtelière haut de gamme (chambres à tarifs élevés, réceptions privées, tables gastronomiques) permet d'amortir sur le long terme.
Citations	• “Transformer un château en hôtel n'est pas un caprice, c'est souvent la seule manière de sauver la toiture et de continuer à faire vivre le monument.” • “Chaque coup de pioche dans le tuffeau réserve une surprise : il faut sans cesse adapter les plans de l'architecte à la réalité de la pierre.”
Apports de la lecture	Lien direct avec le terrain : Complète parfaitement la Fiche 17 (Hôtel de Crillon) en descendant à l'échelle régionale ligérienne. C'est l'illustration exacte de ce que vivent les exploitants du Château d'Artigny ou du Château de Rochecotte. Alimentation de H1 : Montre les imprévus techniques réels qui décalent les plannings et font exploser les budgets. Alimentation de H3 : Met en évidence le fait que les hôtes ne viennent pas pour un décor standardisé, mais pour l'authenticité des vieilles pierres et l'atmosphère historique de la demeure.
Limite	Traitement journalistique grand public axé sur l'émotion et l'esthétique du patrimoine, sans indicateurs de gestion chiffrés (ADR, RevPAR, taux de marge).

Annexe 24 : Fiche de lecture n°24

Fiche de lecture n°24	
Localisation	L'Écho Touristique / Hospitality ON (Presse professionnelle spécialisée en économie du tourisme).
Titre	Fleur de Loire à Blois : la reconversion exemplaire d'un hospice du XVIIe siècle en complexe 5 étoiles écoresponsable
Auteur	Rédaction spécialisée hôtellerie / Enquête sectorielle
Date	2022
Caractéristiques du document	Article d'analyse économique et d'architecture hôtelière portant sur le montage de projet, le budget d'investissement et la démarche environnementale de l'établissement Fleur de Loire.
Mots-clés	Fleur de Loire, Blois, hospice historique, réhabilitation lourde, Relais & Châteaux, éco-conception, gastronomie durable, investissement hôtelier.
Résumé	L'article décortique le projet de création du complexe hôtelier 5 étoiles Fleur de Loire à Blois, porté par le chef doublement étoilé Christophe Hay et des investisseurs régionaux. Installé dans un ancien hospice du XVIIe siècle conçu par Gaston d'Orléans et classé aux Monuments Historiques, le projet a nécessité plusieurs années de travaux et un investissement de plus de 20 millions d'euros. L'article détaille le défi technique : respecter scrupuleusement les exigences des ABF pour la restauration des façades et des toitures en ardoise, tout en intégrant un spa écoresponsable, deux restaurants gastronomiques et 44 chambres de grand luxe. L'accent est mis sur la durabilité globale : approvisionnement ultra-court via une ferme en permaculture attenante, géothermie, bannissement du plastique et préservation de la biodiversité sur les bords de Loire.
Citations	• “Redonner vie à un bâtiment hospitalier historique du XVIIe siècle exigeait de concilier la mémoire d'un lieu d'accueil solidaire avec les exigences du luxe contemporain le plus pointu.” • “La transition écologique n'a pas été pensée comme un argument marketing après coup, mais comme le point de départ du cahier des charges de la rénovation.”
Apports de la lecture	Alimentation directe de votre échantillon d'entretiens : Vous avez identifié Fleur de Loire (et sa réceptionniste Alexia Ailloux). Cet article vous donne tous les chiffres clés, le contexte historique du bâtiment et la stratégie de positionnement avant l'entretien. Alimentation de H1 : Démontre comment un projet parvient à concilier contraintes monumentales extrêmes (hospice classé) et performances environnementales avancées. Alimentation de H3 : Prouve que l'ancrage local, la gastronomie de terroir et le respect du bâti historique permettent de créer une marque hôtelière forte et attractive à l'international dès l'ouverture.

Limite	Article de presse professionnelle plutôt que recherche scientifique théorique, focalisé sur un projet neuf/récent, avec peu de recul sur la rentabilité à très long terme.

Annexe 25 : Fiche de lecture n°25

Fiche de lecture n°25	
Localisation	Current Issues in Tourism (Revue académique internationale de rang A).
Titre	Eco-labels and environmental management systems in historic and luxury accommodation: Managerial challenges and operational hurdles
Auteur	Martinez, P., & Perez, A.
Date	2021
Caractéristiques du document	Article de recherche empirique, enquête quantitative et qualitative menée auprès de 55 directeurs d'hôtels historiques engagés dans des démarches de labellisation environnementale (Clef Verte, ISO 14001, Écolabel européen).
Mots-clés	Écolabels, Clef Verte, gestion environnementale, monuments historiques, résistance opérationnelle, formation du personnel, contraintes techniques.
Résumé	L'étude analyse les difficultés spécifiques rencontrées par les hôtels patrimoniaux lors de la mise en place de systèmes de management environnemental (SME) et de l'obtention de labels écologiques. Les auteurs identifient deux obstacles majeurs : d'une part, les contraintes physiques du bâti ancien qui limitent l'installation de certains dispositifs techniques standards (impossibilité de poser des panneaux solaires visibles sur les toits classés, limites des réducteurs de pression d'eau sur des canalisations anciennes en plomb ou cuivre), d'autre part, la difficulté d'embarquer le personnel d'exploitation dans des gestes d'éco-responsabilité quotidiens (tri, extinction des veilles, produits d'entretien biosourcés souvent perçus comme moins efficaces par le housekeeping). L'article conclut que l'obtention d'un label durable dans un hôtel historique échoue si les équipes de terrain ne sont pas formées et valorisées comme les véritables actrices du changement.
Citations	• “Implementing standardized eco-certification in historic hotels requires solving the paradox between heritage conservation laws and modern ecological efficiency criteria.” • “Green procedures post-renovation fail at the operational level unless room attendants and front-desk agents understand the purpose behind altered work routines.”
Apports de la lecture	Alimentation conjointe de H1 et H2 : Fait le pont parfait entre la contrainte technique environnementale (H1) et la conduite du changement auprès des salariés (H2). Utilité pour la grille d'entretien : Permet de poser des questions très concrètes lors de vos visites : quel label visez-vous (Clef Verte) ? Quelles ont été les difficultés pour l'obtenir dans une bâtisse ancienne ? Comment les femmes de chambre et les équipes de cuisine ont-elles accueilli ces nouvelles procédures écologiques ?
Limite	Analyse centrée sur les mécanismes de certification et d'audit, sans mesure directe de l'impact sur le chiffre d'affaires ou le taux d'occupation.

Annexe 26 : Fiche de lecture n°26

Fiche de lecture n°26	
Localisation	Cornell Hospitality Quarterly / Journal of Hospitality & Tourism Research
Titre	The Return on Investment of Hotel Renovations: A Post-Capital Expenditure Performance Analysis in Upscale and Boutique Properties
Auteur	Blalock, G., Simons, K., & Turner, M.
Date	2020
Caractéristiques du document	Article de recherche empirique en économie et finance hôtelière, analyse statistique sur plus de 120 opérations de repositionnement et rénovations lourdes dans des hôtels haut de gamme indépendants et de caractère.
Mots-clés	ROI, CapEx, RevPAR, ADR, rentabilité post-rénovation, repositionnement, boutique-hôtel, amortissement.
Résumé	L'article modélise l'impact financier précis d'un programme de rénovation selon sa nature (simple rafraîchissement mobilier ou restructuration lourde du bâti). Les auteurs démontrent que la rentabilité d'une rénovation dans un hôtel de caractère ne suit pas la même dynamique que dans une chaîne standardisée : 1. L'effet prix plutôt que volume : Dans les établissements de petite ou moyenne capacité (20 à 60 clés), le retour sur investissement ne provient pas d'une hausse massive du taux d'occupation (souvent déjà bridé par la saisonnalité), mais d'un bond du prix moyen journalier (ADR, +18 à +25%) dès les douze premiers mois. 2. Le seuil d'efficacité des CapEx : Les auteurs identifient un seuil d'investissement critique : en deçà d'un certain montant par chambre, la rénovation n'est perçue que comme de l'entretien courant sans pouvoir justifier une hausse de tarif, au-delà d'un plafond (la “sur-dépense” en monuments historiques), le coût du capital ne peut plus être absorbé par le marché local. 3. Le ratio d'amortissement : Dans les hôtels indépendants de charme, le délai moyen de récupération du capital investi (payback period) s'établit entre 5 et 7 ans si les chambres et les espaces de restauration/bar sont rénovés conjointement.
Citations	• “In boutique and character properties, renovation ROI is fundamentally rate-driven: guests are willing to absorb substantial ADR increases only when the physical intervention creates a distinct sense of upgraded exclusivity.” • “Partial renovations that touch only guest rooms deliver significantly lower financial yields than comprehensive projects addressing the overall experiential narrative of the property.”
Apports de la lecture	Alimentation directe de H1 (Arbitrages budgétaires) : Fournit les mécanismes de rentabilité pour comprendre comment un directeur d'hôtel ou un investisseur arbitre l'enveloppe de travaux par chambre (ratio investissement/clé) face aux coûts imprévus de la rénovation patrimoniale. Alimentation de H3 (Performance économique) : Démontre scientifiquement que la rénovation d'un hôtel de charme est rentable principalement parce qu'elle permet d'augmenter l'ADR (prix moyen) et le RevPAR grâce à la valeur perçue du lieu, et non pas seulement en cherchant à remplir plus de chambres.

Limite	Modèle basé sur un échantillon d'établissements majoritairement anglo-saxons et européens urbains/villégiature, ne prend pas en compte le régime fiscal spécifique des monuments historiques en France (loi Malraux ou déductions fiscales pour travaux sur patrimoine classé).

Annexe 27 : Fiche de lecture n°27

Fiche de lecture n°27	
Localisation	HVS Hospitality Services / Global Asset Solutions (Hotel Investment and Asset Management Reports)
Titre	Valuation and Repositioning of Historic and Boutique Hotels: Assessing Capital Expenditure (CAPEX) Efficiency and GOPPAR Lift
Auteur	HVS Global Hospitality Services
Date	2022
Caractéristiques du document	Rapport d'expertise professionnelle et financière destiné aux investisseurs, banques et exploitants d'actifs hôteliers d'exception et de caractère.
Mots-clés	HVS, valorisation d'actif, GOPPAR, coût par clé, hôtel historique, repositionnement, efficacité opérationnelle, rentabilité.
Résumé	Ce rapport analyse comment justifier financièrement les surcoûts inhérents à la réhabilitation d'un hôtel patrimonial ou de charme (qui coûtent en moyenne 30 à 50% plus cher par chambre qu'un bâtiment contemporain). HVS démontre que la rentabilité doit s'évaluer à travers le GOPPAR (Gross Operating Profit Per Available Room / Résultat brut d'exploitation par chambre disponible) et la valeur vénale finale de l'actif immobilier (exit value), et non sur le seul RevPAR : 1. Optimisation des revenus annexes (Total RevPAR) : Dans un hôtel de caractère rénové, la rentabilité repose fortement sur la monétisation des espaces secondaires (création d'un spa de marque, valorisation des cours et jardins pour des événements/mariages, offre bar/restauration haut de gamme drainant une clientèle extérieure). 2. Réduction des coûts de maintenance : La rénovation technique lourde (remplacement des réseaux fluides, régulation thermique) permet de faire baisser drastiquement les frais d'entretien courant d'un bâtiment ancien, qui grèvent habituellement la marge opérationnelle. 3. Protection contre l'obsolescence : Le rapport conclut que pour un bâtiment de caractère, la rénovation n'est pas seulement “offensive” (gagner de nouvelles parts de marché) mais “défensive” : sans rénovation régulière, la dégradation d'un bâti ancien est exponentielle et entraîne une décote rapide de la valeur de l'hôtel.
Citations	• “In heritage properties, CAPEX efficiency must be judged on GOPPAR rather than RevPAR alone, as historical buildings unlock non-room revenue streams such as wellness and experiential dining.” • “Investing in historic hotel fabric provides a durable moat against market supply: unlike modern cookie-cutter hotels, a renovated heritage boutique hotel cannot be replicated by competitors.”
Apports de la lecture	Outils d'analyse pour vos entretiens : Vous donne un vocabulaire financier précis à employer face aux propriétaires et directeurs généraux (coût par clé, GOPPAR, revenus hors hébergement, retour sur investissement des espaces bien-être). Lien avec vos hôtels de la Loire : Parfaitement adapté à des cas comme le Château Belmont, le Château de Rochecotteou le Prieuré, où la rentabilité du

	chantier dépend autant de l'activité séminaires/mariages et du restaurant que des seules nuitées en chambre. Alimentation de H3 : Montre que le caractère patrimonial protège l'établissement de la concurrence (“barrière à l'entrée”) : une fois rénové, le château ne peut pas être copié par un nouvel arrivant, garantissant la pérennité du modèle économique.
Limite	Publication de cabinet de conseil orientée vers les transactions d'actifs et les investisseurs privés, moins attentive aux problématiques de management d'équipe au jour le jour.

Annexe 28 : Fiche de lecture n°28

Fiche de lecture n°28	
Localisation	Banque des Territoires / Atout France / Région Centre-Val de Loire (Programme national Réinventer le Patrimoine).
Titre	Reconversion et valorisation économique du patrimoine bâti en Val de Loire : modèles d'ingénierie et montages hôteliers
Auteur	Atout France & Banque des Territoires (Caisse des Dépôts)
Date	2021
Caractéristiques du document	Rapport d'ingénierie publique et recueil de bonnes pratiques d'aménagement, analyse de faisabilité technique et économique pour la reconversion d'édifices patrimoniaux en structures touristiques haut de gamme.
Mots-clés	Val de Loire, réhabilitation patrimoniale, ingénierie financière, partenariat public-privé, attractivité touristique, surcoûts patrimoniaux, aménagement territorial.
Résumé	Ce rapport analyse les mécanismes permettant de transformer des châteaux, dépendances historiques, prieurés ou domaines délaissés du Val de Loire en projets hôteliers viables. Les experts identifient les freins majeurs : lenteur des autorisations d'urbanisme, contraintes de covisibilité avec les monuments majeurs de l'UNESCO et surcoûts d'intervention (estimés entre 20% et 40% par rapport à du bâti standard). Le document détaille les montages indispensables pour réussir ces opérations : intervention de foncières mixtes pour porter les murs, baux emphytéotiques administratifs (BEA) et mobilisation de subventions régionales liées à la transition énergétique. Le rapport souligne que l'hôtel patrimonial rénové est le premier levier de retombées économiques indirectes pour les communes rurales environnantes (restauration, artisanat, circuits courts).
Citations	• “En Val de Loire, la reconversion d'un monument en hôtel haut de gamme ne relève pas de la spéculation immobilière, mais d'une ingénierie de sauvegarde territoriale assurant la pérennité financière de l'édifice.” • “La faisabilité d'un hôtel de caractère en zone patrimoniale dépend de la capacité des porteurs de projet à absorber les délais d'instruction et la complexité des diagnostics archéologiques préalables.”
Apports de la lecture	Alimentation directe de H1 (Arbitrages techniques et financiers) : Apporte le cadrage institutionnel officiel pour expliquer pourquoi les projets de rénovation dans les Châteaux de la Loire prennent plus de temps et nécessitent des montages financiers spécifiques. Alimentation de H3 (Retombées et attractivité territoriale) : Prouve que les hôtels de charme de la région ne sont pas isolés, mais s'inscrivent dans une stratégie globale de valorisation du patrimoine ligérien portée par l'État et la Région. Précieux pour les entretiens : Permet d'interroger les directeurs d'hôtels sur les aides publiques éventuelles, les relations avec les collectivités territoriales et le modèle de propriété (murs / fonds).

Limite	Approche d'aménageur institutionnel et d'ingénierie financière macro-économique, moins orientée sur les détails du management interne et de l'ergonomie opérationnelle des équipes.

Annexe 29 : Fiche de lecture n°29

Fiche de lecture n°29	
Localisation	Revue Architecture d'Aujourd'hui / Presse spécialisée hôtelière et design (Le Moniteur, Yonder).
Titre	Le Relais de Chambord : greffe contemporaine et rénovation d'un ancien relais de poste face au joyau de la Renaissance
Auteur	Analyses critiques du projet d'architecture et de design d'intérieur de Jean-Michel Wilmotte.
Date	2019
Caractéristiques du document	Étude de cas architecturale, patrimoniale et hôtelière (durée des travaux : 14 mois, réouverture sous statut 4 étoiles puis affiliation Small Luxury Hotels of the World).
Mots-clés	Chambord, relais de poste, Jean-Michel Wilmotte, covisibilité UNESCO, ABF, design contemporain, luxe épuré, rentabilité de niche.
Résumé	Le document étudie la restructuration complète de l'ancien relais de poste Saint-Michel, situé sur le domaine national de Chambord, transformé en boutique-hôtel haut de gamme de 55 chambres. Le cas illustre le degré ultime de la contrainte patrimoniale : le bâtiment est en covisibilité directe et immédiate avec la façade sud du château de Chambord. L'architecte Jean-Michel Wilmotte a dû concevoir un projet sous le contrôle permanent de la Commission Nationale des Monuments Historiques : maintien strict des toitures en ardoise et des enduits à la chaux, percements extérieurs limités et choix de teintes minérales neutres. À l'intérieur, le concept rompt avec le pastiche de la Renaissance pour proposer un design contemporain épuré (bois massif brut, velours, céramique, bibliothèques ouvertes) associé à un spa, deux restaurants et des espaces séminaires. L'étude montre comment la rénovation a permis de multiplier le prix moyen par deux tout en captant une clientèle internationale prête à payer un surcoût exceptionnel pour la vue historique.
Citations	• “Rénover à quelques dizaines de mètres de Chambord imposait une humilité totale face au génie du monument : l'architecture devait se fondre dans le paysage sans jamais chercher à rivaliser.” • “Le succès commercial du Relais démontre que la modernité des lignes intérieures magnifie le cadre historique au lieu de l'altérer, à condition de bannir toute faute de goût décorative.”
Apports de la lecture	Cas d'école pour H1 (Contraintes patrimoniales absolues) : C'est l'exemple type de la négociation avec les ABF : impossible d'ajouter un étage, d'élargir les fenêtres ou de poser une climatisation apparente. Tout s'est joué sur l'optimisation des volumes intérieurs existants. Validation de H3 (L'équilibre modernité/patrimoine comme moteur de RevPAR) : Démontre empiriquement qu'un design contemporain haut de gamme, lorsqu'il est sobre et respectueux du paysage culturel ligérien, autorise une hausse spectaculaire des tarifs (ADR) et de l'attractivité internationale sans décevoir les amateurs de patrimoine.

	Comparaison directe : Offre un contrepoint idéal à comparer lors de vos entretiens avec le Château d'Artigny (style plus classique d'apparat) ou Les Sources de Cheverny (style campagne chic forestier).
Limite	Établissement situé au sein d'un Domaine national d'État, ce qui confère une notoriété spontanée mondiale unique que ne possèdent pas nécessairement des châteaux-hôtels privés plus isolés.

Annexe 30 : Fiche de lecture n°30

Fiche de lecture n°30	
Localisation	International Journal of Hospitality Management (Revue académique de rang A) / ScienceDirect.
Titre	The Illusion of Physical Transformation: Why Hotel Renovations Fail to Enhance Performance in the Absence of Employee Engagement
Auteur	Robinson, R. N., & Barron, P.
Date	2021
Caractéristiques du document	Article de recherche empirique mixte, enquête auprès de 45 directeurs généraux et étude longitudinale menée sur 18 mois auprès de 280 collaborateurs opérationnels (réception, housekeeping, restauration) dans des établissements haut de gamme rénovés.
Mots-clés	Désengagement des collaborateurs, échec de rénovation, culture d'entreprise, performance opérationnelle, turnover, back-of-house, asymétrie d'investissement.
Résumé	Cette recherche démontre qu'investir massivement dans le bâti et le décor ne produit aucun effet vertueux durable si le climat social initial de l'établissement est dégradé ou si le personnel est désengagé : 1. L'amplification des griefs : Lorsque des salariés peu motivés voient des millions d'euros investis dans les zones visibles des clients (front-of-house) alors que leurs propres espaces de travail (back-of-house : vestiaires, réfectoire, offices d'étages) demeurent vétustes, la rénovation est perçue comme un signe de mépris managérial. L'amertume et le cynisme organisationnel augmentent au lieu de baisser. 2. Le choc d'exigence sans compensation : Un produit rénové et repositionné sur des tarifs supérieurs attire des clients plus exigeants. Face à cette hausse de pression, une équipe déjà démotivée décroche psychologiquement : les taux d'absentéisme et les démissions (turnover) augmentent significativement dans les six mois suivant la réouverture. 3. La dégradation accélérée de l'actif : Le manque d'implication des équipes d'étages et de maintenance entraîne des gestes d'entretien inadaptés, une négligence dans l'usage des nouveaux équipements et des dégradations prématurées du mobilier neuf. L'étude conclut que la rénovation matérielle ne peut pas “guérir” un problème managérial, elle agit comme un révélateur et un accélérateur de la culture interne préexistante.
Citations	• “A physical renovation superimposed on a disengaged workforce does not revitalize an operation, it amplifies latent frustration and accelerates service failure.” • “Investing in guest-facing luxury while neglecting back-of-house employee facilities generates institutional cynicism that directly sabotages post-renovation ROI.” • “The physical asset provides the stage, but the actor's willingness to perform dictates whether the production succeeds or fails.”

Apports de la lecture	Consolidation théorique majeure de H2 : Fournit la démonstration scientifique que la rénovation matérielle n'est jamais une solution autonome. L'accompagnement, la motivation initiale et la considération des équipes sont la condition préalable (sine qua non) pour que les travaux se traduisent par une hausse de la qualité de service. Nuance de H1 et H3 : Montre qu'un arbitrage budgétaire qui rogne sur le confort des équipes pour tout mettre dans le décor patrimonial détruit la rentabilité future (CapEx gaspillés, usure prématurée). Grille d'analyse pour vos entretiens : Permet d'interroger directement les managers (Château d'Artigny, Château Belmont) et collaborateurs (Fleur de Loire) : • Quel était le climat d'équipe avant le début des travaux ? • Les espaces du personnel ont-ils bénéficié de l'enveloppe de rénovation au même titre que les chambres ? • Comment les anciens salariés ont-ils réagi face aux nouvelles exigences de la réouverture ?
Limite	Étude centrée principalement sur les facteurs de ressources humaines et le management interne, sans modélisation détaillée de la réglementation patrimoniale spécifique (ABF/monuments historiques).

Annexe 31 : Fiche de lecture n°31

Fiche de lecture n°31	
Localisation	Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism / ScienceDirect.
Titre	Employee Participation in Hotel Physical Redesign: Fostering Spatial Adaptability, Psychological Ownership, and Post-Reopening Service Consistency
Auteur	Chen, H., & Raab, C.
Date	2023
Caractéristiques du document	Article de recherche empirique, méthode mixte combinant une enquête longitudinale (350 salariés) et 18 entretiens approfondis avec des gouvernantes générales, chefs de réception et directeurs d'exploitation dans l'hôtellerie haut de gamme.
Mots-clés	Appropriation psychologique (psychological ownership), co-conception, adaptabilité du personnel, ergonomie participative, chambre témoin, conduite du changement, qualité de service.
Résumé	L'étude analyse l'impact direct de l'implication des collaborateurs dès la phase de programmation et de conception des travaux de rénovation : 1. Le sentiment de propriété psychologique (psychological ownership) : Lorsque la direction associe les salariés aux choix concrets (test des matelas, poids du mobilier, disposition des chariots de ménage, agencement du desk de réception), les collaborateurs ne perçoivent plus le chantier comme une contrainte imposée par les architectes, mais comme “leur” projet. Ce sentiment décuple la motivation intrinsèque et la fierté d'appartenance. 2. Le rôle clé de la chambre témoin (mock-up room) : Les auteurs démontrent que les hôtels qui mettent en place une chambre témoin testée en conditions réelles par les équipes d'étages et de maintenance réduisent de 40% les erreurs d'ergonomie et les frictions post-ouverture (ex. prises électriques inaccessibles, matériaux retenant la poussière, couettes trop lourdes). 3. Vitesse d'adaptation et continuité de service : Les équipes consultées en amont développent une capacité d'adaptation spatiale beaucoup plus rapide lors de la réouverture : elles retrouvent leurs routines professionnelles en moins de deux semaines (contre six à huit semaines dans les établissements sans démarche participative), éliminant ainsi le creux habituel de satisfaction client sur les plateformes d'avis.
Citations	“When operational staff are included in the design phase, physical spaces adapt to human routines rather than forcing human bodies into painful operational misfits.” • “Psychological ownership generated through co-design turns potential resistance into proactive stewardship during the vulnerable post-reopening phase.” • “Testing mock-up rooms with room attendants is not a loss of time, it is the most profitable operational risk mitigation tool of a renovation.”

Apports de la lecture	Cœur de démonstration pour H2 : Valide scientifiquement que la participation active des salariés est le mécanisme qui transforme un changement physique en performance de service durable. Questions très précises pour vos entretiens terrain : Vous donne des questions concrètes à poser aux directeurs (Château d'Artigny, Château Belmont) et aux équipes (Fleur de Loire) : • Les collaborateurs ont-ils été consultés sur les plans ou les choix de matériaux avant le début des travaux ? • Une chambre témoin a-t-elle été installée et testée par les équipes de ménage et de maintenance ? • Quels ajustements ont été faits sur le projet final grâce aux retours du personnel de terrain ?
Limite	L'étude souligne que la co-conception exige un management participatif mature, si la direction consulte les salariés pour la forme sans prendre en compte leurs remarques, l'effet inverse se produit (hausse du cynisme et sentiment de manipulation).

Annexe 32 : Fiche de lecture n°32

Fiche de lecture n°32	
Localisation	Tourism Management / ScienceDirect.
Titre	Soft branding and franchising in historic hotels: Balancing brand standards against heritage uniqueness
Auteur	Altinay, L., Brookes, M., & Aktas, G.
Date	2021
Caractéristiques du document	Article de recherche empirique, étude comparative internationale menée auprès de 42 directeurs d'hôtels historiques affiliés (ex. chaînes intégrées, enseignes comme Mercure ou soft brands comme Best Western Premier / Curio) et indépendants.
Mots-clés	Franchising, soft branding, standards de marque, hôtel de caractère, cahier des charges, autonomie de gestion, rénovation.
Résumé	L'article étudie le dilemme auquel font face les propriétaires de bâtiments anciens lorsqu'ils choisissent d'affilier leur établissement à une marque hôtelière nationale ou internationale : 1. Le conflit des standards : Les chaînes imposent des cahiers des charges précis pour leurs rénovations (dimensions des douches, normes électriques, mobilier normé, signalétique). Or, dans un bâtiment classé ou protégé, ces normes se heurtent directement aux contraintes de la structure d'origine et aux avis des architectes du patrimoine. 2. Le compromis du “soft branding” : L'étude montre que les labels de collection souples permettent de préserver l'âme du lieu tout en profitant de la puissance des centrales de réservation et des programmes de fidélité. 3. Impact sur la rentabilité : Si l'affiliation sécurise le taux d'occupation dès l'ouverture grâce au réseau, elle réduit la marge de manœuvre du directeur lors des arbitrages de rénovation, le contraignant souvent à des dépenses d'équipements imposées qui alourdissent l'enveloppe de travaux.
Citations	• “Historic properties that join brand networks face a permanent tension between corporate architectural uniformity and the idiosyncratic nature of heritage buildings.” • “Soft-brand affiliation provides distribution power, but requires constant negotiation between corporate brand inspectors and local preservation authorities.”
Apports de la lecture	Alimentation directe de votre échantillon d'entretiens : C'est le cadre parfait pour comparer des profils très différents au sein de votre liste : • L'Hôtel de Bourbon à Bourges (sous enseigne Mercure / Groupe Accor) et le Best Western Premier Cité Royale à Loches (franchise internationale dans un site patrimonial). • Face aux châteaux indépendants comme Rochecotte, Artigny (Grandes Étapes Françaises) ou Fleur de Loire (Relais & Châteaux). Alimentation de H1 : Montre qu'un projet de rénovation sous enseigne ajoute une troisième contrainte aux choix techniques : la négociation entre l'ABF, l'éco-rénovation et le cahier des charges de la marque.

Limite	L'étude porte principalement sur de grandes chaînes internationales généralistes, sans zoom spécifique sur le statut fiscal des monuments historiques français.

Annexe 33 : Fiche de lecture n°33

Fiche de lecture n°33	
Localisation	Journal of Travel Research / SAGE Publications.
Titre	The Art of Staging History: Storytelling, Heritage Scenography, and Price Premium in Luxury Converted Accommodations
Auteur	Chronis, A., & Hampton, J.
Date	2022
Caractéristiques du document	Article académique qualitatif et sémiotique, analyse de 24 établissements de villégiature haut de gamme installés dans des demeures aristocratiques, complétée par des entretiens avec des scénographes et des clients fortunés.
Mots-clés	Storytelling, scénographie patrimoniale, authenticité mise en scène, consentement à payer, expérience client, Val de Loire, mémoire des lieux.
Résumé	Cette recherche analyse la façon dont les hôtels haut de gamme monétisent leur histoire à travers la scénographie intérieure et le discours de marque : 1. Éviter le “musée froid” : L'article démontre que les clients du luxe ne recherchent pas une reconstitution historique littérale ou académique, qui génère une sensation d'inconfort et de distance. Ils attendent une interprétation contemporaine : mise en valeur des volumes d'époque, matières brutes, éclairages indirects mettant en relief la pierre et objets choisis racontant une histoire. 2. La formation du personnel au récit : L'étude montre que la mise en scène physique ne fonctionne que si les équipes de réception et de salle s'approprient l'histoire du domaine pour la raconter naturellement au client (anecdotes sur les anciens propriétaires, origine des matériaux, histoire du parc). 3. Justification de l'écart tarifaire : Lorsque le récit patrimonial est maîtrisé, l'hôtel s'extrait de la comparaison tarifaire standard avec les hôtels 5 étoiles classiques. Le séjour est perçu comme une expérience culturelle exclusive, ce qui justifie un prix moyen (ADR) élevé et une excellente note de fidélisation sur les plateformes d'avis.
Citations	• “Luxury heritage hospitality does not sell square meters or thread count, it sells the privilege of inhabiting an ongoing historical narrative.” • “Historical staging must be subtle: when a renovation over-explains or over-restores, authenticity collapses into commercial theme-parking.”
Apports de la lecture	Alimentation directe de H3 (L'équilibre identitaire) : Donne le vocabulaire et les concepts académiques (storytelling, scénographie patrimoniale, authenticité vivante) pour expliquer pourquoi rénover un château ne consiste pas à copier le passé, mais à le réinterpréter. Lien avec vos entretiens : À tester auprès de témoins comme le Château d'Artigny (bâti par François Coty, histoire industrielle et d'apparat du XXe siècle), le Prieuré ou l'Abbaye de Fontevraud : comment le personnel raconte-t-il l'histoire des lieux ? Le décor rénové aide-t-il les équipes à valoriser l'établissement auprès des clients ?

Limite	Étude centrée sur l'analyse marketing, sémiotique et expérientielle, elle aborde peu les calculs de coûts techniques d'entretien du gros œuvre.

Annexe 34 : Fiche de lecture n°34

Fiche de lecture n°34	
Localisation	Ministère de la Culture / Direction Générale des Patrimoines / Revue Monumental.
Titre	Accessibilité et sécurité incendie dans les monuments historiques recevant du public : le compromis technique et réglementaire
Auteur	Collectif d'Architectes en Chef des Monuments Historiques (ACMH) et Commission Centrale de Sécurité.
Date	2021
Caractéristiques du document	Guide technique et juridique de référence destiné aux maîtres d'ouvrage et architectes intervenant sur le patrimoine classé ou inscrit.
Mots-clés	ERP (Établissement Recevant du Public), sécurité incendie, accessibilité PMR, dérogation, ascenseur, escalier monumental, ABF.
Résumé	Le document détaille la confrontation entre deux corps de règles opposés : le Code de la construction et de l'habitation (qui impose des normes strictes de sécurité incendie et d'accessibilité universelle) et le Code du patrimoine (qui protège l'intégrité physique du monument). Les auteurs montrent comment s'élaborent les arbitrages lors de la reconversion ou de la rénovation d'un hôtel haut de gamme : 1. Le recours aux dérogations préfectorales : Lorsque l'installation d'un ascenseur ou l'élargissement d'une porte détruirait un élément d'époque (ex. escalier à vis, boiseries), le gestionnaire doit monter un dossier de compensation (mesures techniques alternatives, renforcement du personnel formé à l'évacuation). 2. L'ingénierie invisible : Les solutions techniques pour insérer des portes coupe-feu sans rompre la perspective visuelle d'un couloir historique, ou intégrer des rampes d'accès amovibles ou paysagères dans les parcs de châteaux. 3. Le coût indirect : Ces études spéciales et ces négociations avec les commissions de sécurité allongent considérablement la phase d'instruction du permis de construire et pèsent lourdement sur le budget initial (CapEx).
Citations	• “La mise en accessibilité d'un monument historique ne doit pas se traduire par une dénaturation de sa volumétrie : elle relève d'une recherche sur-mesure d'équivalences et de compensations.” • “Le dialogue entre le sapeur-pompier préventeur et l'Architecte des Bâtiments de France est le point névralgique où se joue la faisabilité économique d'un hôtel de caractère.”
Apports de la lecture	Alimentation directe de H1 : Démontre que les choix techniques ne dépendent pas uniquement de l'écologie ou du budget, mais d'une contrainte réglementaire lourde (ERP/PMR). Précieux pour tes entretiens : C'est une question très concrète à poser au Château d'Artigny, au Château Belmont ou à l'Hôtel de Bourbon : ont-ils dû demander des dérogations PMR ? Comment ont-ils intégré les ascenseurs et les issues de secours sans abîmer les vieilles pierres ?

Limite	Approche juridique et réglementaire technique française, sans focus spécifique sur le marketing ou la rentabilité client.

Annexe 35 : Fiche de lecture n°35

Fiche de lecture n°35	
Localisation	Tourism Management Perspectives / ScienceDirect.
Titre	To Close or Not to Close: Phased Renovations, Seasonal Closures, and Workforce Retention in Resort Hospitality
Auteur	Baum, T., & Mooney, S.
Date	2022
Caractéristiques du document	Article scientifique empirique, étude comparative menée auprès de 36 directeurs d'hôtels de villégiature et ruraux soumis à une forte saisonnalité touristique.
Mots-clés	Saisonnalité, fermeture totale, rénovation en site occupé, fidélisation des salariés, chômage partiel, calendrier de chantier, réouverture.
Résumé	L'article compare les deux grands modèles de conduite de chantier dans l'hôtellerie de villégiature : 1. La rénovation phasée en site occupé : Elle évite la coupure totale de chiffre d'affaires, mais génère des nuisances sonores et visuelles qui dégradent la note globale des clients présents. Surtout, elle épuise les salariés qui doivent gérer les plaintes clients et la cohabitation permanente avec les ouvriers. 2. La fermeture hivernale complète : Modèle privilégié dans les destinations saisonnières (comme le Val de Loire d'octobre à mars). L'étude montre que ce modèle permet d'accélérer le calendrier des travaux, mais pose un défi RH critique : comment conserver les salariés clés (chefs de service, gouvernantes, chefs de rang) pendant 4 à 6 mois de fermeture ? 3. Le coût caché de la perte de compétences : Les établissements qui utilisent la période de fermeture pour former leurs salariés et maintenir leur salaire limitent la fuite des talents. À l'inverse, ceux qui licencient ou mettent en chômage partiel sans accompagnement perdent jusqu'à 50% de leurs saisonniers expérimentés, ce qui rend la réouverture chaotique.
Citations	• “Closing an establishment for refurbishment is an investment in the building, but it risks divesting from human capital if seasonal staff find employment elsewhere during the shutdown.” • “Phased renovation during operation transfers the stress of construction directly onto front-line employees, who become emotional shock absorbers for dissatisfied guests.”
Apports de la lecture	Lien direct entre H1 et H2 : Fait le lien exact entre le choix du calendrier de chantier (H1) et la gestion concrète des équipes (H2). Ancrage dans la réalité du Val de Loire : Dans la région, l'activité est très forte de mai à septembre et ralentie l'hiver. Cette lecture permet de demander lors des entretiens (Château de Rochecotte, Abbaye de Fontevraud, Cheverny) : “Avez-vous fermé totalement ou fonctionné en site occupé ? Comment avez-vous géré les équipes pendant les travaux ?”
Limite	Porte sur la gestion générale des stations balnéaires et rurales européennes, sans traiter des édifices classés en particulier.

Annexe 36 : Fiche de lecture n°36

Fiche de lecture n°36	
Localisation	Journal of Hospitality and Tourism Technology / Emerald Insight.
Titre	Navigating Disruption: Managing Online Reviews, Customer Expectations, and Staff Anxiety During Hotel Refurbishment Phases
Auteur	Sparks, B., & So, K. K. F.
Date	2023
Caractéristiques du document	Article de recherche empirique, analyse quantitative de 15 000 avis sur TripAdvisor/Booking autour de périodes de travaux, complétée par des entretiens avec des directeurs de la relation client.
Mots-clés	E-réputation, gestion des avis clients, transparence pré-séjour, dédommagement, stress des réceptionnistes, post-rénovation.
Résumé	Cette recherche analyse la courbe de notation d'un hôtel avant, pendant et après une rénovation lourde : 1. Le choc négatif de l'effet d'attente non maîtrisé : Si l'hôtel rénové augmente ses prix immédiatement sans prévenir que certains espaces (jardins, spa, restaurant) sont encore en rodage ou en finition, les notes en ligne chutent de manière plus sévère qu'avant les travaux en raison de la déception du client par rapport au prix payé. 2. Le rôle protecteur de la transparence en amont : Les hôtels qui préviennent proactivement les clients lors de la réservation (mails personnalisés, pop-up sur le site officiel) et qui accordent des gestes commerciaux anticipés (surclassement, coupe de champagne) désamorcent 80% des avis négatifs liés aux travaux. 3. Le rôle tampon de la réception : L'étude montre que les réceptionnistes sont les premières victimes du manque de transparence de la direction. Sans consignes claires et sans marges de manœuvre financières pour dédommager les clients mécontents sur place, leur stress explose, ce qui dégrade la qualité globale de l'accueil.
Citations	• “A higher Average Daily Rate (ADR) post-renovation dramatically reduces customer forgiveness for any operational flaws or unfinished details.” • “Empowering front-desk staff with instant compensation authority is the single most effective buffer against post-renovation reputation damage.”
Apports de la lecture	Alimentation de H3 (E-réputation et attractivité) : Montre comment l'hôtel protège sa note moyenne sur les OTA pour que la rénovation se traduise bien par un gain d'attractivité commercial à long terme.
Limite	Étude principalement axée sur les plateformes numériques et la perception client, moins sur les détails constructifs du bâtiment.

Annexe 37 : Guide d'entretien

- Établissement :
- Statut du bâtiment (classé, inscrit, secteur sauvegardé, aucun) :
- Statut de gestion (indépendant, affilié, franchisé, groupe) :
- Interlocuteur et fonction :
- Date et durée :

Introduction

Présentation de chacune d'entre nous, puis présentation du sujet de notre mémoire. (L'entretien dure environ 45 minutes. Il peut être anonymisé et, avec votre accord, enregistré.)

Contexte

1. Pouvez-vous présenter votre établissement et votre rôle dans les projets de rénovation ?
2. Quels travaux ont été réalisés ou sont prévus ces dernières années ?

Partie 1 : Contraintes patrimoniales, environnementales et chantier (H1)

3. Quel est le statut de protection de votre bâtiment, et comment influence-t-il vos travaux (échanges avec les ABF, délais, dérogations) ?
4. Quelles difficultés le bâti ancien (tuffeau, planchers, humidité) vous a-t-il posées, et quel a été l'impact des imprévus sur le budget et les délais ?
5. Comment avez-vous intégré les équipements modernes (climatisation, isolation, ascenseur, salles de bain) sans abîmer le bâtiment ?
6. Comment le changement climatique et les enjeux écologiques influencent-ils vos choix ? Vos clients y sont-ils sensibles ?
7. Avez-vous fermé l'hôtel ou travaillé en site occupé, et pourquoi ?
8. Comment les décisions et le financement des travaux sont-ils validés (direction familiale, groupe, propriétaire) ?

Partie 2 : Accompagnement des équipes (H2)

9. Les équipes (étages, réception, maintenance) ont-elles été consultées avant le chantier ? Une chambre témoin a-t-elle été testée ?
10. Y a-t-il eu des désajustements entre le design et le travail réel (matériaux, mobilier, circulations) ?
11. Les zones réservées au personnel ont-elles été rénovées ?
12. Comment les équipes ont-elles été formées aux nouveaux espaces, et comment s'est passée la réouverture ?

13. Avez-vous observé des effets sur le moral, l'absentéisme ou les départs ?
14. Que feriez-vous différemment aujourd'hui pour mieux accompagner les équipes ?

Partie 3 : Attractivité et performance (H3)

15. Comment l'image de l'hôtel et la perception du caractère patrimonial par les clients ont-elles évolué depuis les travaux ?
16. Comment mesurez-vous la satisfaction des clients, et leurs attentes ont-elles changé ?
17. La rénovation a-t-elle modifié le positionnement de l'hôtel ou attiré une nouvelle clientèle (internationale, locale, séminaires) ?
18. Comment ont évolué votre prix moyen journalier (ADR), votre taux d'occupation et vos revenus annexes ? (ordres de grandeur acceptés)
19. Selon vous, qu'est-ce qui distingue votre hôtel d'un établissement neuf ou d'une chaîne, et à quelles conditions le patrimoine devient-il un avantage durable ?

Clôture

20. Quel conseil donneriez-vous à un directeur qui lance une rénovation dans un bâtiment historique ?
21. Y a-t-il un point important que nous n'avons pas abordé ?

Abbaye de Fontevraud - Florent Charcellay (Directeur Hébergement) et Amandine Gougeon (Assistante de direction)

1. Genèse du projet et singularité du site

1. Comment est née la décision d'implanter un hôtel au sein du prieuré Saint-Lazare : un lieu voué au recueillement puis au milieu carcéral, alors qu'aucune infrastructure hôtelière n'existait auparavant ?

L'hôtel permet de prolonger l'expérience de l'Abbaye. Jusqu'alors, les visiteurs venaient découvrir le monument puis repartaient. Avec l'hôtel, on pouvait leur permettre de rester sur place, de dîner, de dormir au cœur du site et surtout de découvrir l'Abbaye à des moments où elle est habituellement fermée au public.

Il y avait aussi évidemment un enjeu économique derrière le projet. L'idée était de pouvoir faire vivre le site toute l'année, de générer une activité et des revenus complémentaires. Un monument comme celui-ci demande énormément de moyens pour être entretenu et faire vivre un hôtel permet aussi de contribuer à cette dynamique économique.

En fait, le choix du Prieuré Saint-Lazare est assez cohérent aussi avec son histoire. Ce n'est pas un bâtiment qui a toujours été uniquement un lieu de recueillement ou de vie monastique. À l'origine, Saint-Lazare avait une vocation liée à l'accueil et à la prise en charge des malades atteints de la lèpre. Ensuite, le prieuré a notamment accueilli les religieuses malades ou convalescentes, puis, pendant la période carcérale, il est devenu l'hôpital de la prison. Donc finalement, même si l'hôtel est évidemment une nouvelle fonction, il y a une certaine continuité dans l'histoire du lieu. On reste dans un bâtiment qui a toujours eu une fonction d'accueil, de soin ou d'hébergement, avec des usages qui ont simplement évolué au fil des siècles.

Donc je ne dirais pas que l'hôtel est venu complètement transformer la vocation du lieu. C'est plutôt une nouvelle étape dans son histoire, avec une fonction différente, mais qui reste finalement assez cohérente avec les différentes vies qu'a connues Saint-Lazare.

2. **La gouvernance publique/privée : comment s'est articulé le montage opérationnel entre la Région (propriétaire), les Architectes en Chef des Monuments Historiques (ACMH) et l'exploitant hôtelier ?**

Je ne sais pas

3. **Le parti pris Jouin Manku : quelle a été la ligne directrice architecturale pour transformer des cellules/dortoirs en 54 chambres contemporaines sans dénaturer la rudesse et la sérénité monastique ?**

Tout est vraiment dans la cohérence avec le lieu, dans le respect de son histoire, et surtout dans le fait de ne pas chercher à reproduire ce qu'on peut retrouver dans les hôtels contemporains de manière générale. L'idée, c'était vraiment que chaque détail soit pensé en lien avec l'Abbaye et avec son histoire.

Par exemple, dans les couloirs et dans les chambres, on a choisi de mettre de la moquette. C'est un détail, mais ça permet vraiment de favoriser le calme dans l'hôtel, d'atténuer les bruits de pas et de garder cette atmosphère assez sereine qui correspond bien au lieu.

Les têtes de lit sont en tissu beige, avec un tissu qui rappelle les habits que portaient les moniales à l'époque. On retrouve aussi cette cohérence dans les matériaux, avec du bois et des couleurs plutôt anthracite, qui font référence aux matériaux utilisés autrefois dans les constructions de l'Abbaye, notamment le bois et le métal.

Et puis, pour retrouver cette idée de rudesse monastique, il faut imaginer qu'il n'y a pas vraiment de choses dans les chambres qui ne soient pas utiles. On a évité d'ajouter trop de distractions ou d'éléments superflus. Par exemple, la télévision est cachée derrière un cache amovible. Comme ça, quand on entre dans la chambre, on peut presque avoir l'impression qu'il n'y a pas de télévision.

Donc finalement, c'est un équilibre entre le confort d'une chambre contemporaine et quelque chose de beaucoup plus sobre, calme et dépouillé, qui reste vraiment en cohérence avec l'esprit du lieu.

2. Bloc H1- Patrimoine classé, prouesses techniques et écoconception

Objectif : analyser les contraintes d'insertion d'un hôtel moderne dans un bâti ultra-protégé.

4. Le principe de réversibilité : dans un monument classé, interdiction d'altérer la pierre. Comment les contraintes des Monuments Historiques ont-elles dicté l'agencement (structures autoportantes, têtes de lit désolidarisées des murs en tuffeau, réseaux invisibles) ?

Je ne sais pas

5. Défis techniques et invisibilité : comment a été résolue l'équation du confort 4 étoiles (climatisation, acoustique entre chambres, plomberie, Wi-Fi dans des murs de plus d'un mètre d'épaisseur) sans saignées destructrices dans la pierre ?
Je ne sais pas

6. Exploitation & maintenance : avec plus de 10 ans de recul depuis l'ouverture de 2014, quels sont les points noirs techniques récurrents liés à la nature du bâtiment (usure du tuffeau, humidité, entretien des menuiseries ou du mobilier sur-mesure) ?
Globalement, l'architecte a vraiment fait un travail remarquable dans le choix des matériaux et du mobilier, parce qu'après plus de dix ans, on a encore énormément d'éléments qui sont d'origine. Le mobilier n'a quasiment pas bougé depuis l'ouverture en 2014.

Par exemple, les bureaux et les chaises dans les chambres, les têtes de lit, mais aussi tout le mobilier des parties communes, comme le mobilier du restaurant ou le desk de l'accueil, sont toujours les mêmes. Rien n'a été changé ou restauré, on fait simplement de l'entretien au quotidien.

Après, il y a quand même quelques points noirs. Notamment dans les salles de bains, parce que l'eau est très calcaire ici, donc on a parfois du mal à les entretenir correctement et à garder les équipements en bon état. Il y a aussi la question de l'humidité, qui est forcément présente dans un bâtiment comme celui-ci et qui demande une attention particulière.

Et puis, il y a les peintures. Elles n'ont pas été refaites depuis l'ouverture et commencent à mériter un petit coup de jeune. Mais ça, finalement, c'est assez classique dans un hôtel après une dizaine d'années d'exploitation.

Donc, globalement, on a plutôt un bâtiment et du mobilier qui ont très bien vieilli, avec quelques sujets d'entretien qui sont liés à la nature même du lieu et à son ancienneté.

3. Bloc H2 - Organisation du travail et création de flux ex-nihilo

Objectif : comprendre comment on fait fonctionner un hôtel dans un cloître historique non pensé pour l'hôtellerie.

8. La logistique des flux : l'hôtel est organisé autour d'un cloître avec de longues galeries et des dénivelés. Comment s'organisent concrètement les flux logistiques au quotidien (acheminement du linge, chariots des étages, évacuation des déchets, approvisionnement des cuisines) sans perturber le silence du lieu ?
L'avantage du lieu, c'est qu'il y avait déjà une vraie logique de déambulation au sein du bâtiment. Donc, sur ce point-là, on partait quand même avec quelque chose qui fonctionnait

bien. Il a surtout fallu bien réfléchir à l'agencement, notamment pour tout ce qui concerne les espaces de stockage, qui sont très importants dans un hôtel. Et je pense qu'on peut dire qu'il n'y en a jamais assez ! Par exemple, les chariots de linge doivent être rapatriés dans une cave qui se trouve à l'extérieur, pour ne pas les laisser dans les espaces visibles des clients. Forcément, ça rajoute un peu de travail pour les équipes des étages. Sinon globalement, l'hôtel est équipé de placards invisibles dans chaque couloirs donc ça facilite le stockage du linge propre.

Mais sinon, de manière générale, les flux sont assez fluides. Les deux ailes du bâtiment sont desservies par plusieurs escaliers et par un ascenseur central, donc il n'y a jamais vraiment de bouchons pour les clients, par exemple.

Pour les cuisines, on a un accès extérieur sur le côté, qui est assez éloigné des chambres, donc ça ne pose pas de problème particulier, notamment en termes de bruit. Et puis, il n'y a pas non plus de pollution visuelle, parce que l'arrière de la cuisine est complètement caché et n'est pas visible des clients.

C'est quelque chose qui est assez important pour nous : il faut vraiment que le client reste dans sa bulle et qu'il ne voie jamais, ou le moins possible, les "envers du décor" de l'hôtel. Tout ce qui concerne les livraisons, les chariots, les cuisines, les flux du personnel… doit rester le plus discret possible.

9. Ergonomie et pénibilité : l'architecture impose-t-elle une charge physique particulière aux équipes (distances de marche, absence d'ascenseurs traversants sur certaines zones, port de charges) ? Quels aménagements ont été apportés pour y remédier ?

Effectivement, comme je le disais, la gestion du linge reste un peu compliquée et oblige les employés d'étage à rapatrier tous les chariots dans une cave à l'extérieur en fin de journée. Après, on a quand même un ascenseur central qui permet de se déplacer assez facilement, puisque les chambres sont de chaque côté et qu'on n'en a que 44 dans le bâtiment. Elles restent donc toutes assez proches de l'ascenseur.

Je dirais que la charge la plus pénible est plutôt liée à notre bâtiment extérieur, puisqu'on a 10 chambres qui se trouvent dans un bâtiment annexe, avec notamment des chambres en duplex. Pour les équipes, c'est forcément un peu plus compliqué parce qu'il faut déplacer le matériel de ménage dans les différents espaces. Ce sont clairement les chambres qui sont les plus longues et les plus pénibles à nettoyer.

Après, on ne peut évidemment pas changer la configuration ou la nature de ces chambres, donc on essaie surtout de s'adapter au maximum au niveau des équipements. Par exemple, on utilise des aspirateurs plus légers et on a aussi des chariots à disposition dans chaque couloir pour éviter aux équipes d'avoir à transporter tout le matériel sur de trop grandes distances.

10. Recrutement et formation à l' "esprit du lieu" : les équipes ne travaillent pas dans un hôtel classique, mais dans une abbaye. Comment formez-vous les collaborateurs à la posture et au calme qu'impose le site ?

C'est d'abord important que les collaborateurs comprennent le lieu dans lequel ils travaillent. On les invite donc à déambuler dans le site, à découvrir les différents espaces, mais aussi à participer à des visites guidées pour mieux comprendre son histoire et son patrimoine.

Après, pour le calme qui règne au sein du monument, je dirais que ça se fait assez naturellement. On est quand même baignés toute la journée dans ce site qui est gigantesque, en pleine nature, avec les oiseaux qui chantent, beaucoup de végétation… Donc finalement, le calme est vraiment présent dans tout l'environnement.

Et je pense que ça a forcément un impact sur les équipes. On est dans un environnement qui est très apaisant, et ce calme se transmet assez naturellement dans la manière dont on travaille et dont on accueille les clients.

11. Restauration et gastronomie : comment s'articule l'exploitation du restaurant (dans le cloître et la salle capitulaire) avec les contraintes d'extraction et les normes d'hygiène/sécurité incendie en monument historique ?

Il y a finalement pas mal d'issues autour du cloître. La salle du restaurant, par exemple, est accessible soit par le Petit Réfectoire de l'hôtel, soit par le bar qui se trouve dans la Chapelle, donc on a la possibilité de sortir par ces deux endroits. Le cloître est aussi à moitié vitré, avec deux portes qui donnent directement vers l'extérieur. Donc, de ce point de vue-là, je ne pense pas que ce soit vraiment plus compliqué que dans un bâtiment plus classique.

On a plusieurs possibilités pour circuler et sortir du bâtiment, donc ça ne pose pas de difficulté particulière au quotidien.

4. Bloc H3 - Modèle économique, attractivité et promesse client

Objectif : mesurer l'impact du patrimoine sur la valeur perçue et la viabilité de l'exploitation.

12. La promesse de l'expérience : l'accès libre à l'abbaye la nuit est l'un des arguments majeurs de l'hôtel. Est-ce le patrimoine qui vend la chambre, ou l'expérience immersive globale (gastronomie, design, silence) ?

Je dirais que c'est surtout l'expérience immersive qui attire les clients. Bien sûr, ils viennent ici pour le monument, c'est certain, mais le fait de pouvoir y passer la nuit, d'y dîner et finalement de vivre pendant toute une soirée dans un lieu qui a une histoire aussi forte, c'est vraiment cet ensemble qui fait la différence.

L'accès à l'Abbaye le soir est d'ailleurs un vrai argument pour notre hôtel, parce que l'ambiance est complètement différente. Les clients se retrouvent quasiment seuls dans l'Abbaye, et c'est quand même un privilège assez rare de pouvoir vivre le lieu de cette manière, en dehors des horaires classiques de visite.

Et puis, la gastronomie joue aussi un rôle important, parce que là encore, tout est cohérent avec le lieu. On travaille avec des produits locaux, de saison, et certains sont même cultivés directement dans le potager de l'Abbaye.

13. Profil de clientèle et saisonnalité : comment a évolué la typologie des clients depuis l'ouverture (tourisme culturel, clientèle de repos, séminaires de direction, clientèle internationale) ? Comment l'hôtel gère-t-il la basse saison ligérienne ?

Globalement, je dirais que la typologie de clientèle n'a pas énormément évolué depuis l'ouverture. Elle reste assez mixte, avec plusieurs profils différents. On a bien sûr des habitués, mais aussi beaucoup de clients locaux, notamment des personnes qui viennent grâce à des bons cadeaux pour découvrir l'expérience de l'Abbaye. On accueille aussi beaucoup de séminaires, de groupes et d'entreprises, puisqu'il y a régulièrement des événements organisés sur le site. Et puis, on a une belle clientèle internationale, avec des nationalités assez différentes. Ce sont souvent des personnes qui viennent en France pour découvrir des lieux emblématiques et qui cherchent justement ce type d'expérience assez particulière.

Pour la saisonnalité, l'avantage qu'on a, c'est que l'Abbaye se visite toute l'année et qu'il y a aussi beaucoup d'événements culturels qui permettent de faire vivre le site en dehors de la haute saison touristique. Il y a évidemment une basse saison, comme dans beaucoup d'établissements, mais elle est finalement assez bien compensée. Les périodes où il y a un peu moins de touristes sont souvent celles où on a davantage de séminaires, de groupes ou d'événements d'entreprise.

14. Sensibilité au prix (ADR) : le statut de monument historique permet-il de justifier un prix moyen plus élevé, ou impose-t-il au contraire des coûts fixes d'entretien si lourds qu'ils réduisent la rentabilité ?

En termes de rentabilité, je ne peux pas vraiment m'avancer sur le sujet, ce n'est pas quelque chose que je maîtrise suffisamment. En revanche, sur la justification du prix, oui, je pense qu'il est assez cohérent avec l'expérience que l'on propose.

Déjà, l'hôtel offre l'accès au monument gratuitement, y compris le soir, ce qui est quand même assez exceptionnel. Les clients qui viennent à l'Abbaye ont souvent envie de vivre l'expérience à fond, et l'hôtel répond justement à cette envie de pouvoir dormir sur place et profiter du lieu autrement.

Ce sont généralement des clients qui viennent pour vivre une expérience, et pas simplement pour avoir une chambre où dormir. Ils sont donc prêts à mettre un peu plus cher pour ça.

Et puis, dans un petit village comme Fontevraud, on ne vient pas seulement pour dormir à l'hôtel. C'est très différent d'un hôtel en ville, où l'on peut choisir un établissement simplement pour sa localisation ou pour avoir un endroit où passer la nuit. Ici, le lieu fait vraiment partie de l'expérience et c'est aussi ce qui justifie le prix.

15. Perception client et paradoxes : certains clients sont-ils parfois déroutés par le dépouillement monastique (absence de télévision ostensible au départ, sobriété des chambres) alors qu'ils paient pour un 4 étoiles ?

Complètement. On a des clients qui comprennent très bien ce qu'on propose et qui viennent justement chercher ça. Pour eux, c'est complètement cohérent avec le lieu et avec l'histoire de l'Abbaye. Après, on a aussi certains clients qui réservent simplement en voyant les quatre étoiles, sans forcément chercher plus loin ou regarder vraiment l'esprit de l'hôtel. Et là, effectivement, ça peut les dérouter, parce qu'on ne ressemble pas vraiment à un autre hôtel quatre étoiles classique.

Le design, forcément, ne peut pas plaire à tout le monde. C'est assez dépouillé, assez sobre, et ce n'est pas forcément ce que tout le monde attend quand il réserve un quatre étoiles. En revanche, même si on a fait le choix d'un design très particulier, le confort n'est vraiment pas en reste. On répond à tous les critères d'un quatre étoiles et on retrouve bien évidemment le niveau de confort qui va avec ce positionnement.

Donc finalement, il peut y avoir un petit décalage entre ce que certains clients imaginent en voyant simplement "quatre étoiles" et ce qu'ils découvrent en arrivant, mais c'est aussi ce qui fait le caractère assez unique de l'hôtel.

5. Synthèse et clôture

16. Le bilan : si vous deviez citer la plus grande réussite et la plus grande frustration opérationnelle liées au fait d'opérer un hôtel dans l'Abbaye de Fontevraud, quelles seraient-elles ?

Je dirais que la plus grande réussite, c'est justement d'avoir réussi à faire vivre un hôtel dans un lieu aussi exceptionnel, sans dénaturer l'Abbaye. On arrive à proposer une vraie expérience hôtelière, avec le confort d'un quatre étoiles, tout en gardant l'histoire, le calme et l'identité du lieu. Et puis, le fait de permettre aux clients de vivre l'Abbaye autrement, notamment le soir quand elle est fermée au public, c'est quand même une expérience assez unique.

La plus grande frustration, je dirais que c'est justement liée aux contraintes du bâtiment, et notamment à la climatisation. L'hôtel n'est pas climatisé, à l'exception de cinq chambres, et ça peut devenir assez compliqué pendant les grosses périodes de chaleur. Cet été, par exemple, on a eu des chambres qui sont montées à plus de 35 degrés, donc forcément, pour les clients, ce n'est pas toujours facile à vivre, surtout dans un quatre étoiles.

Après, c'est une contrainte qui est directement liée au bâtiment et à son statut de monument historique. On ne peut pas forcément intervenir comme on le ferait dans un hôtel classique. On essaie donc de trouver des solutions pour améliorer le confort des clients, mais c'est clairement l'un des sujets qui peut être le plus frustrant dans l'exploitation au quotidien.

17. Y a-t-il une spécificité invisible du fonctionnement de cet hôtel qu'un observateur extérieur ne peut pas deviner ?

Je dirais que la plus grande spécificité invisible, c'est justement le fait que l'hôtel ne fonctionne pas vraiment comme un établissement à part entière. Quand on regarde l'hôtel de l'extérieur, on peut avoir l'impression que c'est un bâtiment avec son propre fonctionnement, mais en réalité, tout est beaucoup plus lié au reste de l'Abbaye.

On travaille bien sûr avec la billetterie, le musée, les différentes programmations culturelles, mais ça va beaucoup plus loin que ça. On partage aussi un certain nombre de services, comme

l'entretien des espaces verts, les services supports et d'autres fonctions qui sont mutualisées à l'échelle de l'Abbaye.

Donc, quand on arrive ici et qu'on découvre le fonctionnement, c'est assez difficile de comprendre tout de suite comment tout est organisé et comment les différents services sont liés entre eux.

C'est finalement un fonctionnement assez particulier, parce que l'hôtel fait partie d'un ensemble beaucoup plus grand. Et je pense que c'est justement cette organisation globale qui est assez invisible pour quelqu'un qui vient simplement séjourner à l'hôtel.

Annexe 39 : Entretien avec Ala SOCOLOVSCHI - Château de Belmont

1. Présentation et historique des aménagements

1. **Positionnement et statut du site :** Comment caractérisez-vous le positionnement du Château Belmont en termes de capacité et de clientèle, et quel est le statut patrimonial de la maison historique ainsi que de son parc au regard des règles d'urbanisme ?

Votre réponse : Le Château Belmont Tours est un hôtel urbain haut de gamme classé 4 étoiles, disposant de 65 chambres et d'une capacité d'accueil d'environ 150 personnes. La bâtisse historique est un ancien hôtel particulier, toutefois, le lieu-dit étant nommé "Château Belmont", cette appellation a été conservée pour l'établissement.
Le parc est classé et soumis à l'ensemble des règles d'urbanisme applicables. Toute intervention y est réalisée après validation des services compétents de la mairie. Nous sommes également situés dans un secteur protégé, impliquant l'avis des Architectes des Bâtiments de France pour toute modification de la bâtisse, même si celle-ci n'est pas classée monument historique.

2. **Travaux récents ou projets à l'étude :** À quand remontent les dernières rénovations significatives dans l'établissement, quels espaces ont-elles concernés en priorité entre le château, les extensions modernes, le restaurant et le spa, et quels seraient aujourd'hui vos prochains projets d'investissement ?

Votre réponse : L'évolution du site s'est réalisée en plusieurs étapes :

- *En 1970, une aile a été ajoutée à la bâtisse principale.*
- *En 2008, quatre bâtiments contemporains ont été construits dans le parc.*
- *En 2016, un bâtiment dédié à l'activité affaires a été créé, comprenant des salles de séminaire ainsi qu'un parking souterrain.*

Plus récemment, les 44 chambres de la partie contemporaine, ainsi que les couloirs et la réception, ont été rénovés il y a environ trois ans.
Cette année, nous avons procédé au remplacement complet des menuiseries du château et engagé la rénovation de plusieurs chambres historiques.
Les principaux projets restant à réaliser concernent aujourd'hui la rénovation du restaurant ainsi que celle de la verrière datant des années 1870.

2. Contraintes du bâti ancien, environnement et arbitrages techniques

3. **Contraintes patrimoniales et réglementaires :** Quelles sont les contraintes majeures imposées par l'architecture du site lors de travaux, notamment vis-à-vis des Architectes des Bâtiments de France, et quel est leur impact sur les délais ou les budgets ?

Votre réponse : Chaque projet impliquant la bâtisse nécessite l'intervention d'un architecte spécialisé ainsi qu'un dépôt d'autorisation de travaux. Ces démarches engendrent des coûts supplémentaires et des délais de réalisation plus importants.
Par ailleurs, les projets sont systématiquement accompagnés d'un bureau de contrôle et d'un coordinateur SSI afin de garantir la conformité aux exigences de sécurité incendie.

4. **Transition écologique et confort moderne :** Comment parvenez-vous à intégrer les attentes actuelles en matière d'écologie comme l'isolation, la gestion de l'énergie ou la préservation du parc, tout en dissimulant les équipements modernes comme la climatisation sans dénaturer la bâtisse ancienne ?

5.

Votre réponse : En 2021, nous avons réalisé une étude thermique accompagnée d'un plan pluriannuel de travaux visant à améliorer la performance énergétique du site.
Les premières actions concrètes ont démarré cette année avec le remplacement des menuiseries du château. Le changement de la chaudière est également prévu pour novembre. D'autres investissements suivront progressivement, tant sur les équipements techniques que sur les infrastructures du bâtiment.

3. Organisation interne, équipes et ergonomie

5. **Consultation et ergonomie des équipes :** Les retours du personnel de terrain, notamment les équipes d'étages, de réception ou de restauration, sont-ils pris en compte pour choisir des matériaux faciles d'entretien, du mobilier maniable et pour limiter la pénibilité physique ?

Votre réponse : Nous sommes accompagnés par l'APST 37 sur plusieurs sujets liés aux conditions de travail. En complément, notre appartenance à un groupe nous permet de bénéficier de l'expertise d'un service dédié qui nous accompagne dans le choix de matériaux, d'équipements et de mobiliers répondant aux enjeux d'ergonomie et de prévention de la pénibilité.

6. **Gestion de l'activité en période de travaux :** Lors de chantiers importants, quelle organisation privilégiez-vous pour concilier les nuisances avec la présence des clients, et comment gérez-vous l'activité de vos équipes salariées ?

Votre réponse : Lors des chantiers, nous mettons en place des créneaux de travaux adaptés afin de limiter les nuisances. Les clients comme les équipes sont informés en amont des interventions programmées.
Nous privilégions également un phasage des travaux par étage ou par zone afin de réduire l'impact sur l'activité de l'établissement et sur le confort de nos clients.

Appropriation des nouveaux espaces : À la livraison de nouveaux aménagements ou équipements, constatez-vous une phase de rodage pour les équipes, et comment accompagnez-vous cette transition pour éviter les répercussions sur la qualité de service ?

Votre réponse : Les équipes sont systématiquement informées et associées en amont des changements. Grâce à cette anticipation et à une communication adaptée, les nouveaux équipements sont généralement pris en main rapidement, sans nécessiter de véritable phase de rodage.

4. Expérience client, attractivité et rentabilité

8. **Équilibre stylistique et authenticité :** Quel équilibre décoratif cherchez-vous à maintenir entre l'élégance classique de la maison de maître et le style contemporain des autres espaces afin de répondre aux attentes de votre clientèle ?

Votre réponse : Les choix architecturaux, décoratifs et d'aménagement sont pilotés par les équipes spécialisées de notre siège. Elles veillent à préserver l'identité historique du lieu tout en intégrant les standards contemporains attendus par notre clientèle.

9. **Valorisation commerciale et prix moyen :** Selon vous, la rénovation régulière et la modernisation des infrastructures sont-elles indispensables pour soutenir le prix moyen de la chambre, attirer de nouvelles clientèles et rester compétitif face à la concurrence régionale ?

Votre réponse : La rénovation régulière des infrastructures est aujourd'hui indispensable pour maintenir l'attractivité d'un établissement hôtelier, soutenir le prix moyen des chambres et répondre aux attentes des clients.

Le secteur est en constante évolution et les concepts hôteliers innovent rapidement. Il est donc essentiel de moderniser régulièrement les équipements et les espaces afin de rester compétitif sur le marché régional.

5. Conclusion

10. **Facteur clé de succès :** D'après votre expérience de directrice, quel est le secret pour réussir la modernisation d'un hôtel de caractère tout en préservant son âme d'origine ?

Votre réponse : Selon mon expérience, la réussite d'un projet de modernisation dans un hôtel de caractère repose avant tout sur un accompagnement solide du groupe propriétaire ainsi que sur l'appui d'experts qualifiés. S'entourer de professionnels compétents permet de préserver l'âme du lieu tout en menant efficacement les projets de rénovation et d'évolution de l'établissement.

Annexe 40 : Entretien avec Carla BROSSET - Château de Rochecotte

1. Présentation et historique des aménagements

Question :

Quel est votre rôle et votre niveau d'implication dans la conduite de ce projet de rénovation au sein du domaine ?

Réponse :

Mon ancrage ici est à la fois familial et opérationnel. Je suis la petite-fille des repreneurs historiques qui ont racheté le domaine à l'état d'abandon en 1984 pour en faire un hôtel. J'occupe le poste d'adjointe de direction depuis près de cinq ans aux côtés de ma mère et de ma tante. Sur le chantier, j'ai assuré la coordination opérationnelle directe entre l'architecte, les entreprises du bâtiment, notre direction familiale (pour les arbitrages décoratifs et financiers) et nos chefs de service sur le terrain.

Question :

Pouvez-vous nous présenter les caractéristiques du Château de Rochecotte ainsi que les motivations et le calendrier de cette rénovation ?

Réponse :

Le domaine est un hôtel 4 étoiles de 37 clés (chambres et suites), doté d'un restaurant gastronomique et implanté au cœur d'un parc paysager de 24 hectares. C'est une demeure historique du XVIII^{e} siècle liée à la duchesse de Dino et au prince de Talleyrand, inscrite aux Monuments Historiques et située en zone UNESCO.

Ce chantier répondait à trois motivations principales :

- La fin d'un cycle hôtelier classique nécessitant le rafraîchissement des textiles et moquettes.
- La hausse des exigences de confort de notre clientèle (qualité de la literie, isolation acoustique/thermique, performance du Wi-Fi et intégration de la climatisation).
- La volonté d'éclaircir et de moderniser nos espaces sans dénaturer notre âme historique.

Pour ne pas subir un arrêt économique total, nous avons échelonné les travaux sur trois hivers successifs, pendant nos périodes de fermeture annuelle (de mi-novembre à fin mars). Le

programme a couvert la rénovation intégrale des chambres du corps principal, la création de douches à l'italienne, la restructuration de la cuisine et la réfection des toitures en ardoise.

2. Contraintes patrimoniales, arbitrages techniques et impacts financiers

Question :

Comment s'est articulée la collaboration avec l'Architecte des Bâtiments de France (ABF) face à vos impératifs d'exploitation ?

Réponse :

L'instruction s'est avérée particulièrement rigoureuse et a nécessité un an complet d'anticipation. Chaque détail technique a fait l'objet d'une validation : la composition des enduits à la chaux, le dessin des huisseries ou encore la carrière de provenance des ardoises. La difficulté majeure réside dans la friction temporelle entre la lenteur des autorisations administratives et notre calendrier commercial strict, qui nous imposait une réouverture impérative au printemps.

Question :

Quels compromis majeurs avez-vous dû trouver entre la préservation architecturale et les standards du confort hôtelier contemporain ?

Réponse :

Le cas d'école a été l'intégration de la climatisation. L'ABF a catégoriquement refusé la présence de blocs extérieurs visibles sur les façades ou les toitures classées. Nous avons donc dû implanter les groupes techniques à distance dans le parc, dissimulés par la végétation, puis acheminer l'ensemble des réseaux et gaines en passant sous les parquets anciens. C'est une solution techniquement invisible pour le client, mais qui a engendré un surcoût d'installation très important.

Question :

Quel a été l'impact réel de ces contraintes sur l'enveloppe budgétaire et comment s'est organisée la prise de décision ?

Réponse :

Nous avons enregistré un dépassement financier de 20 à 25% par rapport au budget initial, principalement lié aux aléas du bâti ancien (reprise imprévue de solivages, traitement de zones humides, complexité des gainages). Mon retour d'expérience est clair : une marge de précaution minimale de 20% est indispensable sur tout chantier patrimonial.

Notre gouvernance familiale et indépendante a été un atout majeur : elle nous a permis de trancher immédiatement lors de comités restreints avec notre architecte, en gardant trois priorités : le respect du bâtiment, le confort client et la pérennité environnementale.

3. Gestion humaine, ergonomie opérationnelle et réouverture

Question :

De quelle manière avez-vous associé le personnel au projet malgré la fermeture hivernale ?

Réponse :

Nous avons impliqué très tôt nos chefs de service (gouvernante générale, chef de cuisine, responsable d'accueil) dès la phase de conception des plans. Pendant la trêve hivernale, nous avons maintenu le lien en organisant des visites de chantier ciblées et en partageant régulièrement des photos et vidéos d'avancement pour que les équipes s'approprient les nouveaux espaces.

Question :

En quoi l'expertise terrain des équipes a-t-elle fait évoluer les choix d'aménagement intérieurs ?

Réponse :

Leur regard a permis d'éviter de lourdes erreurs d'exploitation :

- **Entretien et maintenance :** nous avions initialement sélectionné une vasque très design en pierre poreuse. Notre gouvernante générale nous a alertés sur sa sensibilité au calcaire et le temps de nettoyage excessif qu'elle exigerait, nous avons donc opté pour une céramique lisse haut de gamme.
- **Prévention des TMS :** l'emplacement de certaines prises électriques a été revu sur plan pour éviter que les femmes de chambre n'aient à déplacer des meubles lourds au quotidien.
- **Ergonomie en cuisine :** l'implantation du nouveau piano de cuisson et la redéfinition des circuits d'envoi ont été entièrement dessinées selon les préconisations du chef.

Question :

Quels dispositifs ont encadré la réouverture et quels enseignements en tirez-vous a posteriori ?

Réponse :

Nous avons mis en place des formations ciblées : un volet technique pour la réception et la maintenance (prise en main des thermostats et de la domotique) et un volet culturel/storytelling pour nos équipes de salle et d'accueil, afin qu'elles maîtrisent l'histoire du domaine et sachent la raconter.

Nous avons tout de même essuyé quelques frottements au démarrage : la relocalisation des offices d'étages a bousculé les repères des équipes, entraînant de légers retards sur la mise à blanc des chambres les premiers jours. La présence physique et constante de la direction auprès des clients a permis de désamorcer les tensions en toute transparence.

Avec le recul, notre axe d'amélioration principal serait d'organiser de véritables "séjours tests" en interne (marche à blanc avec le personnel dormant sur place) avant d'accueillir les premiers clients payants.

4. Repositionnement commercial, attractivité et rentabilité

Question :

Quels sont les effets concrets de cette rénovation sur l'image du château et la typologie de vos clients ?

Réponse :

Nous avons cassé l'étiquette d' "hôtel-musée" parfois perçue comme vieillissante. Aujourd'hui, l'établissement est vu comme une élégante maison de campagne, lumineuse et chaleureuse, mettant à l'honneur des matières naturelles comme le lin et le bois brut.

Cette nouvelle image a rajeuni notre clientèle individuelle (notamment des couples urbains franciliens de 30 à 45 ans pour des courts séjours) et dynamisé nos segments événementiels (mariages haut de gamme, séminaires de direction). Nos notes en ligne se sont consolidées à un excellent niveau, dépassant 9/10 sur Booking et atteignant 4,6/5 sur Google.

Question :

Quel bilan dressez-vous en termes de retour sur investissement ?

Réponse :

Les indicateurs sont au vert : notre prix moyen journalier (ADR) a progressé de 15 à 20% sans que notre taux d'occupation n'en pâtisse. La fréquentation s'est même nettement consolidée sur les ailes de saison (mai, juin et septembre).

Question :

Pour conclure, quels sont selon vous les facteurs clés de succès d'une telle réhabilitation hôtelière patrimoniale ?

Réponse :

Le premier facteur est la justesse stylistique : il faut impérativement bannir les matériaux synthétiques ou les standards décoratifs urbains pour préserver une cohérence totale avec le monument historique.

Le second réside dans la continuité entre l'intérieur et l'extérieur : l'aménagement paysager (le parc de 24 hectares, la restauration des terrasses) doit être travaillé comme un prolongement naturel du séjour en chambre. C'est cet ensemble qui crée une expérience mémorable.

Annexe 41 : Entretien avec Pascal BRAULT et Jorge GONZALEZ - Château d'Artigny

Lieu : *Château d'Artigny*

Interrogeantes : *Carla Huppenoire & Axelle Chouteau*

Interrogés : *Pascal Brault (Directeur) & Jorge Gonzales (Directeur adjoint)*

Carla Huppenoire : Bonjour Monsieur Brault, bonjour Monsieur Gonzales. Merci beaucoup de prendre le temps de répondre à nos questions pour notre mémoire. Hop, c'est bon, ça tourne. Donc, on avait… parce que là, du coup, vous avez fait des rénovations récemment, un petit peu quand même, non ?

Pascal Brault : On a eu uniquement les salles de séminaire.

Carla Huppenoire : D'accord.

Pascal Brault : Quatre salles de séminaire qui ont été redécorées, relookées, donc ils sont très bien.

Axelle Chouteau : C'est juste de la décoration du coup, enfin juste des…

Carla Huppenoire : Elles existaient déjà ?

Pascal Brault : Oui, parce qu'elles existaient déjà, et puis bâtiment qui est sain quoi, pas trop de soucis.

Carla Huppenoire : Rafraîchissement, quoi.

Axelle Chouteau : Ah oui, donc c'était un rafraîchissement.

Pascal Brault : On a eu les climatisations justement dans le château, parce que on avait des problèmes de clim avec des blocs clim qui étaient plus ou moins anciens, donc c'était assez récurrent comme les problèmes. Donc ça c'est résolu.

Axelle Chouteau : Vous avez la climatisation depuis quand sinon ici ?

Pascal Brault : Alors là ! Depuis très très très longtemps parce que François Coty qui a construit le château début XXe, entre 1912 et 1924, avait déjà prévu la climatisation. C'est le premier château qui était climatisé. Alors c'est plus du tout le même système maintenant. C'est pas les mêmes systèmes, c'était des gros blocs de glace et puis après il y avait des…

Axelle Chouteau : Ah oui, des aérations comme ça…

Jorge Gonzales : Alors c'était climatisé avec des grands radiateurs en dessous. En fait c'est des radiateurs d'eau… d'abord c'était pour le chauffage. Donc tu as les radiateurs qui sont en dessous, dans le troisième sous-sol, on les voit, et c'est des radiateurs d'eau chaude qui sont orientés dans les canalisations d'air vers tout en haut. Donc ils ont fait quand même des entrées

d'air en dehors du château qui rentrent par ces canalisations, qui viennent toucher les radiateurs d'eau chaude qui sont au troisième sous-sol, et ça fait monter l'air chaud.

Axelle Chouteau : D'accord, très bien.

Jorge Gonzales : À l'époque, c'était déjà ces conduits-là. Et nous on les a réutilisés pour…

Carla Huppenoire : D'accord, donc vous avez réutilisé les mêmes ?

Axelle Chouteau : Donc il n'y a pas eu d'autre modification…

Pascal Brault : Alors c'est pas du tout les mêmes systèmes là, mais on utilise quand même…

Carla Huppenoire : Oui, vous utilisez quand même le… enfin je veux dire vous avez pas eu de trous à faire ou de trucs trop…

Jorge Gonzales : Si, dans les chambres ! Et après dans les chambres, oui, quand il a été transformé en hôtel, parce que vu que c'est pas un château qui était prévu d'être un hôtel. Chaque chambre a sa grille et son aération, et tous les blocs clim sont dans les greniers. Donc ils sont pas visibles de l'extérieur, ils sont bien cachés.

Axelle Chouteau : D'accord, trop bien.

Carla Huppenoire : Parfait. Et est-ce que le bâtiment il est classé, inscrit, protégé ?

Pascal Brault : Non, pas du tout. Ni inscrit, ni…

Carla Huppenoire : D'accord, trop bien, donc vous avez pu faire tout… en fait vous faites ce que vous voulez, si vous voulez ?

Pascal Brault : Eh ben, pas de contraintes.

Carla Huppenoire : Ouais, c'est ça.

Pascal Brault : Et ça c'est bien.

Carla Huppenoire : J'avoue que c'est pratique.

Axelle Chouteau : Ça aurait été le mauvais qu'il soit inscrit. Ah ouais, c'est pas mal.

Pascal Brault : Oui, parce que là c'est très compliqué, les Bâtiments de France après vont dire “bah non, n'utilisez pas ce type de matériaux, n'utilisez pas ces… pas cette couleur, pas cette…”

Axelle Chouteau : C'est pas modifiable facilement.

Jorge Gonzales : Ouais, si tu veux par exemple faire du double vitrage, bah il faut que tu respectes les huisseries exactement comme de l'époque, donc c'est…

Pascal Brault : Il y a des dossiers à monter, enfin c'est l'administration française voilà, en toute sa splendeur.

Carla Huppenoire : C'est très lourd administrativement parlant. Et est-ce que, du coup, quels sont les projets de rénovation actuels ou en cours, ou…

Pascal Brault : Alors des projets on en a plein. Après, quand on a un projet c'est bien, mais il faut avoir le financement. Pour l'instant, le groupe qui possède le Château d'Artigny n'a pas encore les financements, mais des projets évidemment. Ici, ce serait de refaire l'intégralité des salles de bains. Ça c'est la priorité numéro une. Voilà, qui sont assez anciennes comme salles de bains, même s'il y a un côté vieille France, château, donc les gens sont certainement…

Carla Huppenoire : Plus compréhensifs…

Pascal Brault : Ouais, plus compréhensifs que si on était un Ibis qui a 30 ans quoi. Il y a des Ibis par exemple qui ont pas été rénovés, là c'est très très problématique parce que c'est vraiment… Mais ici bon, notamment les carrelages voilà. Non mais et puis en plus il y a certaines salles de bains ça se trouve dans 10 ans c'est le type de déco qu'on fera donc…

Carla Huppenoire : C'est possible !

Pascal Brault : Non mais ce qui est carrelage par exemple, vous voyez pendant un moment les petits carreaux c'était devenu complètement ringard, dans les années 2000 c'était vraiment ringard, maintenant tout le monde fait…

Jorge Gonzales : Maintenant c'est tendance.

Axelle Chouteau : Oui, c'est vrai.

Carla Huppenoire : Les petits carreaux ça se fait plus, les grands carreaux larges…

Pascal Brault : Voilà, donc tout ça ça…

Carla Huppenoire : Et si jamais du coup vous avez ce projet de salles de bains, est-ce que vous allez fermer durant un temps ou est-ce que vous allez le faire tous les hivers, vous allez fermer 10 chambres, mais du coup ça peut faire du bruit pour…

Pascal Brault : Là c'est très compliqué d'avoir un hôtel… ici on n'est pas très très grand quand même, il n'y a que 31 chambres dans le château, ça serait compliqué quand même de faire du bruit alors qu'il y a… et de faire cohabiter un chantier. On l'a vu parce qu'on a fait une chambre témoin, donc juste une chambre au deuxième étage avec un échafaudage à l'extérieur, donc un échafaudage qu'on a eu pendant des mois juste pour une chambre, pour une chambre témoin. Et puis évidemment les ouvriers ils arrivent le matin à 8h, ils sortent le marteau-piqueur, ils s'en moquent de savoir qu'il y a des… même si on leur donne des consignes. Donc c'est forcément des nuisances sonores, mais pas uniquement, poussière et autres, donc c'est très très difficile. C'est pas bon… il y a des grands grands hôtels où il y a plusieurs bâtiments, il y a plusieurs

ailes, donc on condamne l'aile ouest et puis on fait… on continue à travailler avec les autres, mais là c'est…

Jorge Gonzales : Si c'est des petits travaux, ça va. Si c'est de la tapisserie, de la décoration…

Carla Huppenoire : Oui, qui font pas trop de bruit…

Pascal Brault : Ça, ça on l'a fait. Des rafraîchissements, il n'y a pas de problème, c'est pas très compliqué.

Jorge Gonzales : Mais une salle de bains quand il faut tout casser…

Pascal Brault : Tout casser pour refaire, non là c'est très compliqué. Et en plus dans l'hôtel faire cohabiter voilà des clients dans un 5 étoiles et puis des ouvriers avec un seul ascenseur et des ouvriers qui arrivent avec des bottes… Voilà, donc ça c'est pas possible.

Axelle Chouteau : Et puis les gens ici ils viennent chercher aussi une tranquillité extrême…

Pascal Brault : Ah bah oui, ils veulent pas ils veulent pas comprendre si on leur dit “non non mais il y a des travaux en ce moment”, ils payent pas pour ça quoi. Donc ça c'est impossible.

Jorge Gonzales : Mais ça n'empêcherait pas le fonctionnement par exemple du spa ou des salles de séminaire ou du restaurant…

Pascal Brault : Ou du rez-de-chaussée du château.

Jorge Gonzales : Ça permettrait quand même de garder une activité, faut pas fermer la totalité de l'établissement.

Carla Huppenoire : Donc vous, en projet vous auriez… garder le restaurant, le bar d'ouvert etc., et les chambres peut-être…

Pascal Brault : Alors si c'est juste des salles de bains oui, mais si c'est vraiment si c'est de grosses grosses rénovations…

Axelle Chouteau : Et j'ai entendu que vous aviez un ascenseur, l'ascenseur il date de quand ?

Pascal Brault : De la construction du château, début du siècle hein. Bon, il a été rénové un peu mais…

Carla Huppenoire : D'accord. Et du coup, les déclencheurs de ce projet de rénovation, c'est la vétusté des… ou alors est-ce que c'est… parce que là vous êtes déjà 5 étoiles donc ça peut pas être forcément pour une montée en gamme ?

Jorge Gonzales : Non, c'est justement pour être aux normes de l'hôtellerie haut de gamme.

Carla Huppenoire : Au goût du jour…

Pascal Brault : Normalement, un hôtel comme le nôtre avec une cinquantaine de chambres, on devrait refaire tous les ans quatre à cinq chambres. Ça c'est le rythme ça serait le rythme normal. Sauf que là depuis 20 ans on n'est pas sur ce rythme-là. Donc il y a un moment donné on prend du retard et il faut bien se remettre à jour, parce que la concurrence elle n'oublie pas, elle avance, et on est quand même dans un contexte hyper concurrentiel. Il y a beaucoup de châteaux-hôtels dans la région, il y a beaucoup de très très belles demeures, et même parfois des demeures ils ont juste cinq-six chambres, mais quand on voit la qualité de ces chambres… Voilà, pour rester performant et…

Carla Huppenoire : Un peu moderne…

Jorge Gonzales : Il faut pas dire que c'est que de la rénovation pour l'esthétique. Il faut dire aussi qu'il y a une démarche RSE, des déperditions énergétiques, tout ça, isolation. C'est quand même un bâtiment qui est assez âgé et qui est une passoire thermique l'hiver comme l'été. Donc ça aussi la rénovation est liée à…

Carla Huppenoire : Parce que là si vous cassez par contre si vous refaites une chambre, vous devez casser… je sais pas il y a des moulures dans les chambres, il doit y avoir des… Du coup ça veut dire que vous cassez tout et vous refaites tout ?

Pascal Brault : Oui, ah oui en général.

Carla Huppenoire : Avec la chambre témoin c'est ce qui a été fait ?

Pascal Brault : Intégralement, tout a été mis à nu.

Jorge Gonzales : Il y a certaines choses qui peuvent être récupérées parce qu'il y a des chambres qui sont couvertes de moquette, le sol c'est de la moquette, mais en dessous il y a du parquet. On en a quatre chambres qu'on a refait nous-mêmes, et on a enlevé la moquette et on a retrouvé des supers parquets qu'on a laissé.

Carla Huppenoire : Vous avez protégé… Mais pour ce qui est des murs forcément si vous voulez isoler vous êtes obligés de tout casser en fait, sinon c'est…

Pascal Brault : Bah dès qu'on attaque, pour revenir sur les salles de bains évidemment, tout ce qui est tuyauterie, tout ce qui est évacuation, donc là là il n'y a pas le choix.

Carla Huppenoire : Et sur les… sur les labellisations, est-ce que ces rénovations-là pourraient vous permettre de… je sais pas, je sais même pas si vous avez La Clef Verte, des choses comme ça, est-ce que vous visez…

Pascal Brault : Oui, La Clef Verte évidemment.

Jorge Gonzales : Ça pourrait.

Carla Huppenoire : Ça pourrait du coup vous faire gagner des points pour ce genre de label et vous caler auprès des clients séminaires…

Pascal Brault : Complètement.

Carla Huppenoire : Et est-ce que vous avez par exemple des séminaires qui vous demandent impérativement ce genre de labellisation et du coup vous devez refuser des contrats ?

Jorge Gonzales : Ils sont sensibles. On n'a pas de prérequis ou de critères vraiment…

Pascal Brault : On le voit, ce sont des demandes sur des sociétés étrangères, plutôt Allemagne ou Europe du Nord. Là ils sont très très sensibles à ça, et je pense s'ils ont le choix entre deux hôtels, un hôtel justement qui a ce type de label et une vraie démarche RSE, là ils vont pas hésiter. Ça peut être un critère déterminant.

Jorge Gonzales : Même les groupes touristiques. Parce que souvent on a des groupes touristiques qui nous envoient des contrats ou des… à remplir pour eux évaluer si…

Pascal Brault : Alors ce qui est… c'est là où on voit les différences en fonction des pays, aux États-Unis ils vont être plus sensibles sur l'aspect sécurité. Ils sont vraiment très focus là-dessus, alors que la partie RSE enfin l'écologie c'est pas du tout leur priorité. Mais par contre la sécurité c'est un peu une obsession.

Jorge Gonzales : Ah d'ailleurs c'est le contraire, des fois ils nous demandent “est-ce que vous changez les draps tous les jours ?”

Carla Huppenoire : Ah oui, donc ils s'en soucient pas du tout, d'accord.

Pascal Brault : Ah non non non, alors c'est pas du tout…

Jorge Gonzales : C'est pas la même chose.

Carla Huppenoire : Tac tac tac… Ça c'est bon. Et du coup là si on parle des équipes un petit peu pendant les futurs travaux s'il y a, mais si vous fermez par exemple du coup l'hôtel ou toute la partie hébergement etc., du coup forcément ça aura des répercussions sur vos équipes, votre staff qui sont en CDI, parce que je sais même pas la répartition CDI/CDD que vous pouvez avoir vous sur…

Pascal Brault : Là on a aujourd'hui on a à peu près moitié CDI, moitié CDD. On a beaucoup beaucoup diminué le nombre de CDI depuis 3 ans justement en prévision de ces travaux. Donc ça c'est une orientation. Ce qui est vrai aussi, ça c'était un… vraie réflexion sur qu'est-ce qu'on va faire au niveau du staff. Donc dans les réflexions c'est de dire si on fait une réflexion totale château, c'est d'utiliser les bâtiments annexes pour continuer une activité, notamment séminaires, avoir une restauration peut-être déportée, et puis le spa pourrait fonctionner, enfin voilà, pour qu'il n'y ait pas un arrêt total et que les CDI puissent continuer à travailler.

Carla Huppenoire : Et du coup en gardant que vos CDI et ce type d'activité-là, ça pourrait fonctionner plus ou moins ?

Pascal Brault : Oui, ça peut… ce serait l'idée oui, c'est l'idée.

Axelle Chouteau : Mais les CDI qui sont par exemple à la réception, vous trouvez une activité…

Pascal Brault : Bah il y aura quand même… s'il y a des clients ça veut dire faut les accueillir, parce qu'il y a les chambres en face…

Jorge Gonzales : Après effectivement c'est pas la même activité.

Pascal Brault : Mais au lieu d'avoir six ou sept ou huit personnes à la réception, bah il y en aura peut-être que quatre ou cinq.

Carla Huppenoire : D'accord. Et par exemple, est-ce que vous avez des fois des demandes de salariés, de gens qui travaillent ici, sur des choses par exemple ergonomiquement qui sont de par l'ancienneté du château etc. qui ont pas forcément été bien pensées, et que si vous envisagez une rénovation ils vous ont peut-être dit “ah, peut-être que ça serait bien de le faire comme ça ou comme ça” ?

Pascal Brault : Là, bah d'ailleurs c'est ce qu'on a mis en place dans la chambre témoin, c'est un lit qui se lève.

Carla Huppenoire : Trop bien ! C'est bien pour les femmes de chambre.

Pascal Brault : Pour les femmes de chambre. Donc ça c'était…

Axelle Chouteau : Un bed… bed lifting ?

Jorge Gonzales : Lève-lit.

Pascal Brault : Un lève-lit, ouais. Et donc ça c'est une réflexion évidemment RSE avec en intégrant la pénibilité, en intégrant justement le bien-être au travail, et c'est plein de petites choses. Ça peut être je sais pas une salle de repos, une salle de jeux, et puis des ascenseurs un peu plus fonctionnels aussi, parce que là actuellement le seul ascenseur pour les clients et pour le service, donc ça c'est compliqué. Donc une femme de chambre qui est obligée d'attendre que… enfin c'est pas du tout adapté, donc faut intégrer tout ça.

Carla Huppenoire : Et là du coup vous envisageriez de refaire un deuxième ascenseur pour le staff ?

Pascal Brault : Dans le projet, il y aura un deuxième ascenseur.

Carla Huppenoire : D'accord, pour que ce soit séparé quoi.

Jorge Gonzales : Mais même pour les rangements, les endroits de stockage, lieux de stockage, c'est à reparler. Bien sûr chaque chef de service aura son mot à dire, parce que aujourd'hui l'hôtel n'est pas exactement la même chose que quand il a ouvert en tant qu'hôtel. On n'a pas du tout les mêmes fonctionnements, donc oui, il y a des changements à faire sur certaines choses ergonomiquement. Pareil, nous on a beaucoup d'escaliers au deuxième étage

du château par exemple, donc on n'a pas de chariot, on a des… donc à travailler là-dessus. Donc c'est toute une réflexion à faire.

Pascal Brault : Pour les bagages aussi notamment. Les bagages on est obligé de prendre l'ascenseur, après tu es obligé de remonter à pied…

Carla Huppenoire : Et est-ce que par exemple vous êtes entourés de professionnels du bâtiment etc. pour refaire, mais est-ce que aussi de personnes qui sont hôteliers et qui ont l'habitude de rénovations, alors c'est un peu vous qui allez faire le…

Pascal Brault : En général il y a toujours un accompagnement de profils de cabinets, mais en l'occurrence le Château d'Artigny est un petit peu unique, donc les mieux placés ça sera forcément nous avec les chefs de service et les équipes, on peut donner quelques directions.

Carla Huppenoire : C'est par exemple des choses bêtes, mais par exemple sur une salle de bains bah la gouvernante générale elle va savoir quel matériau se nettoie le mieux, lequel on voit le moins de traces de doigts…

Pascal Brault : D'où l'intérêt par exemple d'avoir fait une chambre témoin, c'est qu'on a vu que le marbre utilisé dans la salle de bains c'est très foncé, très noir, et ça marque. Et puis même voilà faut utiliser les bons produits aussi, la porte de douche c'est pas au mieux. Je donne un exemple très très concret, les toilettes qui ont été mises en place, des toilettes un peu look un peu à l'ancienne, très joli avec une chaînette. Ça c'est débile dans un hôtel, la chaînette elle est cassée toutes les trois semaines quoi.

Jorge Gonzales : Un coup sur cinq ils l'ont dans la main les clients.

Pascal Brault : Et pour nettoyer là c'est question d'hygiène et de praticité pour les femmes de chambre, c'est d'avoir des toilettes suspendues, pas des toilettes sur pied enfin c'est voilà. Mais ça c'est un peu un délire de décorateur. Évidemment eux ils voient le côté esthétique, le côté beau, mais le côté pratique et même parce que on parle aussi forcément d'efficacité. Entre mettre 20 minutes ou 15 minutes pour une chambre bah finalement à l'année c'est énormissime. Donc un décorateur lui il aura pas du tout cette notion, même s'il en a une vague idée mais ça les intéresse pas.

Carla Huppenoire : Oui, ce qu'ils veulent c'est le rendu esthétique et point. Ok super. Vas-y Axou si tu as d'autres questions.

Axelle Chouteau : Mais du coup, vous si vous aviez à rénover les chambres, vous souhaiteriez plutôt rénover dans un style plutôt moderne ou rester dans le charme moderne mais pratique, charme mais…

Pascal Brault : Là ici le bon sens voudrait que les salles de bains ce soit quelque chose de moderne, les gens veulent pas forcément des salles de bains à l'ancienne, pas forcément. On veut que ce soit pratique, beau et confortable. Ensuite, les chambres ici on est dans un très beau château style XVIIIe, donc il faut garder le mobilier de style, il faut garder une ambiance. Si on décore comme dans un Sheraton ou comme dans tous les hôtels hyper modernes, un client s'il va à Shanghai, s'il va à Londres, s'il va à New York et s'il arrive ici avec le même type

de déco, d'ailleurs tous les décorateurs se copient, on le voit dans beaucoup d'hôtels partout dans le monde c'est vraiment les mêmes styles, même le même mobilier, donc ça a aucun sens. Nous il vaut mieux garder le côté même un peu vieille France avec du mobilier Empire, du mobilier…

Jorge Gonzales : Essayer de refaire avec ce qu'on a, mais les rénover.

Pascal Brault : En plus le mobilier on l'a déjà. Alors que un décorateur il va vous dire “non non mais faut tout enlever, faut tout changer, et moi je vais mettre dans votre château je vais mettre mon propre mobilier”, donc lui l'intérêt c'est de mettre sa patte 100% et puis surtout de gagner un maximum d'argent. Et sauf que lui aussi il va même pas réfléchir client. Nous on réfléchit client, et ici on reçoit des clients qui viennent du monde entier, notamment États-Unis, Brésil, donc ils veulent une expérience château. Ils veulent pas une expérience déco épurée Dubaï…

Jorge Gonzales : Il faut garder le charme de la chambre château mais avec les équipements modernes : une grande télé connectée, une salle de bains qui est fonctionnelle et confortable. Les clients ils vont chercher quand même d'avoir une salle de bains qui est meilleure que la leur à la maison.

Pascal Brault : Et s'il y a le choix plutôt une douche à l'italienne qui correspond à un vrai besoin de client, plutôt qu'une jolie baignoire sabot…

Carla Huppenoire : Ou sinon les deux, mais…

Pascal Brault : Non mais les deux quand il y a une grande salle de bains.

Jorge Gonzales : Et agencer les salles de bains, parce qu'on va pas chercher du mètre carré dans la salle de bains, les salles de bains elles sont assez grandes, mais il faut juste bien les agencer, c'est un autre agencement aujourd'hui.

Carla Huppenoire : Et est-ce que en termes de déco vous avez des hôtels peut-être qui vous ont inspiré, enfin je sais pas moi je pense par exemple à l'Abbaye des Vaux-de-Cernay que je trouve hyper belle comme rénovation ? Et du coup je me dis est-ce que vous avez des… voilà je sais pas parce que moi je connais celle-ci mais il y a sûrement d'autres châteaux ou d'autres choses qui ont pu vous inspirer vous dans votre façon de faire ou pas forcément ?

Pascal Brault : Ce qui est inspirant c'est les beaux hôtels parisiens. Les très beaux hôtels parisiens.

Jorge Gonzales : Là il y en a eu pas mal qui se sont renouvelés il n'y a pas longtemps, il y a eu le George V, il y a eu le Plaza Athénée aussi qui s'est rénové…

Pascal Brault : Le Meurice, voilà c'est plutôt dans cet esprit.

Jorge Gonzales : Après ça reste très sobre, c'est quand même ils restent dans leur milieu d'appartement chic parisien avec des moulures et de la sobriété, oui. Mais nous c'est pas des châteaux, eux ils sont plus dans le palace parisien quoi, c'est ça. Donc c'est différent, c'est très beau…

Pascal Brault : Mais ce qui peut faire la différence ce sont le mobilier quand même, quand il y a un joli meuble Empire, une tête de lit ou lustre, tout de suite ça…

Carla Huppenoire : Oui oui, c'est ça qui apporte le charme. J'ai visité le Crillon cette année avec les énormes suites de 300 mètres carrés qui donnent sur la place de la Concorde et tout. C'était… la salle de bains elle devait faire la pièce là à peu près, c'était énormissime. Et oui donc les couleurs elles étaient très très grises, très blanches, c'était beaucoup moins…

Jorge Gonzales : Mais c'est sobre, c'est très sobre. Moi ma sœur elle est dans la rénovation, FF&E elle fait tout ça, et elle a travaillé pour le George V. Du coup je suis allé j'ai visité le chantier, c'est magnifique, c'est très beau mais c'est sobre. On s'attend à voir mais là-bas c'est les espaces, c'est les détails, les petites décorations, chaque table de chevet faite vraiment d'une façon particulière, il y a les coffrets, il y a tout le storytelling. Pour le sèche-cheveux c'est vraiment le coffret avec le Dyson dedans mais avec les couleurs du George V, c'est comme à l'InterContinental à Cannes qu'on a visité également, donc il y a toute une identité dans la chambre pour la décoration, mais c'est très sobre. Mais je pense que c'est ce que cette clientèle-là cherche. Donc nous il faut qu'on réponde à notre clientèle qui cherche aussi le charme du château.

Carla Huppenoire : Du château en campagne plus…

Pascal Brault : On n'a pas de suite de 300 mètres carrés, mais… mais par contre on a 25 hectares de parc qu'ils vont pas pouvoir offrir, et des terrains de padel qu'ils auront pas non plus même au George V !

Carla Huppenoire : Et ça vous avez réussi ou pas en termes d'investissement et de… combien ça vous a rapporté par rapport à l'investissement, je sais pas si vous avez pu arriver à le constater ?

Pascal Brault : Alors là c'est pas toujours évident non plus, qu'est-ce qui va motiver un client à venir au Château d'Artigny ? Peut-être que parce qu'il y a les padels ils vont venir ou pas, mais ils vont pas toujours l'exprimer, on sait pas toujours. C'est comme le fait d'avoir une piscine. On sait que si on a une piscine ça va attirer des clients, mais on sait aussi que s'il n'y a pas du tout de piscine, notamment cette année, bah là on aurait eu beaucoup beaucoup moins de réservations évidemment. Donc il y a quand même des…

Carla Huppenoire : Parce que padel et tennis vous les avez faits quand, c'était quand l'année dernière ?

Pascal Brault : Ça fait deux ans, un an. Alors les tennis il y avait déjà deux tennis mais qui étaient un petit peu vétustes, anciens, mais là… Donc faut aussi là ce la réflexion qu'on a eue c'était de se dire bah ça n'existe pas en France, à l'époque il n'y avait que quatre ou cinq hôtels uniquement équipés de padel, et comme c'est un sport très en vogue et qu'on avait la place et qu'on a eu l'opportunité de le faire… Bon un terrain de padel ça coûte 35 à 40 000 euros, mais…

Jorge Gonzales : C'est un investissement de long terme.

Pascal Brault : Oui oui c'est pas un investissement qui va être rentabilisé en deux-trois ans évidemment, c'est pas comme…

Jorge Gonzales : Cet été on a eu des familles qui ont profité, qui ont joué, qui ont découvert le padel. Les samedis on propose des cours individuels de découverte ou d'amélioration le samedi matin et le samedi après-midi, donc on offre ça aux clients, ils se disent “ah trop sympa, on va découvrir le padel”.

Pascal Brault : Ils en parlent, voilà après ils vont dire “on a fait un séjour”. C'est des petits plus dans un hôtel qui vont faire que l'expérience va être mémorable ou en tout cas ils vont en parler autour d'eux, c'est ça aussi le bouche-à-oreille, et aussi sur les réseaux parce qu'ils font des photos. Donc par exemple pour revenir au padel, on a fait venir les deux plus gros influenceurs de padel en France, Julien Marie et Papi Moquette. Donc…

Carla Huppenoire : Et est-ce que suite à ces donc piscine plus padel, vous avez augmenté les prix moyens des chambres ou même pas ?

Pascal Brault : Non.

Jorge Gonzales : Non.

Carla Huppenoire : Vous vous êtes dit c'est un basique qu'on aurait dû avoir donc…

Jorge Gonzales : C'est pas un basique, mais le produit chambre n'a pas changé.

Carla Huppenoire : Oui, mais comme vous avez d'autres services qui sont gratuits, des fois on peut se dire que vous auriez pu peut-être…

Pascal Brault : C'est pas on pourra pas justifier une augmentation de 10% des prix de chambre parce qu'on a des padels.

Jorge Gonzales : Il faut garder un œil à la concurrence et garder un œil pour…

Pascal Brault : Bah oui, la politique tarifaire elle est intimement liée aussi à l'environnement proche avec des prestations similaires, et nous on peut pas se démarquer avec nos chambres ou des salles de bains vétustes, on peut pas. Ensuite il y a évidemment les belles pièces de réception du rez-de-chaussée qui sont uniques aussi, mais on est…

Jorge Gonzales : Ça a permis par contre d'augmenter la satisfaction client.

Carla Huppenoire : Ça vous l'avez clairement vu dans les commentaires ?

Pascal Brault : Ah bah oui, ça depuis deux ans oui complètement. Donc les gens vont un petit peu être plus indulgents sur les salles de bains à partir du moment où tout le reste… Mais ce qui et là c'est pas dû à des investissements, mais ce qui revient le plus souvent c'est la qualité de l'accueil. La chaleur de l'accueil, oui oui, réception ou en salle, les gens sont très très sensibles à ça. Parce qu'il y a des gens qui peuvent côtoyer des hôtels d'un plus grand

standing, sauf qu'au lieu de payer 250 euros la chambre ils vont payer 700, 800, 1000 ou 1500, sur la Côte d'Azur il y a des prix délirants, mais ici il y a le côté très humain et c'est pas… ça fait toute la différence. Donc à nous de jouer de jouer là-dessus.

Carla Huppenoire : Et est-ce que sur si vous rénovez toutes les salles de bains, même le château, là les prix vont monter significativement ou même ou toujours pas ?

Jorge Gonzales : Si si, là après il y a un investissement qui se fait, il y aura des résultats à rendre donc bien sûr qu'il faudra faire…

Pascal Brault : Là dans les prévisions, on est actuellement sur l'année à peu près 250 euros de prix moyen chambre, ce qui est assez faible pour un 5 étoiles, c'est très très faible, et là dans les business plans on serait plutôt sur du 350 euros, 300-350-400.

Carla Huppenoire : D'accord.

Pascal Brault : Mais en gardant des prix des prix raisonnables.

Jorge Gonzales : Faut pas non plus abuser, on peut pas faire ce que fait un hôtel dans le Sud ou à Paris.

Carla Huppenoire : Non non, évidemment, vous avez une situation géographique qui…

Pascal Brault : Et puis on a quand même aussi une clientèle régionale qui est habituée à des prix aussi moindres, donc si demain la première chambre elle est à 400-450 euros, on va se priver de 10, 15 ou 20% de clients, ça c'est sûr et certain. Donc c'est pas le but, c'est d'avoir justement un panel assez large entre des suites qui peuvent être vendues 700-800 pourquoi pas, mais un premier prix, un prix d'appel à 200-250.

Carla Huppenoire : D'accord. Et est-ce que ça marche est-ce que vous faites toujours j'avais vu sur votre Instagram des day pass ?

Pascal Brault : Des day pass, oui.

Carla Huppenoire : C'est day pass sur sur la journée, uniquement le week-end ou aussi la semaine ?

Jorge Gonzales : Du lundi au vendredi. Après le week-end c'est plus compliqué. En fait les day pass on en a plusieurs, celui qui a marché le plus c'est déjeuner-piscine. Donc on donne la possibilité aux gens de venir déjeuner le midi, donc du lundi au vendredi, et de profiter ensuite de la piscine jusqu'à 17h. Donc ça ça nous permet d'attirer des couverts surtout l'été le midi au château, parce que les Tourangeaux ils sont en vacances, ils se déplacent moins, mais avec cette formule day pass ça a permis de faire et de générer des couverts le midi, et de faire profiter aux clients de la piscine, et ça ça a fonctionné très bien.

Carla Huppenoire : Et ça c'est que sur juillet-août ?

Jorge Gonzales : Ouais, entre mai entre mai et septembre.

Carla Huppenoire : Et la piscine vous allez la fermer elle est extérieure ?

Jorge Gonzales : Elle fermera fin mi-octobre, fin octobre en fonction de la météo.

Pascal Brault : Et qu'elle dépasse padel aussi, avec petit-déjeuner padel ou padel et déjeuner.

Carla Huppenoire : D'accord. C'est bien, ça marche avec les Tourangeaux ça peut marcher ça aussi ?

Pascal Brault : Avec les Tourangeaux ça peut marcher, bon là on n'a pas fait assez de com là-dessus mais oui oui c'est quelque chose qui…

Jorge Gonzales : C'est à développer. Mais le déjeuner-piscine, carton.

Pascal Brault : Mais avec un quota de couverts tous les jours, parce que la priorité c'est les clients de l'hôtel. Donc si ça devient la piscine municipale c'est compliqué là, on peut pas. Donc tous les jours on prenait maxi 10-12, ça dépendait, on voit en fonction de l'hôtel, s'il y a un séminaire avec un groupe on sait que la piscine elle doit pas être prise.

Carla Huppenoire : Et les gens ils réservaient tout sur Internet ?

Pascal Brault : Oui, ou par téléphone. Et ça se vend en plus ça se vend en bons d'invitation.

Carla Huppenoire : Ah oui, en bons cadeaux !

Pascal Brault : Ça c'est sympa à offrir, c'est pas très très cher, mais c'est une expérience château sur une journée avec non seulement le déjeuner mais une activité, soit padel soit piscine, ou on a piscine et padel aussi.

Carla Huppenoire : Et vous le vendiez combien piscine-déjeuner ?

Jorge Gonzales : 79.

Pascal Brault : 79.

Carla Huppenoire : D'accord. Et vous aviez un prix enfant ou non ?

Jorge Gonzales : Oui, prix enfant c'est… moins, ça doit être 42 pour les enfants parce qu'il y a le menu plus l'accès à la piscine.

Carla Huppenoire : Est-ce qu'il y a un day pass qui comprend le spa ou pas ?

Pascal Brault : Non. Mais on a plein de formules avec déjeuner-accès spa, déjeuner-soin…

Jorge Gonzales : En fait on a des formules.

Pascal Brault : On les a pas appelés day pass mais il y a pas mal de formules. Et c'est ce qu'on vend le plus dans les bons cadeaux d'ailleurs.

Jorge Gonzales : Les week-ends, le soir, le grand menu, beaucoup en hiver.

Pascal Brault : La période où on vend le plus de bons cadeaux c'est le mois de décembre. On vend énormément de bons d'invitation, mais depuis toujours hein, beaucoup beaucoup. Donc avec que de la restauration, spa plus restauration, maintenant avec padel, des day pass et beaucoup de séjours.

Jorge Gonzales : Ou des bons de valeur à consommer dans ce qu'ils veulent.

Pascal Brault : Ça ça marche bien.

Carla Huppenoire : Et sur le spa vous l'aviez rénové il n'y a pas ultra longtemps, si ?

Pascal Brault : Il y a 20 ans. Ça fait ultra, donc c'est ultra urgent de le rénover ! C'est ultra urgent de le rénover.

Carla Huppenoire : Mais la piscine ?

Jorge Gonzales : Le jacuzzi on l'a mis en 2011.

Carla Huppenoire : Ah oui d'accord, ok, j'avais pas du tout les notions du tout. D'accord, donc c'est dans les projets aussi de rénover le spa ?

Jorge Gonzales : C'est un des plus gros projets de rénovation. Parce que c'est un axe, c'est quelque chose qui pourrait vraiment attirer énormément plus que le bâtiment. Un grand spa ça pourrait être un atout déjà…

Pascal Brault : Un hôtel qui a pas de spa au mois de novembre c'est compliqué hein, quand on est parisien on veut pas que…

Carla Huppenoire : C'est vrai que vous faites pas énormément de com sur le spa, c'est pas forcément le truc le plus Instagrammable peut-être ?

Jorge Gonzales : En fait il y a pas autant d'espace, c'est une place limitée.

Carla Huppenoire : Vous avez sauna, hammam ?

Jorge Gonzales : Sauna, hammam et un bassin chauffé, c'est pas un vrai jacuzzi.

Carla Huppenoire : Et vous avez des salles de soins ?

Jorge Gonzales : Deux salles de soins.

Carla Huppenoire : Et vous avez des praticiennes qui sont là à l'année ?

Pascal Brault : Oui oui, il y en a quatre.

Jorge Gonzales : On a une spa manager et quatre esthéticiennes.

Pascal Brault : Mais on est très souvent complets hein.

Jorge Gonzales : C'est pour ça qu'on fait pas autant de…

Pascal Brault : On est très très souvent complets, rien que l'hôtel… Le week-end par exemple on fait pas parce que le week-end souvent on fait beaucoup de clients complets, parce que l'hôtel est complet, les soins sont complets, donc les clients arrivent ils disent…

Carla Huppenoire : Ah donc ça veut dire que si on réserve le jour J si vous êtes un client extérieur c'est…

Jorge Gonzales : Ça dépend, ouais, mais normalement c'est…

Axelle Chouteau : Mais il marche, c'est large bien.

Jorge Gonzales : Ah le spa il fonctionne très bien. Mais il pourrait fonctionner mieux si on avait des installations…

Pascal Brault : Avec des parcours vraiment rentables.

Carla Huppenoire : Oui, donc des projets de rénovation à venir pour ce bâtiment.

Jorge Gonzales : Pour nous ce serait vraiment le plus intéressant. C'est vraiment quelque chose qui pourrait vraiment nous faire venir et augmenter le taux d'occupation l'hiver. C'est là où on peine, entre novembre et février-mars on peine énormément à remplir l'hôtel.

Carla Huppenoire : Et vous aimeriez l'agrandir, enfin il y a des projets ? Oui, parce qu'en fait vous pourriez il y a la place de faire un…

Pascal Brault : Surtout que dans la région il n'y a pas de spa vraiment voilà.

Carla Huppenoire : Ah oui, donc ça pourrait être super intéressant, c'est pour ça qu'on pose la question. Est-ce que vous avez déjà des plans d'architecte ?

Pascal Brault : Ah oui, on a des plans.

Jorge Gonzales : Même toute la déco : bar, restaurant, on a tous les plans d'architecte. Tous les dessins sont faits.

Carla Huppenoire : Y a plus qu'à mettre l'argent sur la table !

Pascal Brault : C'est très très beau, très très beau ce qui a été fait.

Carla Huppenoire : Trop bien, merci. Est-ce que tu avais d'autres questions Axelle ?

Axelle Chouteau : Non, je crois qu'on a dit… on a fait le tour. Non, je pense que c'est bon, sinon on refera un petit mail mais normalement… Ouais, je pense que c'est bon.

Carla Huppenoire : Parfait. Est-ce que vous avez budgétisé déjà des prévisionnels de après rénovation ou vous en êtes pas encore là du tout ?

Jorge Gonzales : Il y a eu.

Pascal Brault : Ouais, il y en a eu mais c'est ça c'est géométrie variable parce que ça dépend du montant d'investissement. Si c'est 4 millions, 10 millions, 15 millions, 20 millions, c'est pas du tout le même projet et donc c'est pas du tout le même business plan.

Jorge Gonzales : C'est très fictif.

Carla Huppenoire : D'accord, donc pour l'instant c'est trop compliqué à prévoir maintenant…

Jorge Gonzales : Mais c'est ce qu'il disait Pascal, avec les prix de vente d'augmenter le prix moyen effectivement de chambre, mais après c'est très…

Pascal Brault : Si par exemple l'Abbaye des Vaux-de-Cernay ils ont investi je crois 35… non 60 ou 70, 60 millions. C'est énorme.

Carla Huppenoire : Mais avant c'était même pas un hôtel aussi ?

Pascal Brault : Si si si, c'était un hôtel mais très vétuste, très assez vétuste. Mais là les premiers prix de chambre c'est 350-400-450, même nos plus petites chambres qu'on a ici qu'on vend à peine qui seraient vendues quoi 150-180…

Jorge Gonzales : 180, oui 180.

Pascal Brault : Eux ils les vendent en saison 350-400 euros la nuit, pas plus grande et sous les toits.

Carla Huppenoire : Oui, c'est hyper petit.

Pascal Brault : Alors ça fait cosy mais… et donc quand je vois…

Jorge Gonzales : Mais la clientèle parisienne adore.

Pascal Brault : Ah oui oui oui.

Carla Huppenoire : Et il n'y a pas la clim !

Axelle Chouteau : Ah, il n'y a pas la clim ?

Carla Huppenoire : Ils ont pas dû avoir les autorisations…

Pascal Brault : Ils ont mis ils mettent ventilateur adapté…

Jorge Gonzales : Ventilateur adapté, je ne sais pas, ils ont une technologie…

Pascal Brault : Ah oui, ils vendent ça comme si ils avaient vraiment des ventilateurs magiques !

Carla Huppenoire : Oui, alors que c'est juste un ventilateur !

Pascal Brault : Et et et la grande excuse c'est toujours de dire “dans notre démarche RSE et tout ça…”

Carla Huppenoire : Oui, oui oui !

Pascal Brault : C'est énorme, vous savez pour pas polluer la… Là vous allez dormir il fera 32 degrés dans votre chambre.

Carla Huppenoire : Et voilà, hein, faut savoir ce qu'on veut maintenant !

Pascal Brault : Et si vous voulez un ventilateur c'est plus 50 euros.

Carla Huppenoire : Bon, ben écoutez, top !

Annexe 42 : Entretien avec Lucie Jarry - Fleur de Loire

Établissement : Fleur de Loire (Blois)
Catégorie : Hôtel 5 étoiles, membre Relais & Châteaux
Personne interrogée : Lucie Jarry (Responsable hébergement)
Interlocutrices présentes : Carla Huppenoire & Axelle Chouteau (Étudiantes en Master 2, ESTHUA)
Date : Septembre 2026
Format : Entretien téléphonique / distanciel

Carla Huppenoire : Bonjour Lucie, merci beaucoup de prendre le temps de nous accorder cet échange aujourd'hui pour discuter. Est-ce que vous m'entendez bien ?

Lucie Jarry : Oui, très bien, bonjour ! Je vous entends parfaitement.

Carla Huppenoire : Super ! Donc, comme on vous le disait rapidement par message, avec Axelle Chouteau, on est actuellement en… mon master, management de l'hôtellerie à l'ESTHUA, donc c'est la faculté d'Angers.

Lucie Jarry : À Angers, oui.

Carla Huppenoire : Tout à fait, exactement. Et on a… on vient de finir notre master là. Moi j'étais en dernière année d'alternance dans le groupe Barrière sur Deauville, voilà, en tant qu'attachée de direction. Et voilà, donc j'ai fini mon alternance le 31 août. Et on a notre mémoire à rendre voilà, en octobre. Donc voilà, on fait nos derniers… nos derniers petits entretiens et cætera pour rendre notre mémoire.

Lucie Jarry : D'accord. Mais vous avez dû… excusez-moi, je vous coupe, mais vous avez dû travailler sûrement avec Sylvie Dieng, qui était responsable du spa ?

Carla Huppenoire : Alors, qui était… qui est intervenue au sein du master ?

Lucie Jarry : Non non, qui était spa manager là où vous avez fait votre alternance.

Carla Huppenoire : Ah ! Redites-moi le nom ?

Lucie Jarry : Sylvie Dieng.

Carla Huppenoire : Moi j'étais à l'Hôtel du Golf, donc je sais pas si elle était au Normandy ou…

Lucie Jarry : Ah non, alors non, c'était le Normandy, c'est pas le même.

Carla Huppenoire : C'était le Normandy, voilà, c'est pas le même ! Je me disais, ça me disait rien. Mais, OK, super ! [rires] Donc… donc voilà, et donc notre mémoire porte sur… voilà, sur la rénovation. Moi je… je suis de Loir-et-Cher, voilà, mes parents habitent sur Vendôme.

Lucie Jarry : Oui.

Carla Huppenoire : Et donc notre… notre mémoire s'est porté sur, voilà, la rénovation d'hôtels de charme, d'hôtels de caractère, et… et plus précisément dans la… dans la vallée de la Loire.

Lucie Jarry : D'accord. Mais vous avez tapé à la bonne porte, Carla !

Carla Huppenoire : Et ben écoutez [rires], c'est ce que je me suis dit.

Lucie Jarry : Et j'ai envie de dire, vous avez de la chance parce que c'est le seul en plus, donc…

Carla Huppenoire : Bah c'est… c'est pour ça ! C'est pour ça.

Lucie Jarry : Après, vous avez Les Sources de Cheverny, mais ça a pas été rénové de la même façon et l'histoire n'est pas la même.

Carla Huppenoire : Exactement, exactement. Et j'ai des camarades de classe, donc avec Alexia Ailloux au collège et cætera. Donc quand j'ai vu qu'elle travaillait là-bas, je me suis dit : "Ah, ça peut peut-être être une bonne occasion pour pouvoir… pour pouvoir voilà, discuter de… de voilà, de ce beau projet qui est Fleur de Loire."

Lucie Jarry : Oui. Tout à fait.

Carla Huppenoire : Donc on aurait des petites questions à vous poser. Pour… pour… Donc la… la première question, c'était : est-ce que vous seriez d'accord pour juste être enregistrée pour que nous après on puisse tout voilà, retranscrire à l'écrit pour notre mémoire ?

Lucie Jarry : Oui, oui, oui, pas de souci, ça me pose aucun problème.

Carla Huppenoire : Génial, merci ! Merci beaucoup. Et on aimerait si vous pouviez vous présenter sur par exemple, voilà, la date d'arrivée dans l'établissement, votre parcours, et peut-être votre rôle précis si vous avez eu pendant la phase de rénovation ou alors d'ouverture de… de l'établissement en 2022 ?

Lucie Jarry : D'accord, oui. Très bien. Alors, donc moi je suis Lucie Jarry, responsable hébergement donc au sein de l'établissement Fleur de Loire, qui est un hôtel 5 étoiles, membre des Relais & Châteaux. Je… j'ai… j'ai un parcours, on va dire… j'ai toujours souhaité travailler dans l'hôtellerie depuis que j'ai 15 ans, aujourd'hui j'en ai 36, et j'ai toujours su que je ne voulais pas ni faire de service, ni… enfin, de restauration en général. Donc j'ai choisi mon parcours en faisant un BTS assistant manager, donc un peu plus général. Ensuite, une année complémentaire européenne, donc niveau licence sur une année, qui m'a permis de faire un stage de 3 mois à l'étranger où j'y suis finalement restée 3 ans, où j'ai appris mon métier de réceptionniste directement dans un pays anglophone, ce qui a facilité aussi mon parcours par la suite. J'ai été réceptionniste pendant 3 ans dans un établissement 4 étoiles de 128 chambres, et j'ai ensuite évolué sur un poste de réceptionniste puis chef de réception dans un établissement 4 étoiles, un établissement dans le sud de la France du chef Alain Ducasse, donc une auberge de 13 chambres et un restaurant étoilé, où donc j'ai occupé le poste de chef de réception pendant 4 ans et demi. On était sur plutôt une… comment dirais-je… c'était

vraiment… on… on fonctionnait… on travaillait comme en saison, si vous voulez, puisque l'hôtel était fermé l'hiver mais ouvert en période estivale. Mais moi j'avais un contrat donc en CDI où je m'occupais vraiment de préparer la haute saison lorsque l'hôtel était fermé, notamment les mises à jour des procédures, les recrutements des nouvelles équipes pour la saison. Donc j'ai exercé pendant 4 ans et demi dans cet établissement. Puis par la suite, j'ai eu l'opportunité de travailler à Tokyo, au Japon, pour une durée de 10 mois puisque j'ai choisi… j'ai suivi pardon, mon compagnon qui lui a eu une opportunité de… de travailler dans la restauration à Tokyo. J'ai travaillé donc pendant 10 mois au Mercure, donc un hôtel de… un hôtel 4 étoiles de 208 chambres. Je suis… j'ai… j'ai travaillé en tant que réceptionniste, donc on pourrait croire que c'était régresser puisque j'étais passée d'un poste de chef de réception à un poste de réceptionniste, mais pas du tout. Moi je l'ai pas pris comme ça, je l'ai pris surtout comme une opportunité parce que ça m'a permis de découvrir une autre culture, de travailler déjà dans un groupe Accor que je ne connaissais pas.

Carla Huppenoire : Tout à fait.

Lucie Jarry : Donc j'ai appris voilà, beaucoup de… beaucoup de choses et j'exerçais donc mon métier en anglais, puisque voilà, groupe Accor international, le… le… le japonais n'était pas un frein pour moi en travaillant dans… dans cet établissement. Pour un souci de visa, on a dû rentrer en France en 2019, donc juste avant la période Covid. Je me suis installée en vallée de la Loire puisque mon mari est originaire de la vallée de la Loire, il a déjà… il a d'ailleurs fait le lycée hôtelier de Blois.

Carla Huppenoire : OK.

Lucie Jarry : Et donc à ce moment-là, je savais que l'hôtel Fleur de Loire était en construction. J'avais déjà des contacts avec le chef Christophe Hay.

Carla Huppenoire : Oui.

Lucie Jarry : Mais voilà, comme l'hôtel était en… était… la date d'ouverture était prévue en 2022, il fallait bien voilà, que je trouve un emploi en attendant. Donc j'ai trouvé un emploi de réceptionniste au Grand Hôtel du Lion d'Or à Romorantin, qui est également un hôtel Relais & Châteaux. Donc encore une fois, je n'ai pas pris ce poste-là en me disant que c'était régresser dans mon métier, mais j'ai vu l'opportunité en me disant : "Bah c'est un Relais & Châteaux que je ne… dont je ne connais pas le fonctionnement." Et voilà, donc j'ai pu apporter mes compétences dans ce… dans cet établissement familial de 18 chambres avec toujours un restaurant étoilé. J'ai donc par la suite quitté mes fonctions au sein de cet établissement puisque j'ai… je suis tombée enceinte à ce moment-là. Et donc voilà, j'ai pu m'occuper de mon bébé entre Le Grand Hôtel du Lion d'Or et l'ouverture de Fleur de Loire, donc qui est arrivé en 2022. J'ai pris mes fonctions donc à Fleur de Loire en tant que chef de réception le 4 avril 2022, c'est-à-dire 3 mois avant l'ouverture officielle de l'hôtel. C'est-à-dire que ce qui est intéressant dans mon parcours, c'est que j'ai pu donc moi-même, on va dire, créer les procédures de la réception, j'ai préparé l'ouverture à l'aide donc beaucoup de la directrice d'exploitation qui était en poste à ce moment-là. Et donc j'ai également participé au… au recrutement des équipes.

Carla Huppenoire : Des équipes, d'accord. Super.

Lucie Jarry : Voilà. Donc j'ai débuté le 4 avril à Fleur de Loire. L'hôtel a ouvert à la clientèle le 27 juin.

Carla Huppenoire : D'accord.

Lucie Jarry : Et voilà, j'ai par la suite évolué sur le poste de responsable hébergement en avril 2023, donc 1 an après. Et aujourd'hui, ça fait donc 4 ans et demi que je… que je suis donc… que je fais partie de l'équipe de Fleur de Loire. Voilà, donc j'entame ma cinquième année en 2027 en tant que responsable hébergement, où j'ai deux services dont je… je gère… je supervise, on va dire. Je travaille main dans la main avec le chef de réception et la gouvernante générale. J'ai une équipe au total d'une trentaine de personnes, voilà, dans… dans ces deux départements. Et aujourd'hui, mon objectif, c'est de faire évoluer l'établissement, c'est d'obtenir la deuxième clé Michelin, de toujours offrir cette expérience client et de pouvoir faire de la dentelle, on va dire, avec le bijou qu'on a aujourd'hui. Puisque maintenant nous connaissons nos… nos forces et nos faiblesses, il faut plus que… maintenant il reste plus qu'à toujours évoluer dans le bon sens, fidéliser la clientèle, former les équipes, fidéliser les équipes puisque c'est ça aujourd'hui qui fait aussi la réussite d'un établissement, c'est lorsqu'on arrive à fidéliser une équipe qui… qui… qui sait travailler ensemble. Et ça rassure aussi beaucoup les clients habitués de… de… de revoir des visages qui leur sont familiers à chaque fois qu'ils viennent séjourner dans notre établissement. Le but aussi du chef Christophe Hay est d'obtenir donc la troisième étoile dans son restaurant gastronomique. Donc c'est un travail d'équipe puisque évidemment la restauration et l'hébergement sont liés dans cet établissement qui est Fleur de Loire.

Carla Huppenoire : Tout à fait. Super. Ben écoutez, merci beaucoup ! [rires]

Lucie Jarry : Je vous en prie. Je sais pas si j'ai répondu à toutes les questions ?

Carla Huppenoire : Si, si, si ! C'était une… une présentation…

Lucie Jarry : Et voilà mon parcours en deux mots, enfin en deux phrases ! [rires]

Carla Huppenoire : Parfait, bravo en tout cas parce que très, très beau parcours, très varié et c'est hyper chouette.

Lucie Jarry : Mais vous allez faire la même chose ! [rires] Vous allez suivre le même parcours, Carla, c'est… c'est une certitude avec les études que vous faites.

Carla Huppenoire : [rires] J'espère, j'espère. Alors, pour des petites questions sur la situation du bâtiment qui est donc actuellement Fleur de Loire, c'était un ancien hospice, c'est ça, jusqu'en… jusque pendant les travaux ? Enfin voilà, c'était ma question sur un peu comment ça s'était passé.

Lucie Jarry : Alors… donc le… l'hôtel Fleur de Loire a été… enfin l'établissement, l'édifice a été construit au XVIIe siècle par Gaston d'Orléans, qui en a fait le premier hôpital de… blesois.

Carla Huppenoire : D'accord.

Lucie Jarry : C'était donc un hospice, d'où la proximité aussi avec l'église qui est juste derrière. La forme en U est aussi très spécifique à ce type d'établissement à cette époque-là. Et c'est devenu dans les années 80, on va dire comme voilà, une maison de retraite / un peu hôpital psychiatrique. C'est une période un peu… j'allais dire sombre. Attention à comment on retranscrit mes… mes mots ! [rires]

Carla Huppenoire : Oui, oui, [rires].

Lucie Jarry : Disons qu'on en parle pas vraiment, puisque c'est pas une période, on va dire très joyeuse, exactement. Et les travaux ont commencé en 2020 pour en faire un hôtel 5 étoiles.

Carla Huppenoire : D'accord.

Lucie Jarry : Il y a eu à peu près 1 an et demi de travaux, ce qui est rien du tout par rapport à la superficie de l'établissement, par rapport déjà à toutes les huisseries à changer.

Carla Huppenoire : Oui, c'est sûr.

Lucie Jarry : Voilà, et il a fallu donc tout casser à l'intérieur pour pouvoir construire des chambres pour… selon les critères d'un établissement 5 étoiles voilà, qu'on a voulu ouvrir, et qu'on a voulu faire… prendre vie, on va dire.

Carla Huppenoire : Super. Et le bâtiment était pas classé, pas inscrit ? Enfin, vous pouviez… vous pouviez faire tout ce que vous vouliez en termes de modification du patrimoine ?

Lucie Jarry : Alors, on a rien modifié à l'extérieur, hormis les fenêtres. Par contre, à l'intérieur tout a été modifié. Un bâtiment supplémentaire a été construit à côté, donc c'est le restaurant Amour Blanc aujourd'hui, qui est un bâtiment complètement neuf, qui n'existait pas auparavant.

Carla Huppenoire : D'accord. Mais pas de contraintes d'un bâtiment classé dans lequel vous deviez faire appel aux architectes…

Lucie Jarry : Alors bien sûr qu'il y a eu un architecte, il s'appelle Patrice Rogeard. Après moi j'avoue que je ne vais pas avoir toutes ces réponses-là, puisque ces réponses-là quand j'ai pris mon poste de chef de réception, je n'avais pas le poste que j'ai aujourd'hui où j'avais forcément accès à ces informations. J'étais surtout concentrée sur un poste de chef de réception que je prenais et c'était la première fois surtout que je participais à une ouverture d'un hôtel, ce qui était déjà un bon morceau. Donc ces informations-là, je ne les ai pas, mais évidemment dans ce type d'établissement, il y a eu un cahier des charges à mon avis très strict à suivre.

Carla Huppenoire : Tout à fait, super. Parfait. Et est-ce que vous sauriez peut-être qui est-ce qui a motivé le choix de… de… c'était l'opportunité de pouvoir racheter ce bâtiment ou alors il y avait un souhait ?

Lucie Jarry : Alors, le chef n'est pas propriétaire des murs, il est propriétaire… c'est-à-dire que tout… voilà, il est… c'est lui qui exploite l'établissement. Le choix des… de… de la décoratrice d'intérieur, le choix de… de tout ce qui compose Fleur de Loire provient du chef Christophe Hay. C'est le projet de sa vie. Le chef est originaire de Vendôme, donc vous devez très bien le

connaître, vous qui êtes de Vendôme également. Il a… il a donc débuté à Montlivault, voilà. Il a une grande carrière, mais il a ouvert son premier restaurant à Montlivault en 2014, et ensuite du coup il a évolué en ouvrant un deuxième restaurant qui s'appelait Le Bistro d'à Côté. Il a également obtenu la deuxième étoile à La Maison d'à Côté si je dis pas de bêtises en 2019. Et le cas assez rare et exceptionnel, c'est que quand le chef a déménagé de Montlivault jusqu'à Fleur de Loire, il a conservé ses deux étoiles.

Carla Huppenoire : D'accord.

Lucie Jarry : Chose qui normalement n'arrive jamais.

Carla Huppenoire : OK. Waouh. Donc un…

Lucie Jarry : Et très… très important aussi que vous pouvez noter, c'est que on a eu directement l'affiliation à Relais & Châteaux.

Carla Huppenoire : Ah, vous avez pas eu besoin d'avoir un… Super ! Ah oui, ils vous ont fait confiance…

Lucie Jarry : Dès l'ouverture. Il a fallu également faire un dossier, monter un dossier, mais on a eu l'affiliation tout de suite. Donc on a ouvert Fleur de Loire en étant Relais & Châteaux.

Carla Huppenoire : En étant Relais & Châteaux, oui. Ah oui, ça doit être très rare aussi ça, de pas… qu'ils aient pas besoin de voir comment se passe l'exploitation pour pouvoir vous donner cette… cette affiliation de… Super.

Lucie Jarry : Tout à fait. Parce qu'on parle du chef Christophe Hay également, donc voilà, tout… tout est lié. Le projet a été bien… bien connu et… et surtout extraordinaire, c'est pour ça.

Carla Huppenoire : Oui, j'imagine. Super. Et est-ce que… Là on est encore un peu dans l'aspect bâtiment et cætera, mais parce que j'ai vu que vous étiez Clef Verte. On sait qu'actuellement c'est aussi un enjeu voilà, pour la clientèle, pour des clients voilà, le choix peut se faire aussi par ce biais-là pour… pour les clients, et puis évidemment pour l'aspect environnemental et écoresponsable. Et qu'est-ce que vous avez pu mettre en place pour obtenir ce label-là et est-ce que vous l'avez eu dès le début également, ou alors vous avez mis un petit peu plus de temps à le… à l'obtenir ?

Lucie Jarry : Alors, on l'a eu… Je dirais, c'est notre directrice d'exploitation à l'époque qui… qui a fait les… les démarches également pour… pour être Clef Verte. Là je… il va falloir que je me renseigne un petit peu plus avant de vous donner des informations, je ne veux pas vous dire de bêtises. Encore une fois, c'est un sujet sur lequel je… n'étais pas vraiment penchée. Après, ce que je peux vous dire là d'ores et déjà, c'est que on est tout en circuit court. C'est un choix du chef de vraiment travailler avec les producteurs locaux, les produits locaux. On a notre propre potager. Déjà ça, c'est très important. On a notre… notre fontaine à eau filtrée, Castalie, ça ça fait aussi partie. Et après pour le reste, je vous avoue que là d'emblée, je… je veux pas vous dire voilà…

Carla Huppenoire : Oui, oui, mais non non, mais déjà voilà, toutes ces… voilà, tout ce… voilà, le circuit court et cætera, c'est déjà… c'est pas forcément, on va dire automatique dans tous les hôtels et restaurants, donc…

Lucie Jarry : On a un potager effectivement qui est à 800 mètres de… de l'établissement, oui.

Carla Huppenoire : Super, super. Parfait. Merci beaucoup. Et également sur les périodes, donc vous m'avez dit que vous étiez là 3 mois donc avant l'ouverture en juin. Sur la période de… de pré-ouverture et sur la période…

Lucie Jarry : Excusez-moi, je reviens juste sur le… la Clef Verte. Il y a quelque chose qui me… qui me… qui me revient. On a, de ce que je peux vous dire en tout cas, on a un système de climatisation à circuit d'eau fermé qui limite les déperditions. Et les jardins sont arrosés avec l'eau de pluie récupérée. On a un gros ballon dans Fleur de Loire qui récupère les eaux de pluie. On a également… on est… on tend à faire la réduction de plastique. On a les cartes des clés de chambre qui sont en bois plutôt qu'en plastique. On a également des… on utilise des produits, je dirais, les produits d'accueil en chambre sont fabriqués localement. On travaille avec la maison Goulière et on travaille également avec La Savonnerie des Muids. D'autre part, on a aussi les produits d'entretien. On travaille avec la marque Greencare dont le chef est ambassadeur, et on a un partenariat où donc on utilise des produits qui sont conçus avec une approche environnementale et des ingrédients qui sont d'origine naturelle.

Carla Huppenoire : OK, super. Ah oui, ça fait quand même beaucoup de choses ! Vous rentrez dans beaucoup de critères de… [rires] de la Clef Verte.

Lucie Jarry : Exactement. Donc voilà, c'est… c'est vrai que j'ai pas fait… je n'ai pas participé à… à l'obtention de la… enfin comment dirais-je, aux démarches pour être Clef Verte, mais aujourd'hui dans nos deux services, on voit effectivement, vous voyez, que ce soit pour les produits d'entretien ou les clés par exemple de chambre, on voit déjà qu'il y a une démarche environnementale qui est mise en place.

Carla Huppenoire : Tout à fait, tout à fait, c'est sûr.

Lucie Jarry : Donc je crois que ça y est, j'ai répondu à votre question !

Carla Huppenoire : Oui, oui, tout à fait parce que c'est pas… c'est pas le cas de tous les hôtels d'avoir autant de démarches…

Lucie Jarry : Autant… autant à le faire, on a dans nos chambres également des… des poubelles de tri. C'est-à-dire qu'on a un côté tri sélectif et un côté tout-venant. Donc après, c'est au travail des femmes de chambre de trier voilà, de pas mettre dans les mêmes sacs. Ça c'est… c'est très difficile parce qu'elles ont quand même un… une journée très… très chargée. Donc voilà, la gestion aussi de ces déchets, ça… ça prend du temps en plus.

Carla Huppenoire : Bah évidemment, tout à fait, tout à fait. Super. Merci beaucoup pour les précisions. Et donc oui, sur la période de pré-ouverture, la… pour la… pour les sala-… les salariés de votre équipe donc de réception, l'accueil des premiers clients, est-ce que vous avez eu un accompagnement… est-ce que vous avez formé peut-être un peu vos… vos salariés

avant d'arriver et est-ce que vous avez fait une ouverture peut-être avec des clients, on va dire invités, pour que les premiers réceptionnistes puissent voilà, se mettre un petit peu… se former grâce à ça ?

Lucie Jarry : Alors, on aurait adoré, on aurait adoré de faire une soft opening, c'est le rêve de tous les hôtels. La soft opening, je vais vous dire, était prévue pour le 9 juin. L'ouverture initiale était prévue pour le 13 juin, le jour de l'anniversaire du chef. Sauf que les aléas de la vie et des travaux font que on a ouvert avec du retard, on a ouvert le 27 juin. Donc nous n'avons pas eu le temps de faire notre soft opening, nous avons ouvert tout de suite le 27 juin aux clients. J'étais très frustrée parce que je m'attendais à une ouverture d'hôtel où tout est en place : le pot à crayons, le… [rires] comment vous dire, les cartes de chambre… Voilà, je m'attendais vraiment à ce que tout soit prêt, qu'on ouvre la porte comme dans un film, et hop, que le premier client arrive et que tout soit parfait. Ça, c'est pas la réalité des choses puisque ben quand on ouvre un établissement, une expression qui est pas très jolie mais on essuie les plâtres, tout ne peut pas être parfait. À partir du moment où un établissement ne vit pas, un établissement ne… ne peut pas… il faut que ça vive, il faut que… on ne se rend compte que des problématiques à partir du moment où l'établissement est ouvert, où les douches sont utilisées, où la chasse d'eau est mise en route, où le lit… où le client dort pour la première fois dans un lit. Voilà, et pour la petite histoire, je me souviendrai toute ma vie : on a ouvert le 27 juin, et le 28 juin à 9 heures du matin, l'alarme générale s'est déclenchée.

Carla Huppenoire : Ah waouh ! [rires]

Lucie Jarry : Ce qui a mis en… déjà ce qui a mis en rogne une cliente américaine, je me souviens très bien, puisque elle… pour elle elle venait dans un Relais & Châteaux séjourner dans un hôtel 5 étoiles, elle s'attendait à quelque chose de parfait. Sauf que c'était le premier jour de l'ouverture et qu'il y a des choses… il y a des choses qu'on ne maîtrise pas. Aujourd'hui si je suis amenée à refaire une ouverture, je ne la vivrais pas du tout de la même façon puisque je sais ce que c'est. On a ouvert la réception, on avait trois stylos, une rame de papier. Deux trois clés de chambre et voilà ! [rires] Et on y va.

Carla Huppenoire : Vous étiez parés pour le… pour le maximum.

Lucie Jarry : Mais disons qu'on est préparé, mais on ouvre en même temps que l'hôtel. L'hôtel ouvre, on… on évolue en même temps. Voilà, donc les procédures étaient mises en place, j'avais mis des procédures en place, mais quand vous avez un hôtel qui n'est pas ouvert, c'est difficile de mettre en place une procédure qui sera pérenne. La procédure elle se travaille, elle se retravaille, elle se relit, elle évolue au fur et à mesure des problématiques qu'on rencontre, des retours clients. Voilà. On a ouvert Fleur de Loire, on était 80 employés en 2022, aujourd'hui on est en 2026, on est 140.

Carla Huppenoire : Ah waouh !

Lucie Jarry : Donc il y a une évolution considérable.

Carla Huppenoire : Ah oui, c'est impressionnant. Presque… presque ouais, vous avez presque doublé vos effectifs…

Lucie Jarry : Absolument, tout à fait.

Carla Huppenoire : Et vous vous attendiez à autant de… voilà, à recruter peut-être autant, parce que j'imagine qu'il y a eu des projections sur plusieurs années ? Est-ce que vous vous attendiez à évoluer aussi bien ou pas ?

Lucie Jarry : Quand on a un bijou comme Fleur de Loire entre les mains, on sait pertinemment qu'on a, comme je vous le dis, un diamant brut qu'il faut polir. Donc c'est ce qu'on fait, c'est ce qu'on tend à faire année après année. Aujourd'hui on a une satisfaction client qui est vraiment… qui est vraiment super. On a des clients qui reviennent, on a des clients habitués. Il y a un client qui est à son plus de 80… 80e séjour pour vous dire. Voilà, on a réussi à fidéliser une clientèle que le chef avait déjà à Montlivault, mais également une nouvelle clientèle qui a découvert Fleur de Loire. Qui a découvert Fleur de Loire pour plusieurs raisons : soit parce que le client recherche un Relais & Châteaux, soit parce que le client recherche un restaurant 2 étoiles. Voilà, donc il y a différent… différentes facettes en fait qui font que on a attiré la clientèle qu'on a aujourd'hui.

Carla Huppenoire : Bravo, super !

Lucie Jarry : On est également membre Virtuoso. Donc Virtuoso, c'est un réseau d'agents… d'agents de voyages, à peu près 25 000 dans le monde, qui ont en cha-… qui ont pour mission de réserver des séjours sur mesure et haut de gamme à des clients à fort pouvoir d'achat.

Carla Huppenoire : Super. Et c'est essentiellement des… enfin vous, en termes de clientèle étrangère, vous en avez… c'est quelle origine ?

Lucie Jarry : On en a énormément. On doit avoir, l'année dernière, on était sur 70% de la clientèle étrangère, 30% française.

Carla Huppenoire : Ah oui, d'accord. Ah oui, vous êtes vraiment…

Lucie Jarry : La vallée de la Loire a le vent en poupe, ma chère Carla ! [rires]

Carla Huppenoire : [rires] Je m'en rends compte, je m'en rends compte, je pensais pas autant ! [rires]

Lucie Jarry : Et ben si, et ben si ! En fait on… on a beaucoup de personnes qui… qui viennent aussi parce que ils viennent visiter les châteaux, la vallée de la Loire, on est seulement à 2 heures de Paris. On a également l'autoroute A10 qui est à 10 minutes en voiture, donc un parfait lieu pour une étape quand on est d'origine néerlandaise et qu'on rejoint l'Espagne par l'autoroute A10.

Carla Huppenoire : D'accord.

Lucie Jarry : Donc on est aussi un… on est un point de… on est localisé, je dirais, stratégiquement pour pouvoir accueillir un… une jolie clientèle voilà, pour différentes raisons.

Carla Huppenoire : Parfait, super. Ensuite, j'avais une question peut-être sur la réalité de l'exploitation. Est-ce que là, avec le recul des 3 ans après que l'hôtel se soit construit, et avec le recul, est-ce que vous avez peut-être des… des modifications ou alors des choses qui ont peut-être été mal faites entre guillemets ou mal pensées, qui auraient pu là avec l'expérience que vous avez et l'exploitation dont vous… enfin voilà, que vous avez tous les jours, est-ce que voilà il y a des petites… des petits manquements entre guillemets qui ont pu se faire ou… ou pas ?

Lucie Jarry : Alors, j'ai pas très bien compris votre question. Est-ce que par rapport à…

Carla Huppenoire : Dans le sens où, par exemple par rapport au bâtiment, par rapport à ce qui a été construit : les lingeries qui ont pas forcément été mises au bon endroit, ou alors des couloirs qui sont trop étroits pour les femmes de chambre, ou des choses comme ça, je sais pas.

Lucie Jarry : D'accord, je comprends, oui. Alors on a… alors l'avantage de travailler dans… dans un établissement comme Fleur de Loire, c'est un bâtiment historique, donc qui est juste magnifique sur tout point de vue. Qui dit historique, dit problématique parce qu'on ne fait pas ce qu'on veut avec ce qu'on a. On a une chance extraordinaire dans notre établissement d'avoir 4 offices pour les étages, chose qui est assez… je dirais dans… c'est toujours la problématique dans les établissements. Là on a 2 offices par étage, donc c'est une chance puisque on peut desservir toutes les chambres et ça facilite le travail de nos équipes des étages. On a une problématique néanmoins, c'est que on a le restaurant Amour Blanc qui… qui est dans un bâtiment séparé. Donc il fait partie de Fleur de Loire, mais pour les clientèles vous êtes obligés de sortir de l'hôtel pour accéder au restaurant Amour Blanc. En décembre, Carla, on peut avoir des plaintes puisque il faut sortir pour aller prendre son petit déjeuner, il faut mettre ses chaussures, il faut mettre son manteau, il faut prendre un parapluie s'il pleut. Mais après, tout est dans le discours que l'on a auprès des clients. Oui, c'est contraignant. Oui, c'est pas très agréable effectivement à 9 heures quand on doit sortir. Néanmoins, on a quand même la chance d'avoir une vue sur la Loire imprenable quand on est au restaurant Amour Blanc et également d'avoir… d'avoir un hôtel dans ce type d'infra-… dans ce type d'infrastructure. Donc je vais vous dire que oui, il y a des… il y a des points noirs, mais il y a aussi des points positifs. On peut pas forcément tout avoir, mais la force qu'il faut avoir, c'est de savoir s'adapter et travailler avec. Aujourd'hui c'est ce qu'on arrive à faire. Il y aura forcément des… des insatisfaits, mais ça fait partie du jeu.

Carla Huppenoire : Parfait, merci. Est-ce que par rapport au storytelling client que vous vous faites en tant que collaborateur, vous vous appuyez beaucoup sur l'histoire de l'ancien hospice ou pas vraiment ?

Lucie Jarry : Bien sûr, bien sûr, bien sûr ! Parce que en fait, il faut savoir que donc il a été construit sur ordre de Gaston d'Orléans qui était le frère du roi Louis XIII, et en fait les deux frères ont joué un rôle important dans la construction du château de Blois, ça il faut le savoir. C'est devenu donc un hospice. On… on ne fait pas vraiment si vous voulez… on va plutôt se baser sur l'histoire du bâtiment à l'origine. On va très vite passer sur ce qui s'est passé entre les deux puisque c'est pas très joyeux. Voilà, nous ce qu'on veut c'est l'origine de… de l'établissement. Il faut savoir que… vous me posiez la question et ça me revient, le bâtiment est classé au patrimoine des Bâtiments de France.

Carla Huppenoire : D'accord.

Lucie Jarry : Voilà, et je vous disais qu'il y a eu besoin de 18 mois de rénovation, ce qui… ce qui est rien. On a sur les trois ailes, on a une des ailes où on a découvert au moment des travaux des poutres qui étaient apparentes, elles sont d'origine. Et donc le chef a voulu garder une partie du charme avec les poutres pour mélanger en fait le style de l'ancien et moderne. Si vous venez à Fleur de Loire, c'est ce que vous verrez, c'est ce que vous verrez. Vous verrez le contraste entre l'ancien et la modernité de ce qu'a voulu faire donc Caroline Tissier qui est notre… notre décoratrice d'intérieur. Les choix de la décoration se sont faits donc avec des couleurs et matières par rapport à la Loire. Donc vous avez la moquette en bancs de sable dans le restaurant gastronomique Christophe Hay, le papier peint représente les vagues de la Loire, également la faïence de la salle de bains. On a du bois flotté en décoration sur… dans pratiquement toutes les chambres. Voilà, donc il y a vraiment un storytelling qui est… qui est très important effectivement dans notre établissement.

Carla Huppenoire : Super, parfait. Ben écoutez, vous avez répondu à beaucoup, beaucoup [rires] des questions. Vous avez vraiment très, très bien développé. Je vous remercie beaucoup pour… pour le temps que vous avez pris de répondre à toutes ces questions, ça va nous être très utile pour la rédaction…

Lucie Jarry : Avec grand plaisir. Ce qu'il faudrait faire Carla par contre, ça serait bien de faire une visite de Fleur de Loire maintenant si je peux me permettre.

Carla Huppenoire : C'est vrai, c'est vrai ! [rires]

Lucie Jarry : Parce que vous ne pouvez pas… si je peux me permettre, je vous ai donné tellement d'informations, vous allez les digérer, et je vous invite vraiment à ce qu'on se fasse un rendez-vous ensemble et que je vous fasse la visite de l'établissement. Pour que vous puissiez… pour que vous puissiez en prendre connaissance, il faut vous imprégner des lieux pour pouvoir en parler. Et rien de mieux qu'une visite. Donc je vous invite à ce qu'on se cale un rendez-vous et que vous veniez visiter avec votre amie avec qui vous préparez votre mémoire, pour que vous puissiez vous aussi en parler avec votre cœur et… et mélanger les informations que je vous ai données et ce que vous allez ressentir aussi quand vous rentrez dans l'établissement.

Carla Huppenoire : J'imagine, ce serait super. Ma petite cousine a travaillé chez Fleur de Loire l'année dernière en stage en pâtisserie, donc dans le restaurant et dans la boutique, enfin dans la boutique...

Lucie Jarry : Au kiosque ! Le kiosque.

Carla Huppenoire : Le kiosque, exactement, j'avais perdu le terme ! Exactement, et donc elle m'a beaucoup parlé de Fleur de Loire également donc c'est vrai que c'est... j'ai jamais visité mais c'est vrai que c'est... c'est un bâtiment qui intrigue forcément quand on aime l'hôtellerie.

Lucie Jarry : Si vous parlez de Fleur de Loire pendant votre mémoire, venez, prenez des photos, prenez... prenez en main le bâtiment. Prenez-le...

Carla Huppenoire : Ben écoutez, c'est très très gentil de nous proposer ça. Je reviendrai très vite vers vous...

Lucie Jarry : Oui, vous m'envoyez un petit mail et puis et puis on fait ça. Juste pour information, moi je suis en congé du 9 au 23 novembre.

Carla Huppenoire : D'accord.

Lucie Jarry : Voilà, mais par la suite, avant ou après, n'hésitez pas.

Carla Huppenoire : Parfait, ben écoutez, merci encore mille fois pour votre temps et toutes vos réponses, c'est... c'est vraiment hyper gentil de votre part.

Lucie Jarry : Je vous en prie. Vous avez d'autres questions, Carla, ou j'ai répondu à presque tout ?

Carla Huppenoire : Non, vous avez répondu à beaucoup, beaucoup de choses, donc... donc non non, c'est très gentil de votre part de m'avoir laissé l'opportunité d'échanger.

Lucie Jarry : Avec grand plaisir. N'hésitez pas aussi à regarder le site internet.

Carla Huppenoire : Oui, on l'a...

Lucie Jarry : Parce que ça en dit beaucoup.

Carla Huppenoire : Tout à fait, on a regardé avant l'entretien bien sûr. Même si moi j'avais une image de Fleur de Loire là effectivement en regardant le site internet un peu plus de fond en comble, ça nous a permis de voir voilà, tout ce que vous aviez et même de prendre voilà, marque sur les photos, sur voilà ce que vous mettiez sur le site. Donc tout à fait, tout à fait.

Lucie Jarry : Très bien. Bon ben en tout cas je vous laisse revenir vers moi une fois que vous aurez bien digéré toutes les informations que je viens de vous transmettre [rires] et puis voilà, comme ça si vous avez des questions par la suite, et j'en suis sûre qu'elles viendront lors d'une visite, je pourrai vous renseigner si je peux avec plaisir.

Carla Huppenoire : Génial, merci beaucoup !

Lucie Jarry : Voilà, je vous en prie. Je vous souhaite une très bonne soirée Carla, et puis n'hésitez pas, vous avez mes coordonnées.

Carla Huppenoire : Merci, vous aussi. Merci beaucoup, à très bientôt.

Lucie Jarry : Merci beaucoup, à très bientôt, je vous en prie, au revoir.

Carla Huppenoire : Au revoir.

Annexe 43 : Entretien avec Christiane ALMEIDA - Cité Royale de Loches Best Western

Lieu : *Cité Royale de Loches - Best Western*

Interrogeantes : *Carla Huppenoire & Axelle Chouteau*

Interrogés : *Christiane Almeida - Assistante de direction*

—

Carla Huppenoire : Bonjour Madame Almeida ! Merci beaucoup de prendre le temps d'échanger avec nous aujourd'hui et de répondre à nos questions pour notre mémoire.

Christiane Almeida : Bonjour ! Je vous en prie. Vous, c'est Master Management sectoriel, parcours Hôtellerie, c'est bien ça que vous faites ?

Carla Huppenoire : Tout à fait.

Christiane Almeida : Du coup, oui, j'ai fait ma première année en initiale et, en fait, notre session a été la première à faire la deuxième année en apprentissage. Attendez, je baisse juste le son de mon ordinateur.

Mon mémoire, je l'ai passé à l'été 2025. J'étais en apprentissage dans l'entreprise ici, à l'Hôtel de la Cité Royale, en Master 2, et j'ai signé un CDI en septembre de l'année dernière. Cela fait un an que je suis en CDI. Toute l'histoire du mémoire, je compatis !

Carla Huppenoire : Super !

Christiane Almeida : Mon mémoire se reliait un peu au vôtre. C'était sur l'hôtel où j'avais fait mon premier apprentissage, le Best Western Le Prince au Mans, un 4 étoiles. Je ne sais pas si vous connaissez ?

Carla Huppenoire : Non, je ne connais pas de nom.

Christiane Almeida : C'était sur toute la réhabilitation d'un établissement, ce que ça apporte, la rénovation…

Carla Huppenoire : Parfait.

Axelle Chouteau : C'est très lié à ce que l'on fait aussi.

Carla Huppenoire : Tout à fait. Nous, ce que l'on essaie de voir pour la rénovation, c'est ce qui a été fait et pourquoi. Parfois, ce sont les attentes des clients, parfois des problèmes de mise aux normes, cela peut être pour plein de raisons. On se concentre sur la Vallée de la Loire, parce qu'on s'intéresse à des hôtels de charme avec du caractère, et on se demande s'il y a un lien entre les touristes qui visitent les châteaux de la Loire et le fait de séjourner dans un hébergement de caractère. Est-ce que rentrer dans une sorte de "mini Chambord" ou dans un bel établissement a du sens pour eux ?

Christiane Almeida : Pour vous présenter l'établissement : nous appartenons au groupe Best Western, sous la marque Best Western Premier, classé 4 étoiles avec 45 chambres de plusieurs catégories. Côté services, il y a la partie hôtellerie avec les chambres. Je sais que vous devez retranscrire, si après vous voulez que je vous fasse un retour par mail ou enregistrer, vous pouvez.

Carla Huppenoire : C'est très gentil, merci !

Christiane Almeida : Au niveau des services : l'hôtellerie, la restauration avec un restaurant intégré à l'hôtel, le service petit-déjeuner, un spa avec deux cabines de soins et des salles de séminaires. C'est un établissement avec beaucoup d'offres, ce qui nous permet d'accueillir tout type de clientèle.

Pendant les vacances scolaires, nous avons davantage de familles. Du lundi au vendredi, nous avons beaucoup de clientèle affaires qui travaille sur Tours ou à proximité. En septembre et l'été, nous accueillons beaucoup d'individuels, de touristes et d'étrangers (Angleterre, Allemagne, pays du Nord, un peu d'Espagne).

Nous recevons aussi des groupes pour les séminaires (hébergement, restauration le midi, pauses en salle) et des groupes de loisirs qui viennent pour les châteaux de la Loire (Chenonceau, Montpoupon, Amboise). Les familles viennent aussi pour le ZooParc de Beauval, qui est à une trentaine de minutes.

À Loches même, les clients viennent pour la cité médiévale et la Cité Royale. C’est une ville très appréciée pour ses rues pavées et ses maisons anciennes. Nous avons aussi des personnes qui viennent pour des mariages ou des anniversaires, ainsi que pour les deux grands marchés locaux du mercredi et du samedi.

Carla Huppenoire : Vous n'êtes donc pas du tout un hôtel saisonnier, vous êtes ouverts toute l'année ?

Christiane Almeida : Oui, ouvert toute l'année, 24h/24.

Carla Huppenoire : Cela fait sens avec les châteaux à Noël et le Zoo de Beauval. Nous avions quelques questions plus techniques sur le bâtiment : savez-vous s'il s'agit d'un bâtiment classé, inscrit ou protégé ? Pour savoir si vous avez eu des contraintes particulières lors des travaux.

Christiane Almeida : Je ne pourrais pas vous l’affirmer à 100% parce que je ne suis là que depuis deux ans. Vous me dites : protégé, inscrit ou classé ?

Carla Huppenoire : Ou classé, oui.

Christiane Almeida : Je demanderai pour avoir l'information exacte. Tout a été refait dans les étages, mais énormément d'éléments ont été conservés. Par exemple, dans beaucoup de chambres, les murs en tuffeau d'origine ont été gardés à l'état naturel, sans peinture par-dessus. Je pourrai voir avec le directeur d'exploitation pour vous transmettre des photos internes avant/après.

Les poutres ont également été conservées dans certaines chambres. Au deuxième étage, les chambres sont mansardées avec Velux et poutres d'origine.

Carla Huppenoire : J'ai vu que votre restaurant était dans l'ancienne salle des audiences. Avez-vous conservé des éléments là-bas aussi ?

Christiane Almeida : Les grandes portes d'origine du restaurant ont été conservées, ainsi que le buste au-dessus de l'entrée. Du côté du bar, les portes d'origine et un buste ont également été maintenus. À la réception, plusieurs éléments ont été gardés.

Nos cabines de spa se situent dans des pièces voûtées, d'anciens espaces du tribunal. Le bureau de notre commerciale présente même des écritures conservées sur les murs en voûte. Comme ce n'était pas un hôtel à la base, il a fallu cloisonner, mais ils ont maintenu au maximum les ouvertures et les murs extérieurs sans rien détruire.

Carla Huppenoire : Vous êtes sous l'enseigne Best Western, mais appartenez-vous à un groupe possédant plusieurs établissements ?

Christiane Almeida : Best Western fonctionne avec des propriétaires indépendants, chaque hôtel est unique. Notre propriétaire possède deux établissements : le nôtre et la Villa Saint-Antoine à Clisson. Il n'y a pas d'autre groupe au-dessus, simplement des directeurs sur chaque site.

Carla Huppenoire : C'est le propriétaire qui a piloté les choix de décoration ?

Christiane Almeida : Cela a été fait avec plusieurs intervenants : architectes, artistes, propriétaire et directeurs généraux. Par exemple, à la réception, sous la grande hauteur sous plafond, un grand luminaire a été conçu par des artistes.

Dans les chambres, il n'y a pas de thématique unique, mais une unité dans les matériaux (mêmes fournisseurs pour la literie et les bureaux). On joue sur les couleurs selon les chambres (fauteuils, rideaux, dessus de lit verts ou orange). Comme les pièces ont été aménagées dans la structure existante, chaque chambre a une superficie et une configuration différentes, sans abattre de murs extérieurs. Nous avons aussi six chambres avec terrasse qui donnent sur la Cité Royale.

Carla Huppenoire : Avez-vous des suites ?

Christiane Almeida : Nous avons de très grandes chambres, mais pas de “suites” au sens strict (avec un vrai coin salon séparé). Nous avons une catégorie Deluxe (chambre double avec petite chambre attenante pourvue de lits superposés) et des duplex pouvant accueillir jusqu'à cinq personnes (lit double en bas, lit en mezzanine et chambre avec deux lits simples).

Carla Huppenoire : Lors des travaux, y a-t-il eu une attention particulière portée aux aspects environnementaux ou énergétiques, compte tenu de l'ancienneté du bâtiment ?

Christiane Almeida : Je ne saurais pas vous détailler la partie technique des travaux. Le palais était abandonné, et je suppose que le rachat a permis de redynamiser Loches, où il n'y avait pas d'hôtel 4 étoiles. Cela a transformé la place de Verdun et attire beaucoup de touristes étrangers qui ne seraient peut-être pas venus sans un établissement haut de gamme avec ce cachet historique.

Carla Huppenoire : Concernant l'intégration des collaborateurs : comme l'hôtel ouvrait après rénovation complète, le personnel a-t-il été impliqué dans certains choix opérationnels ?

Christiane Almeida : Le directeur d'exploitation a été recruté un peu avant l'ouverture avec l'adjointe de direction, puis c'est lui qui a constitué l'équipe. L'équipe initiale était plus réduite qu'aujourd'hui, puis les effectifs ont augmenté avec la hausse de la fréquentation.

Carla Huppenoire : Quel est votre taux d'occupation sur l'année ?

Christiane Almeida : Je n'ai pas les chiffres exacts en tête, je pourrai regarder et vous les communiquer.

Carla Huppenoire : Avec le recul des cinq années d'exploitation, y a-t-il des regrets ou des défauts constatés sur certains choix de rénovation ou de matériaux ?

Christiane Almeida : Oui, quelques détails pratiques. Par exemple, dans une chambre, un bac de douche a été posé avec une pente inversée, ce qui fait que l'eau s'évacue vers la douche au lieu de la bonde.

Le mobilier extérieur sur les terrasses s'est également abîmé avec la météo : les fortes chaleurs en été et le gel intense l'hiver (-13 °C à -15 °C) dégradent les matériaux. Au bout de cinq ans, des réinvestissements sont nécessaires pour remplacer ce mobilier usé.

Il y a aussi les moquettes : c'est très difficile à entretenir en hôtellerie, les clients les tachent rapidement. Enfin, des aléas techniques courants : des pannes ponctuelles de climatisation, de chauffage ou de sèche-serviettes. Nous aimerions également rénover le spa.

Carla Huppenoire : Le spa est-il ouvert uniquement aux clients de l'hôtel ou aussi aux personnes extérieures?

Christiane Almeida : Il est ouvert à tout le monde. Les clients de l'hôtel ont accès à la piscine (le spa et les soins sont en supplément). Les clients extérieurs peuvent réserver l'accès à la piscine, les soins, ou les deux. Nous avons pas mal d'habitués locaux.

Carla Huppenoire : Quels sont les retours des clients sur la décoration et le parti pris architectural ?

Christiane Almeida : De manière générale, les retours sont très positifs. Dès l'entrée, les clients apprécient le côté authentique de l'ancien palais de justice. Le restaurant et la montée d'escalier extérieure impressionnent beaucoup.

En points négatifs, certains clients, souvent plus âgés, trouvent parfois l'établissement trop moderne sur certains aspects technologiques : le système de carte pour l'électricité, la climatisation ou la domotique des chambres (plusieurs boutons pour les lumières, éclairage automatique dans les toilettes qu'ils trouvent parfois trop court). Certains estiment aussi que des éléments anciens supplémentaires auraient pu être conservés, mais cela dépend de la sensibilité de chacun.

Carla Huppenoire : C'est très clair. Avez-vous d'autres points importants qui vous semblent pertinents pour notre problématique de mémoire ?

Christiane Almeida : Vos parties de mémoire sont déjà bien définies ?

Carla Huppenoire : Oui, c’est bien avancé. On prépare la soutenance pour la deuxième session.

Christiane Almeida : Vous cherchez encore des entretiens ?

Carla Huppenoire : Oui, encore un peu.

Christiane Almeida : Regardez du côté du Fleur de Loire ou des Sources de Cheverny, ce sont aussi de très belles réhabilitations dans la région.

Carla Huppenoire : Oui, Fleur de Loire nous a justement répondu. Pourrions-nous vous renvoyer un petit mail récapitulatif pour les détails techniques avec le directeur d'exploitation ou la cheffe de réception ?

Christiane Almeida : Oui, avec plaisir ! Je leur transmettrai vos questions.

Axelle Chouteau : C’est super gentil, merci beaucoup !

Carla Huppenoire : Merci infiniment pour votre temps et vos réponses, bonne journée !

Christiane Almeida : Merci à vous, bon courage et au revoir !

Annexe 44 : Glossaire

Il nous a semblé important de mettre un glossaire à la disposition du lecteur afin de définir les termes techniques employés tout au long de ce mémoire.

- **ABF (Architecte des Bâtiments de France) :** fonctionnaire de l'État chargé de contrôler et de valider les projets de travaux sur les monuments historiques et dans les zones protégées, afin de veiller à la préservation du patrimoine et du paysage.

- **ADR (Average Daily Rate / Tarif moyen journalier) :** indicateur financier clé en hôtellerie calculé en divisant le chiffre d'affaires hébergement par le nombre de chambres vendues. Il mesure le prix moyen payé pour une chambre sur une période donnée.

- **Back-of-house (Coulisses / Arrière) :** ensemble des espaces d'un hôtel réservés au personnel et non visibles des clients (offices d'étages, lingerie, locaux techniques, vestiaires, cuisines).

- **CapEx (Capital Expenditure / Dépenses d'investissement) :** investissements financiers majeurs consacrés à l'achat, la modernisation ou la rénovation lourde d'actifs physiques (bâtiments, toitures, gros équipements techniques).

- **Chambre témoin (*mock-up room*) :** chambre prototype entièrement rénovée et aménagée avant le reste du chantier, servant à tester les choix esthétiques, la résistance des matériaux et l'ergonomie de travail pour le personnel.

- **Clef Verte :** label environnemental international décerné aux hébergements touristiques et restaurants qui respectent des critères stricts en matière de gestion de l'eau, de l'énergie, des déchets et des achats responsables.

- **Coût par clé :** coût total des travaux ou de l'investissement divisé par le nombre total de chambres de l'établissement.

- **DRAC (Direction Régionale des Affaires Culturelles) :** service déconcentré du ministère de la Culture chargé de piloter la politique patrimoniale et culturelle en région, notamment le classement et la restauration des monuments historiques.

- **Dry runs (Rodage à blanc) :** période de tests en conditions réelles juste avant l'ouverture officielle de l'hôtel (avec des collaborateurs ou des proches dormant sur place) pour vérifier le bon fonctionnement des installations et des procédures sans risquer de mauvais avis clients.

- **ERP (Établissement Recevant du Public) :** catégorie légale de bâtiment soumise à des normes de sécurité très strictes contre les risques d'incendie et de panique.

- **Front-of-house :** ensemble des espaces d'un hôtel directement accessibles et visibles par la clientèle (hall d'accueil, réception, salons, restaurant, couloirs, chambres).

- **GOPPAR (Gross Operating Profit Per Available Room) :** résultat brut d'exploitation par chambre disponible. Cet indicateur mesure la rentabilité globale de l'hôtel en intégrant tous les centres de profit (chambres, spa, restauration) et en déduisant les coûts réels d'exploitation.

- **Hard brand :** chaîne hôtelière intégrée classique (type grands groupes internationaux) qui impose des normes d'architecture, de mobilier et de service très standardisées et strictes.

- **Ligérien :** adjectif qui se rapporte au fleuve Loire, à ses rives, à son bassin ou à sa région (par exemple : le paysage ligérien, l'art de vivre ligérien).

- **Living history (Histoire vivante) :** concept selon lequel un lieu historique n'est pas figé comme un musée froid, mais habité, animé et raconté aux clients à travers le service, l'accueil et des anecdotes.

- **Matériaux biosourcés :** matériaux de construction ou d'isolation issus de la matière organique renouvelable (végétale ou animale), comme le chanvre, la laine de bois ou la paille.

- **PMR (Personnes à Mobilité Réduite) :** ensemble des normes d'accessibilité obligatoires visant à faciliter la circulation et l'usage des lieux pour les personnes en situation de handicap physique, auditif ou visuel (portes élargies, rampes, ascenseurs).

- **Principe de réversibilité :** règle imposée lors de travaux sur les monuments historiques selon laquelle tout aménagement moderne doit pouvoir être retiré à l'avenir sans endommager la structure ancienne d'origine.

- **RevPAR (Revenue Per Available Room) :** revenu par chambre disponible, obtenu en multipliant le tarif moyen journalier (ADR) par le taux d'occupation, ou en divisant le chiffre d'affaires hébergement par le nombre total de chambres de l'hôtel.

- **RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) :** intégration volontaire par une entreprise de préoccupations sociales, éthiques et environnementales dans ses activités et sa gestion au quotidien.

- **Secteur sauvegardé (Site patrimonial remarquable) :** zone urbaine ou rurale protégée pour son intérêt historique ou esthétique, où toute modification du bâti extérieur est soumise à des règles d'urbanisme particulières et à l'accord des ABF.

- **Site occupé (Travaux en site occupé) :** réalisation d'un chantier de rénovation par tranches ou par étages pendant que l'hôtel reste ouvert et continue d'accueillir des clients.

- **Soft brand / Soft branding :** réseau ou label hôtelier volontaire (comme Relais & Châteaux ou Small Luxury Hotels of the World) qui apporte une visibilité commerciale et des réservations internationales à des établissements indépendants sans leur imposer de décoration uniforme.

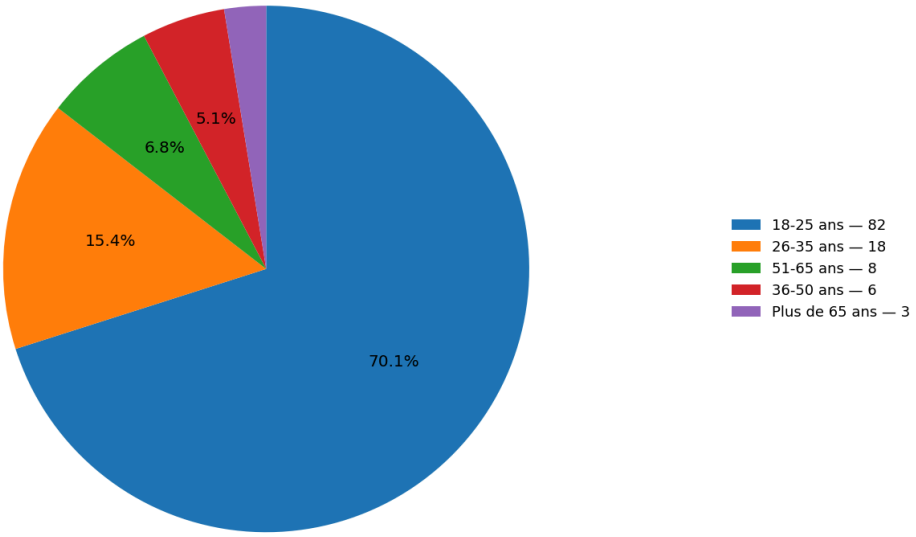
- **Tuffeau (ou pierre de tuffeau) :** pierre de calcaire blanc, tendre et poreuse, typique des constructions du Val de Loire. Elle régule naturellement l'humidité mais nécessite des matériaux

respirants pour ne pas s'abîmer.

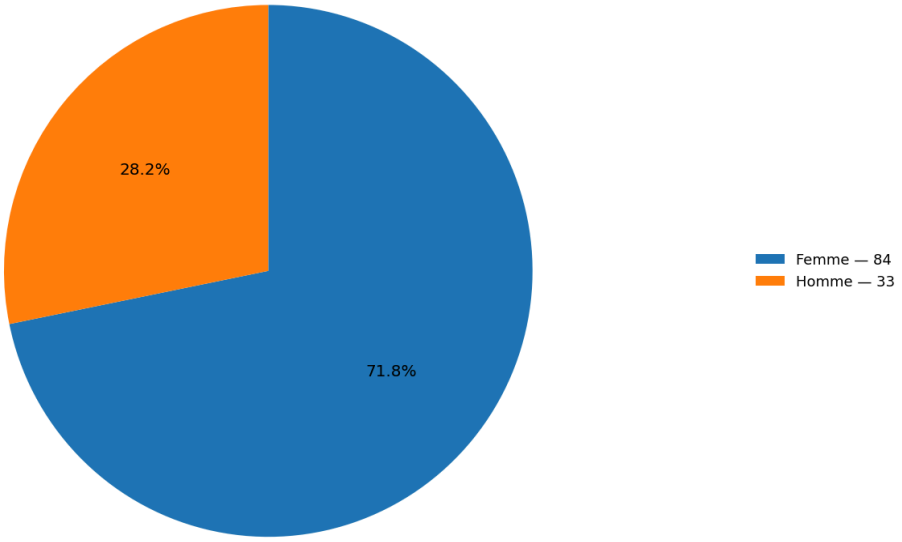
- **Zone tampon (UNESCO) :** zone géographique délimitée autour d'un bien classé au patrimoine mondial afin de protéger les abords, les perspectives visuelles et l'environnement paysager du site majeur.

Annexe 45 : "Questionnaire client - résultat du Google Form" (117 réponses)

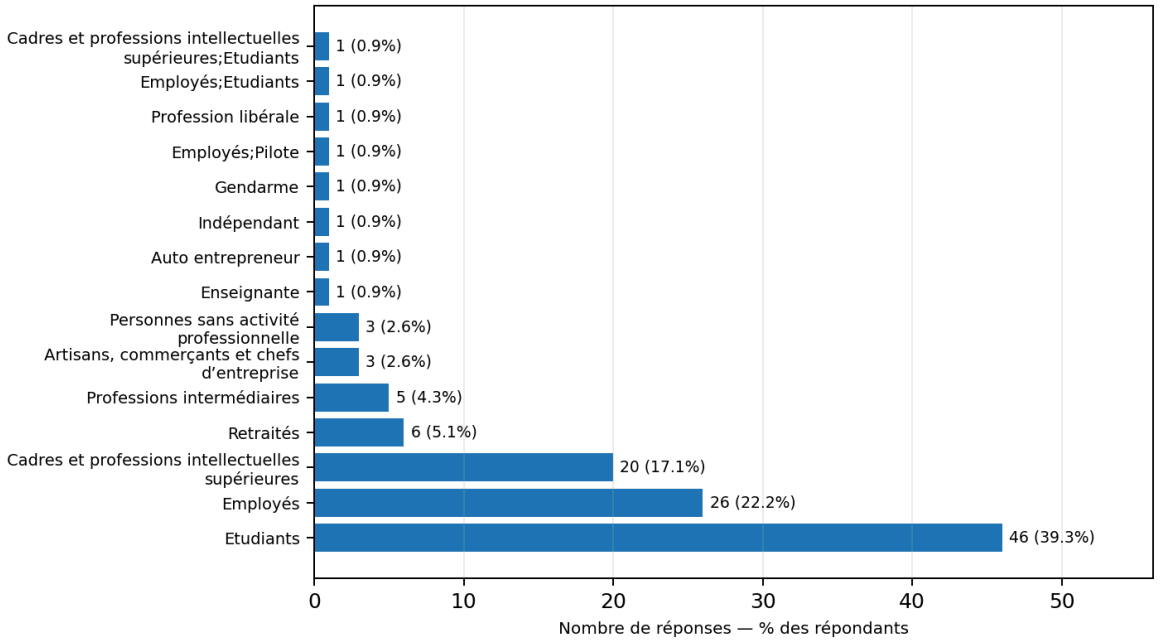
1 - Quel est votre âge ?



2 - Quel est votre sexe ?

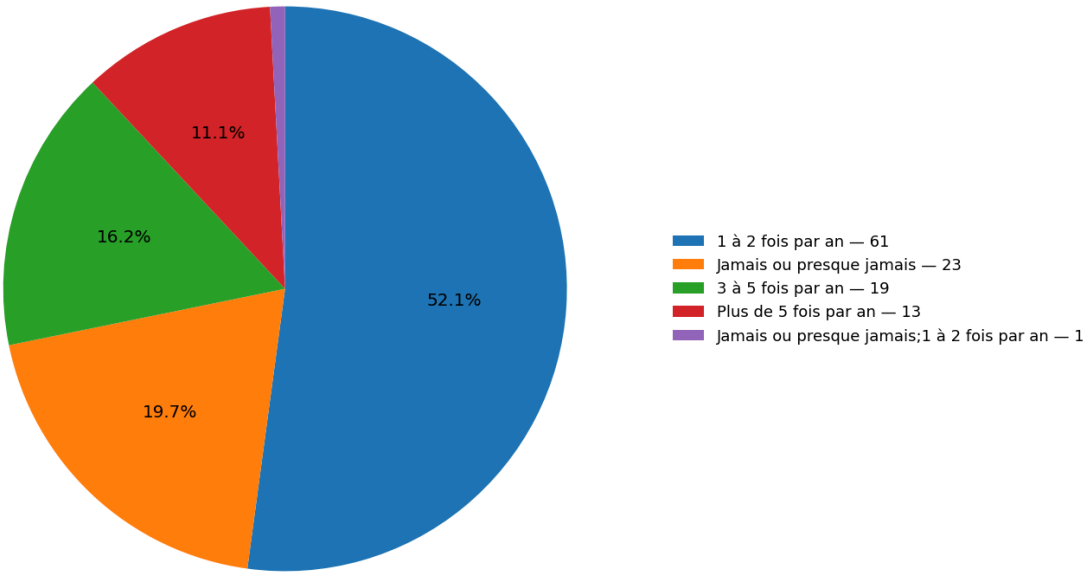


3- Dans quelle catégorie socioprofessionnelles êtes vous ?



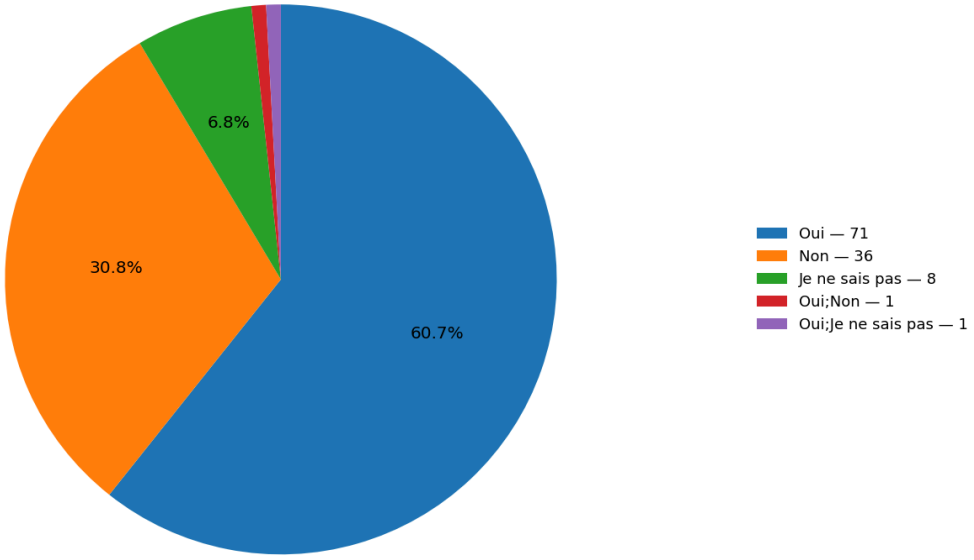
.

4 - À quelle fréquence séjournez-vous à l'hôtel ?

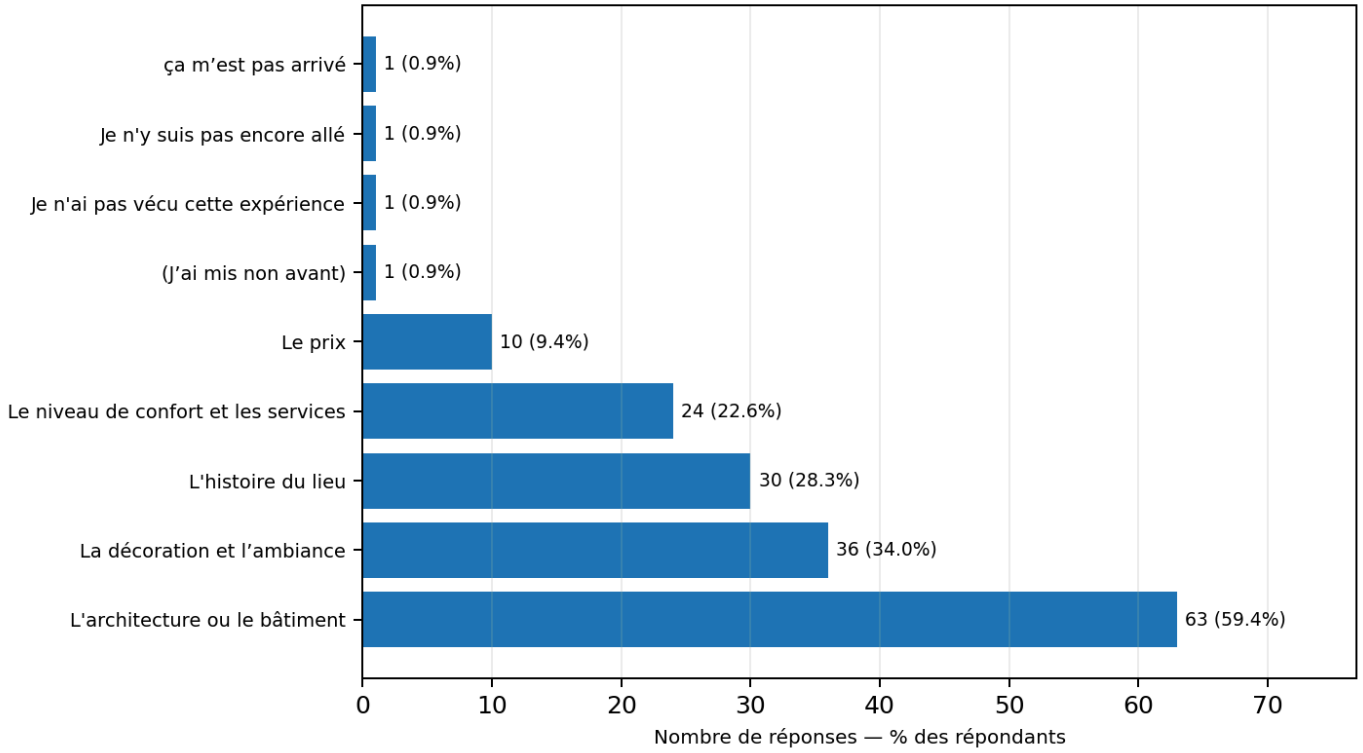


2. Expérience hôtelière et rapport au patrimoine

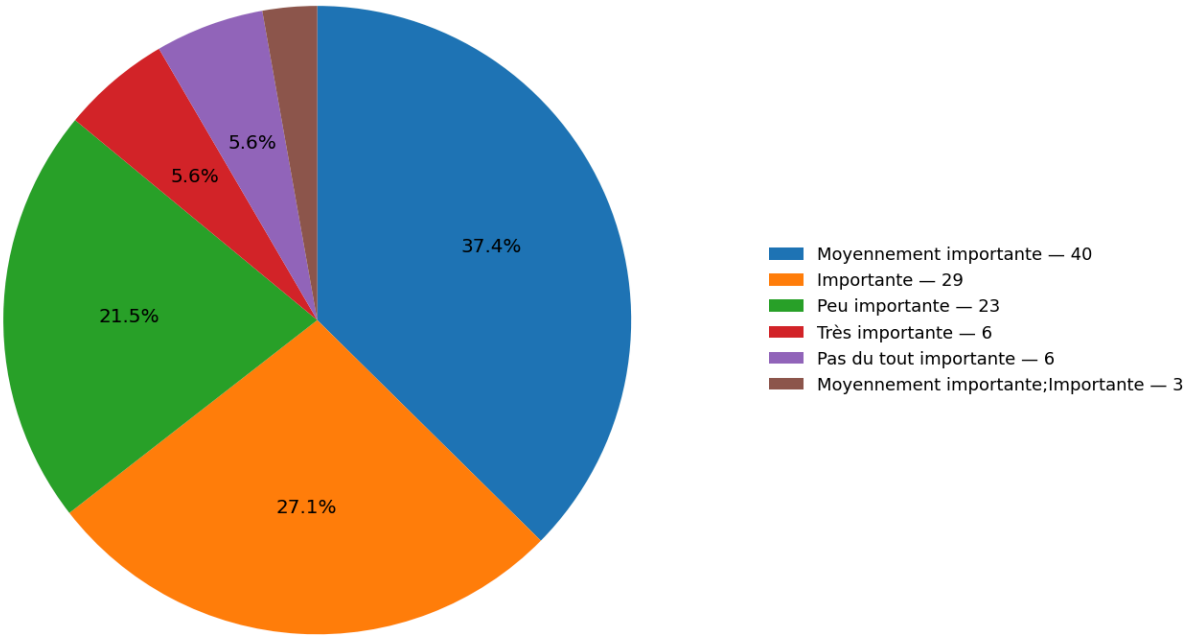
4 - Avez-vous déjà séjourné dans un hôtel installé dans un bâtiment ancien, historique ou ayant une architecture particulière ?



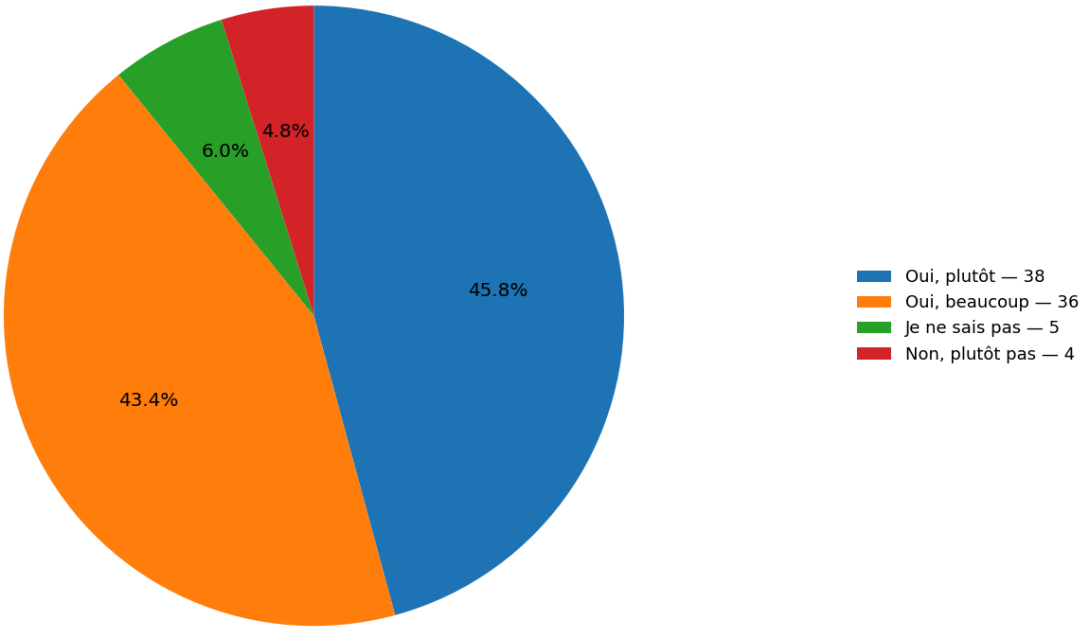
5 - Si oui, qu'est-ce qui vous avait attiré dans cet hôtel ? - base de 106 réponses



6 - Lorsque vous choisissez un hôtel de caractère, quelle importance accordez-vous à son histoire et à son patrimoine ?

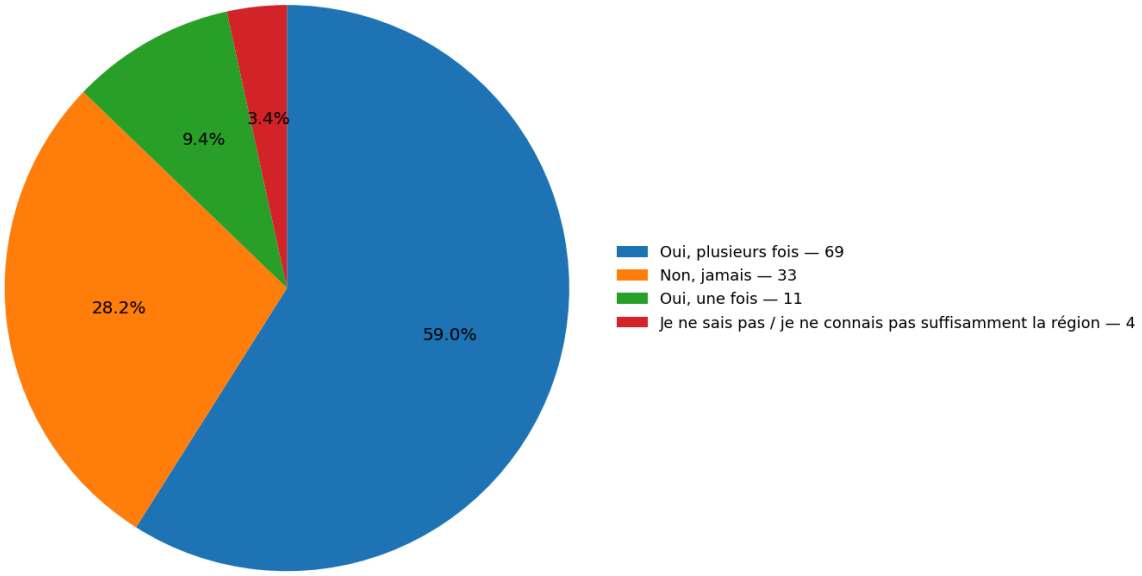


7 - Si vous n’avez jamais séjourné dans ce type d’hôtel, seriez-vous intéressé(e) par cette expérience ? - base de 83 réponses

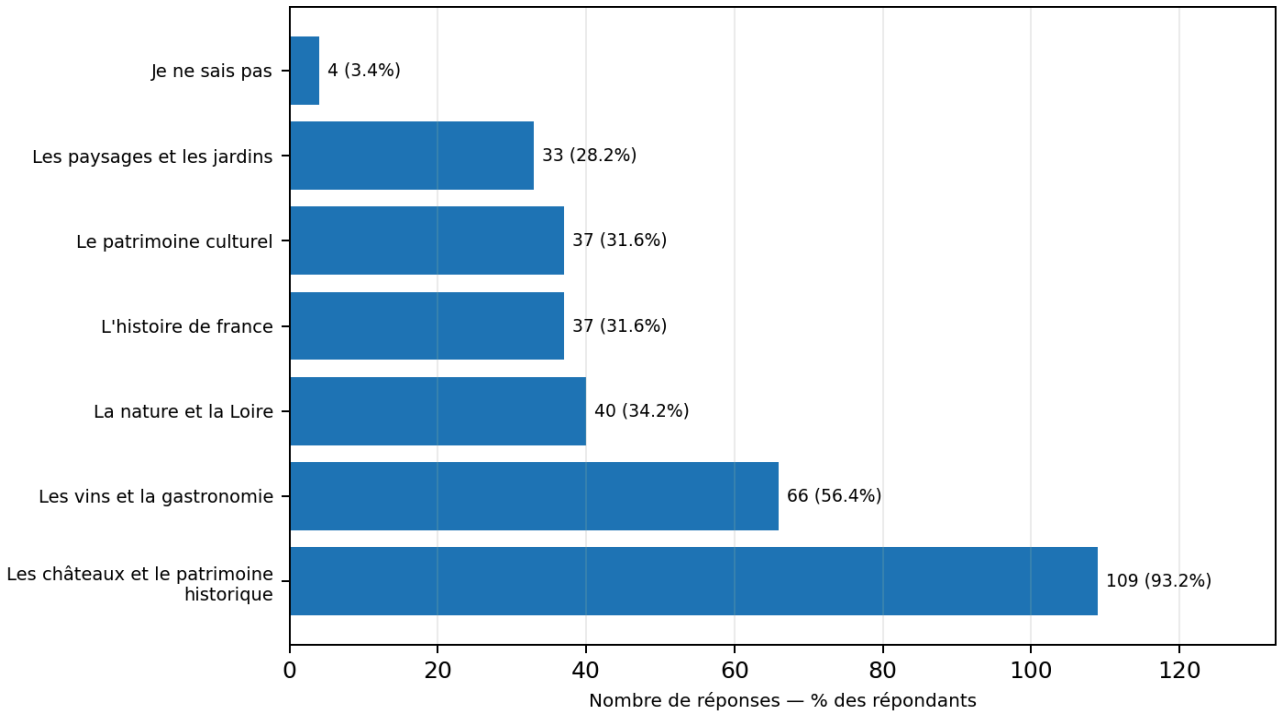


3. Rapport à la Vallée de la Loire

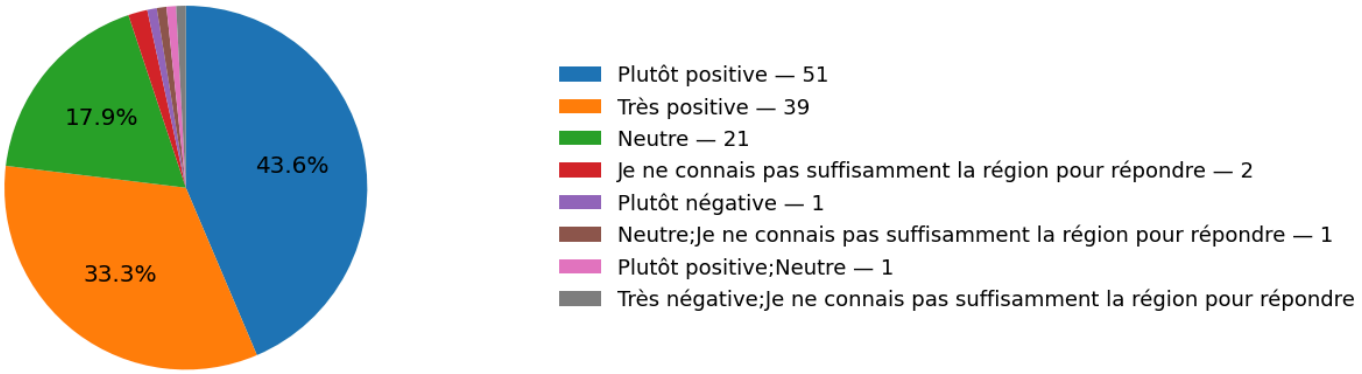
8- Avez-vous déjà visité la Vallée de la Loire ou séjourné dans cette région ?



9 - Lorsque vous pensez à la Vallée de la Loire, quels éléments associez-vous spontanément à cette région ? - *questions à choix multiples*

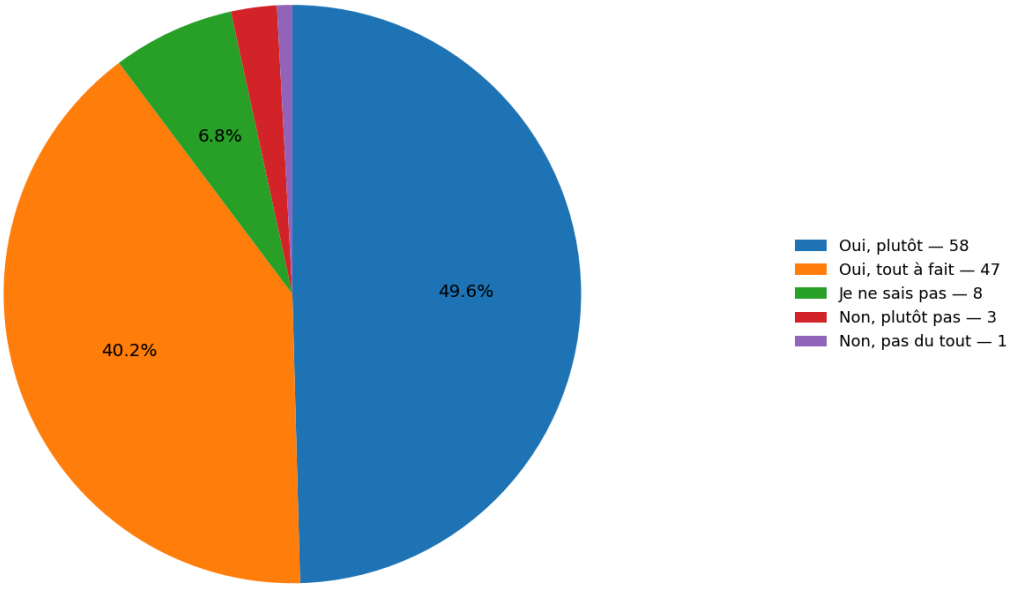


10. Quelle image avez-vous de la Vallée de la Loire en tant que destination touristique ?

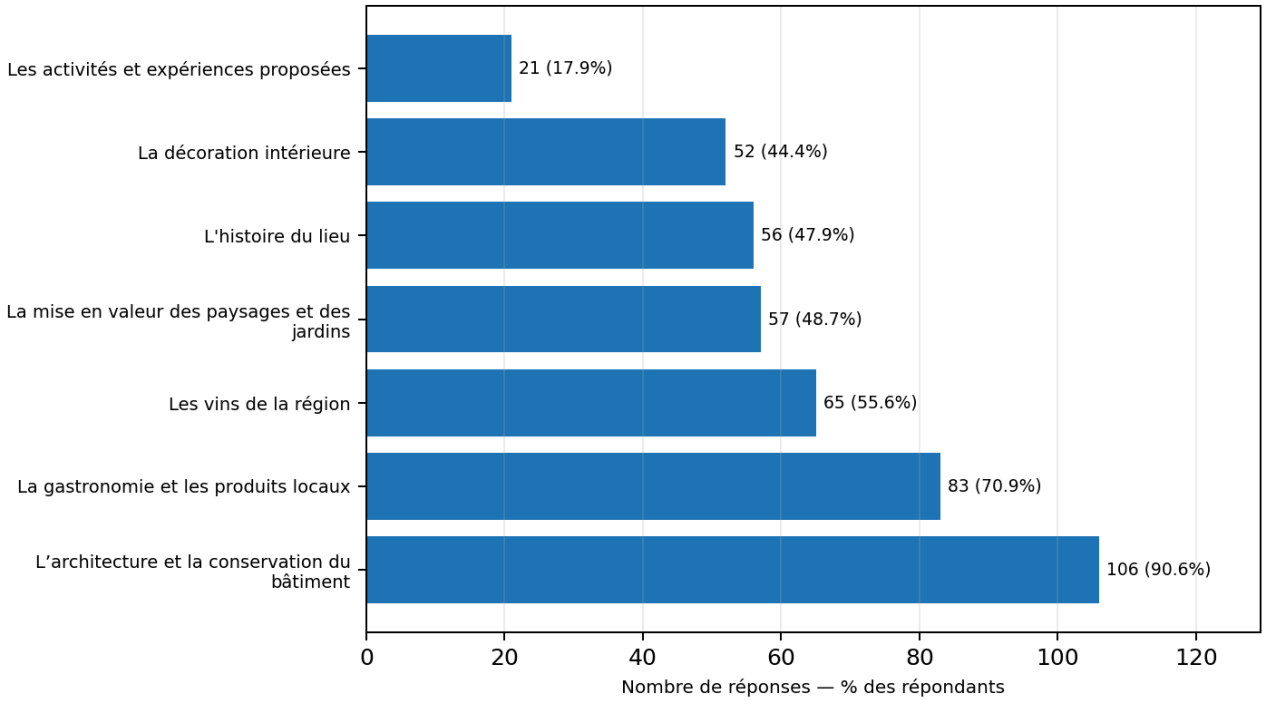


4. Identité territoriale et hôtel

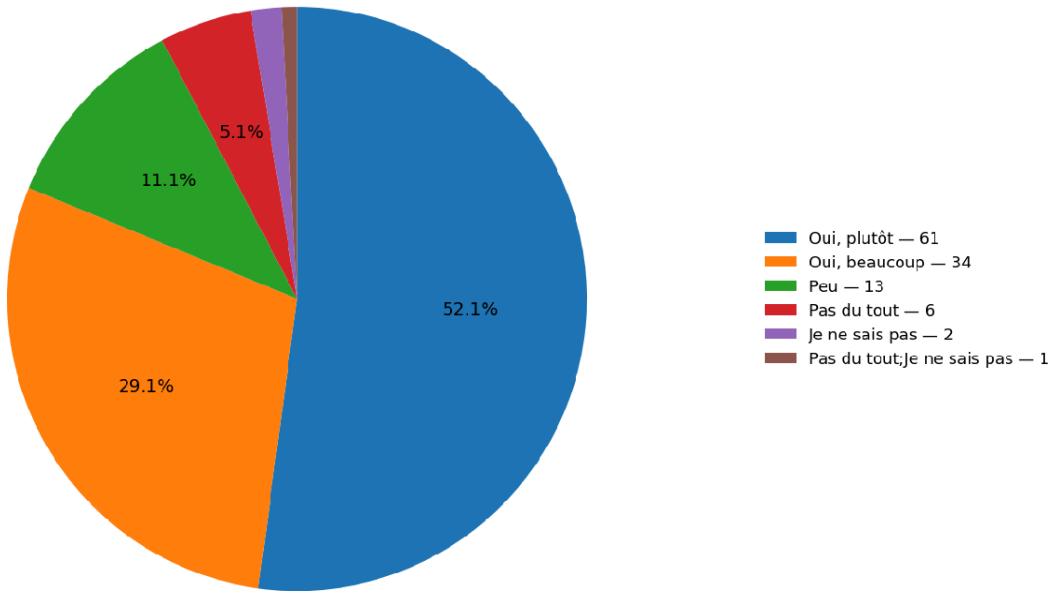
11 - Selon vous, un hôtel situé dans la Vallée de la Loire devrait-il refléter l'identité et le patrimoine de son territoire ?



12. Pour vous, quels éléments pourraient permettre à un hôtel de refléter l'identité de la Vallée de la Loire ? - *questions à choix multiples*

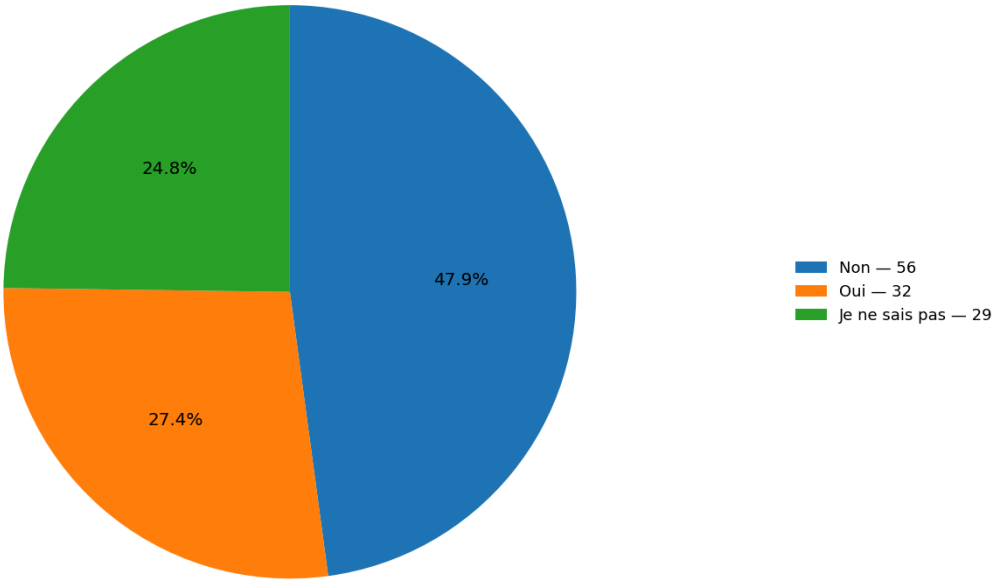


13. Le fait qu'un hôtel soit situé dans un bâtiment historique de la Vallée de la Loire pourrait-il influencer votre envie d'y séjourner ?

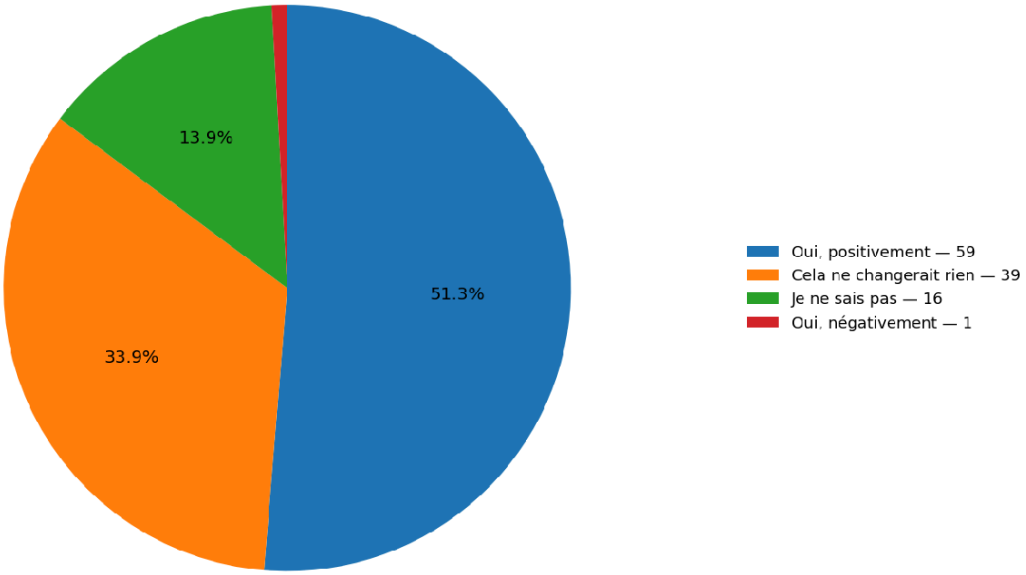


5. Rénovation et préservation du caractère historique

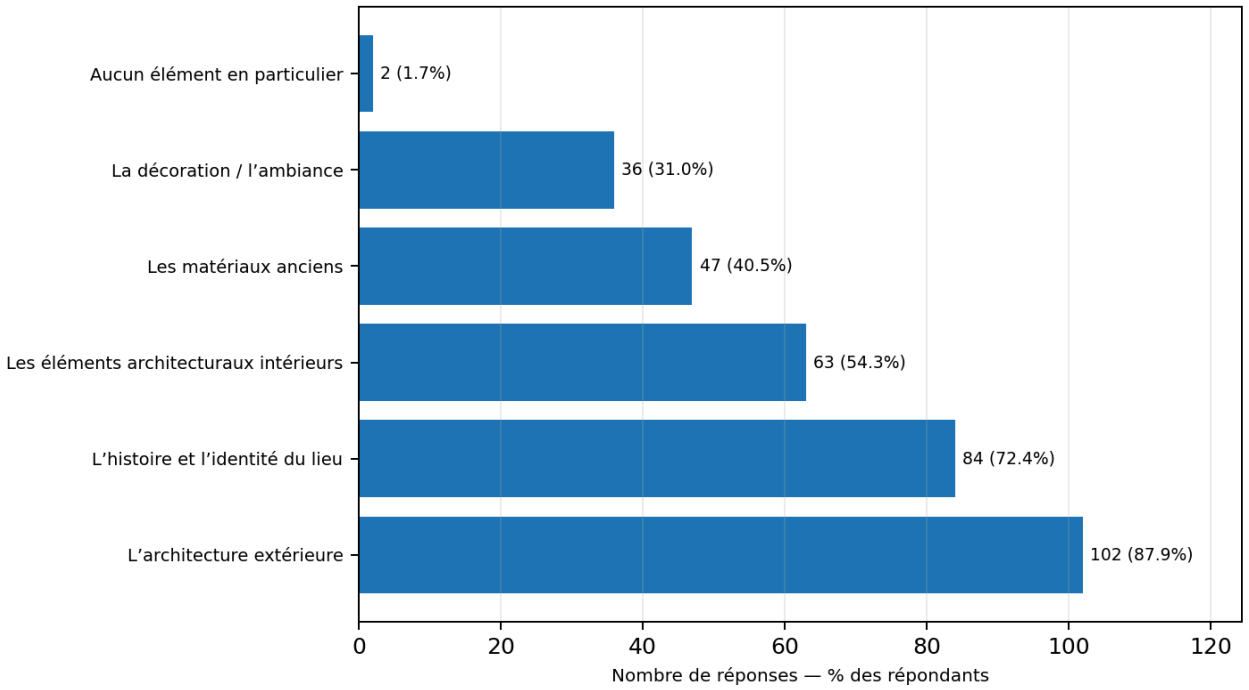
14 - Avez vous déjà séjourné dans un hôtel après sa rénovation ?



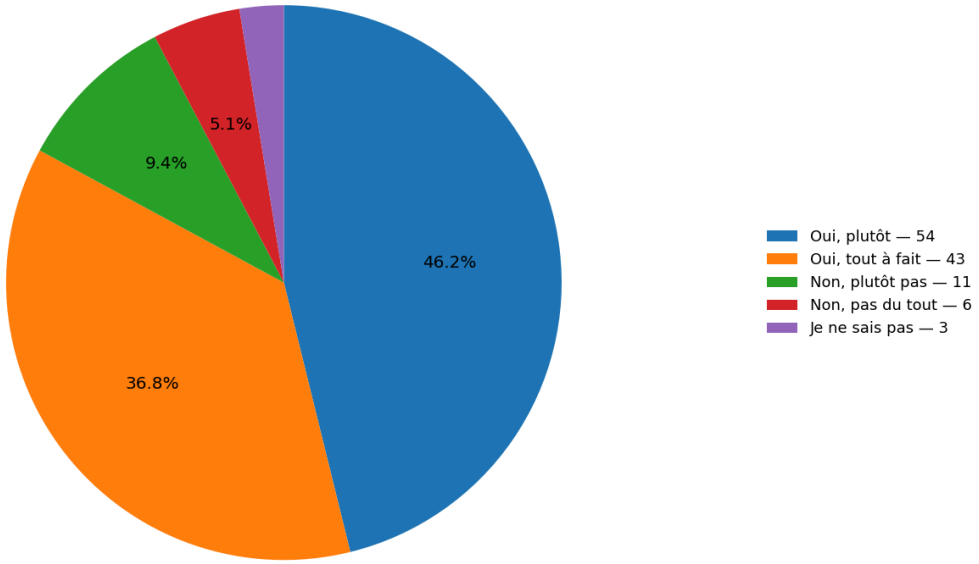
15 - Si vous saviez qu'un hôtel historique venait d'être rénové, cela influencerait-il votre choix de séjourner dans cet établissement ?



16 - Selon vous, quels éléments devraient absolument être préservés lors de la rénovation d'un hôtel historique ?



17 - Selon vous, une rénovation trop importante peut-elle faire perdre son caractère et son identité à un hôtel historique ?

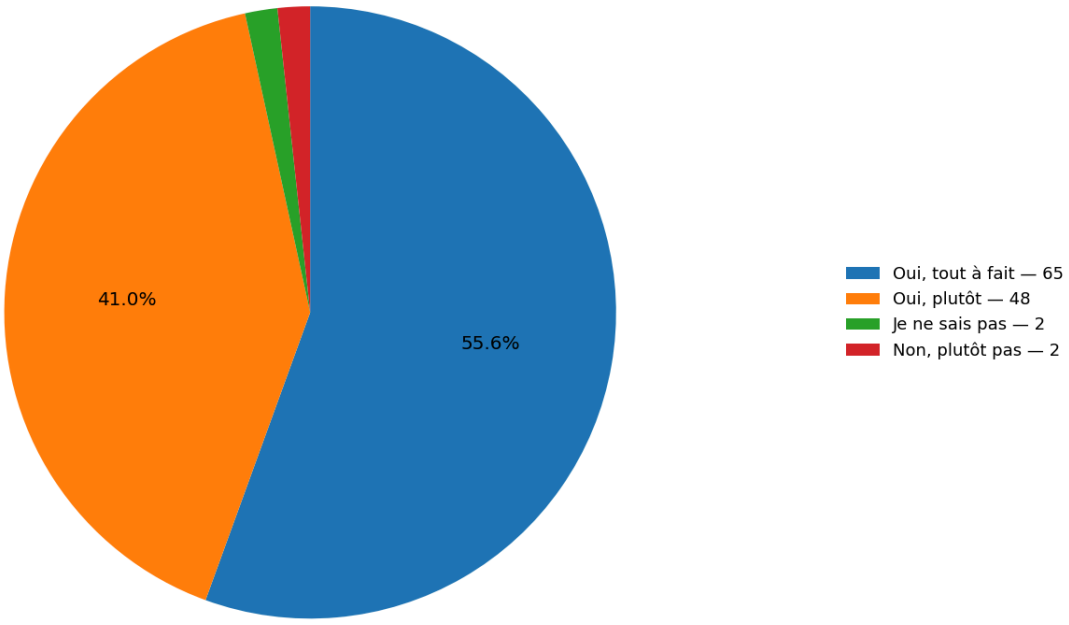


6. Modernisation et préférence des répondants

18 - Parmi ces trois possibilités, laquelle vous attire le plus ?

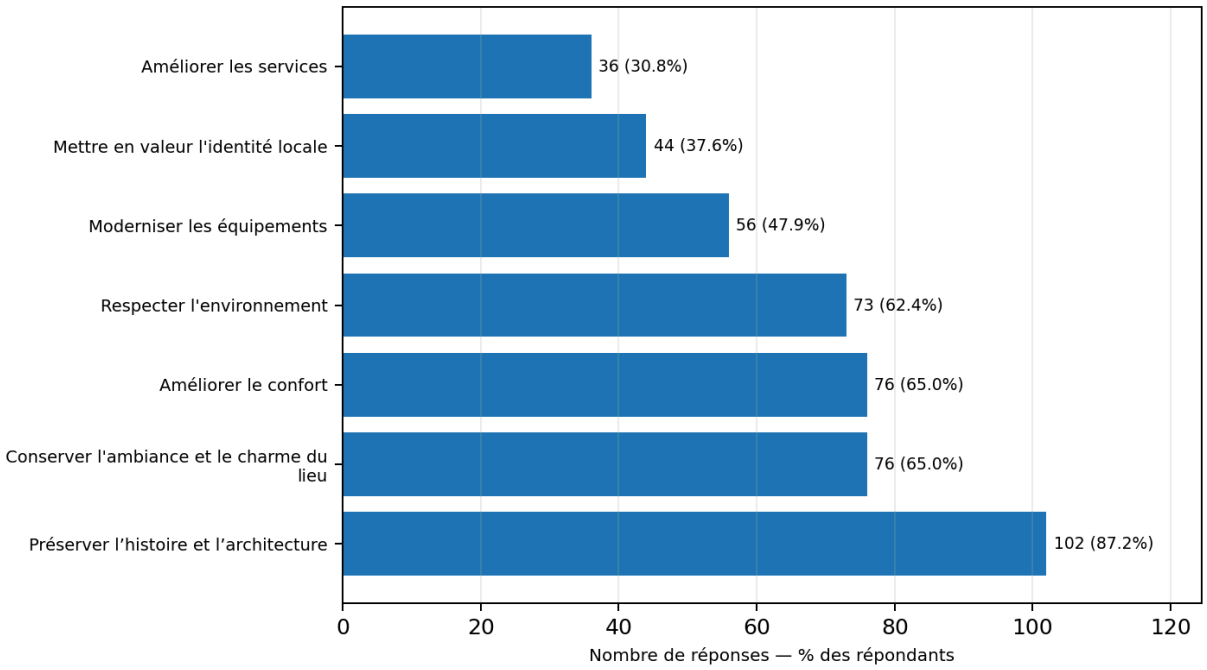


19 - Pensez-vous qu'il est possible de moderniser un hôtel historique tout en conservant son identité ?

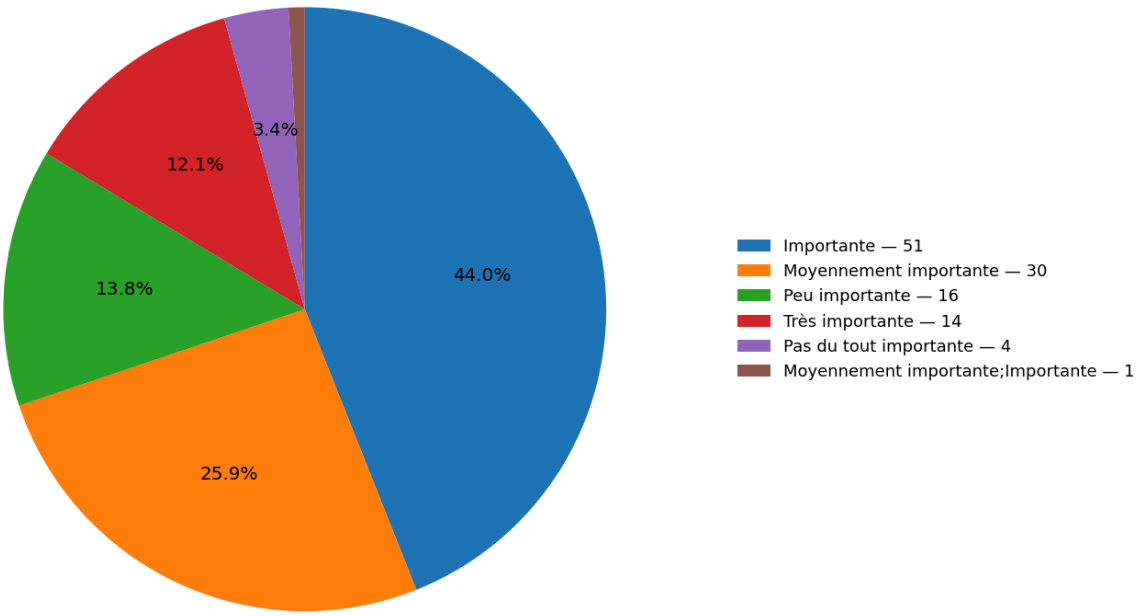


7. Critères d’une rénovation réussie et environnement

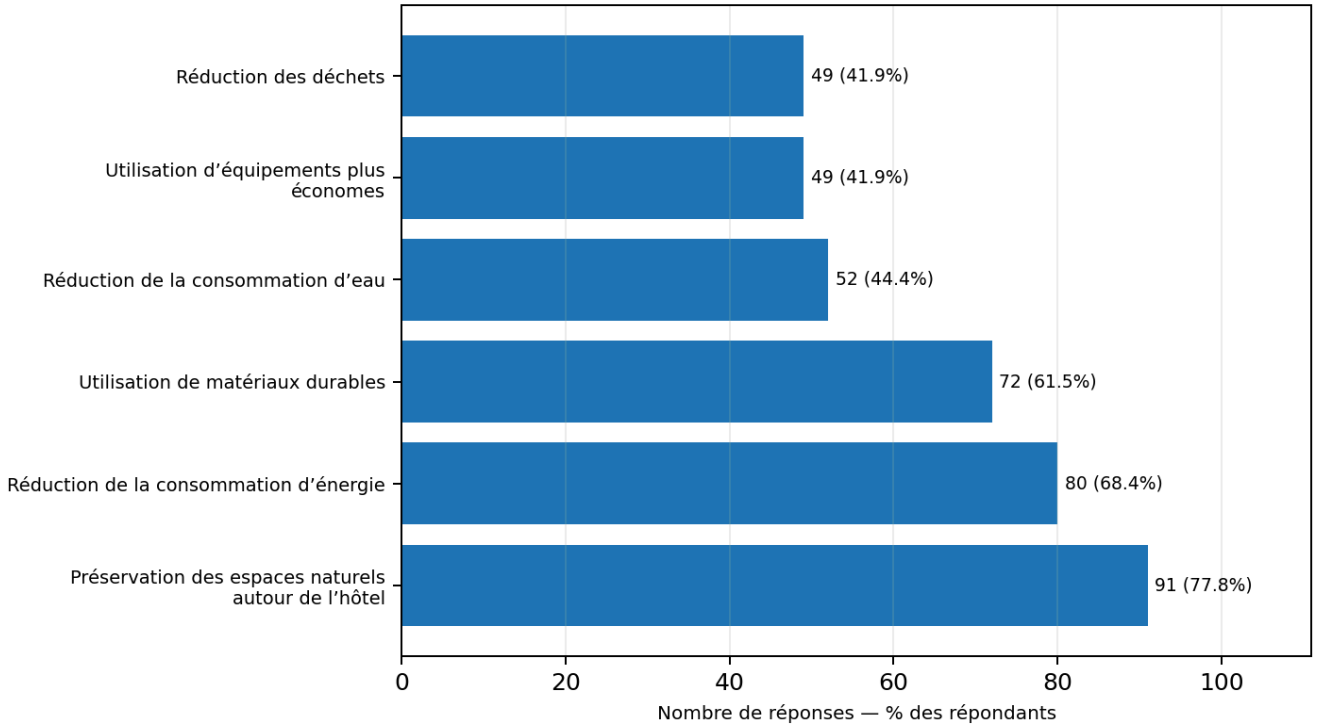
20 - Pour vous, quels éléments sont les plus importants pour qu’une rénovation soit réussie ? - *questions à choix multiples*



21 - Lors du choix d’un hôtel, quelle importance accordez-vous aux actions en faveur de l’environnement ?

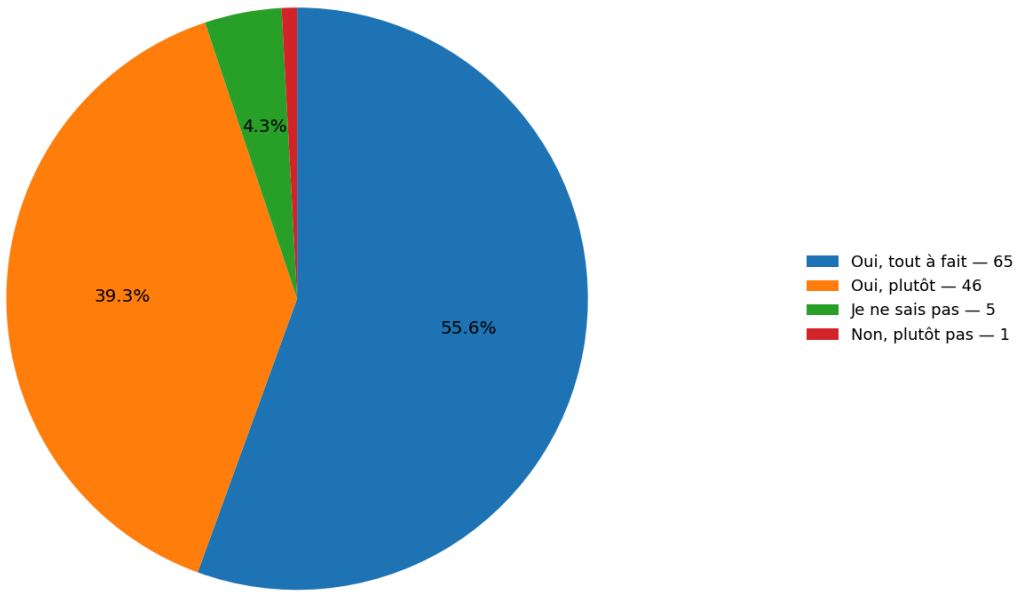


22 - Parmi les actions suivantes, lesquelles vous semblent les plus intéressantes dans un hôtel rénové ? - *questions à choix multiples*

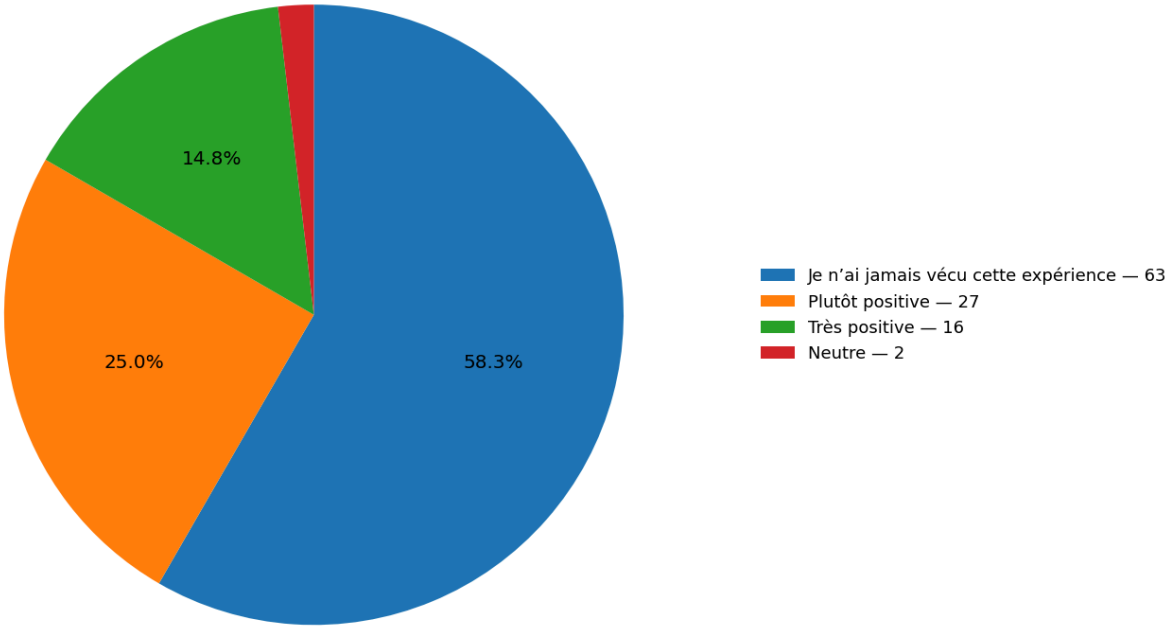


8. Performance environnementale et expérience vécue

23 - Pensez-vous qu'il est possible de préserver un bâtiment historique tout en améliorant sa performance environnementale ?

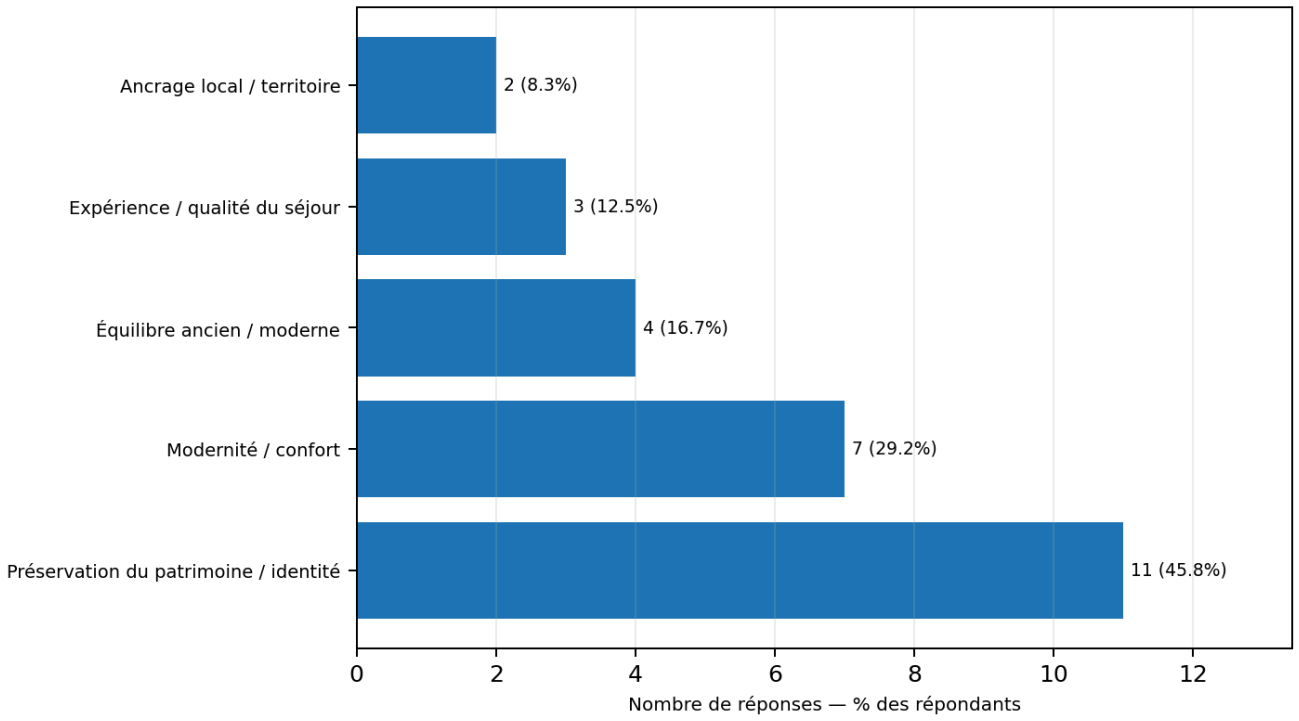


24 - Si vous avez déjà séjourné dans un hôtel historique rénové, comment avez-vous ressenti l'expérience ? - *base de 108 réponses*

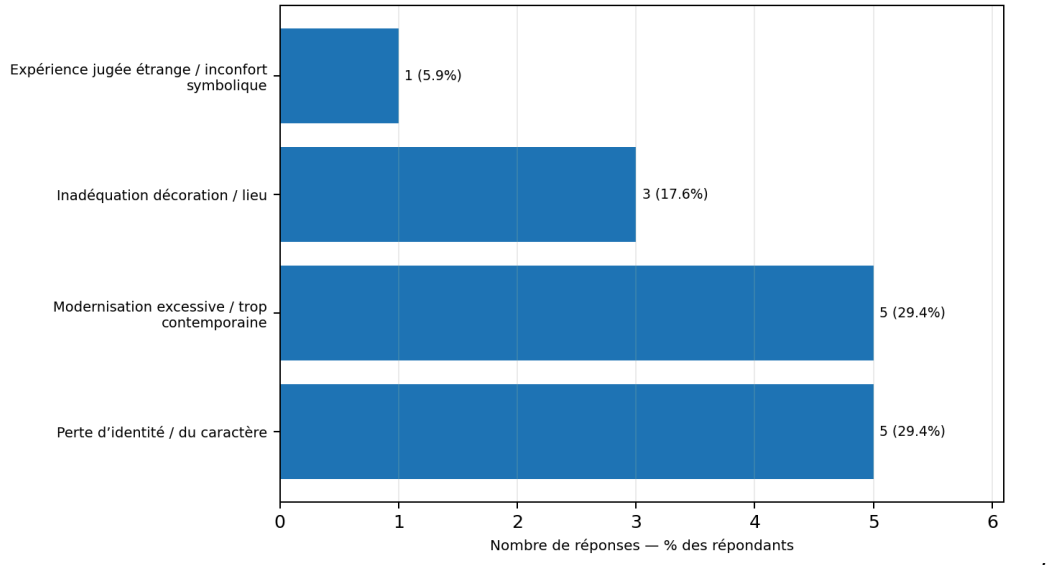


9. Exemples de rénovations réussies et décevantes

25. Auriez-vous en tête un exemple marquant de rénovation hôtelière ? Qu'est-ce qui en fait une réussite à vos yeux ? - *ce qui ressort dans toutes les réponses - base de 24 réponses*.

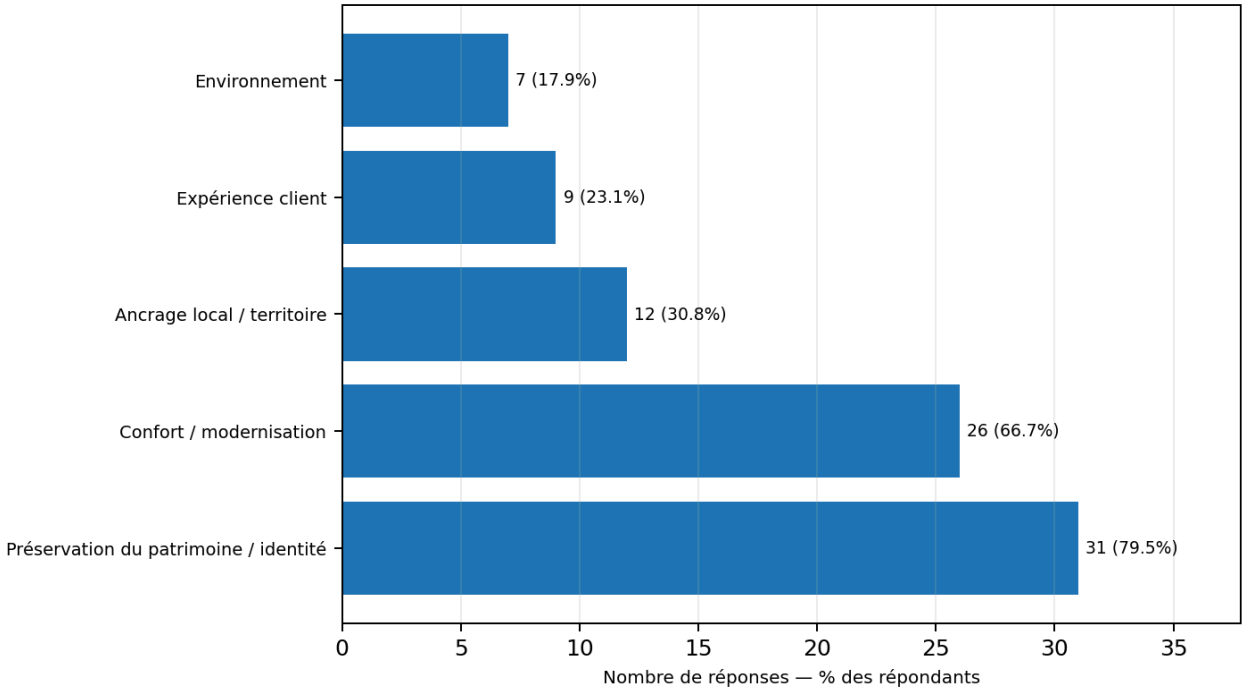


26. À l'opposé, pourriez-vous partager un exemple de rénovation d'hôtel qui s'est avérée décevante, et m'expliquer ce qui, d'après vous, a posé problème ? - *base de 17 réponses*



10. Attentes pour une rénovation réussie

27. En quelques mots, qu'attendez-vous d'une rénovation réussie d'un hôtel historique ou de caractère situé dans la Vallée de la Loire ? - *termes qui reviennent le plus*



Annexe 46 : Tableau récapitulatif de notre questionnaire

Thèmes d'analyse	Question clé	Résultats (117)
Expérience patrimoniale	Séjour antérieur dans un hôtel historique (Q4)	62,4% Oui (73 rép.) / 31,6% Non
Attractivité du patrimoine	Facteurs d'attrait prioritaires (Q5, multi. base 106)	Architecture/bâtiment (59,4%), Cadre/environnement (43,4%), Décoration (34%)
Identité territoriale	Éléments incarnant la Vallée de la Loire (Q12, multi.)	Architecture (90,6%), Gastronomie locale (70,9%), Vins (55,6%)
Arbitrage Ancien / Moderne	Modèle hôtelier privilégié (Q18)	Histoire + Confort moderne : 96,6% (113 rép.), Charme ancien sans confort : 8,5%, Très moderne pur : 0,9%
Risque de dénaturation	Risque de perte de caractère suite à de gros travaux (Q17)	83,0% d'accord (36,8% "Tout à fait" + 46,2% "Plutôt")
Préservation impérative	Éléments à préserver en priorité (Q16, multi. base 116)	Architecture extérieure (87,9%), Histoire et identité (72,4%), Éléments intérieurs (54,3%)
Engagement RSE	Importance de l'environnement au choix (Q21, base 116)	56,9% d'importance élevée (44,8% "Importante" + 12,1% "Très importante")
Actions écologiques prioritaires	Mesures RSE les plus valorisées (Q22, multi.)	Préservation des espaces naturels (77,8%), Énergie (68,4%), Matériaux durables (61,5%)

Table des matières

Engagement de non plagiat....1
Recours aux intelligences artificielles génératives....2
Remerciements....3

Sommaire....5

Introduction....6

I. PARTIE 1 : Cadre conceptuel et état de la littérature....10

A) Synthèse et analyse des fiches de lecture....10
1. Comprendre l'hôtellerie haut de gamme et de caractère : définition et spécificités....10
a. L'hôtel haut de gamme....10
b. L'hôtel de caractère....11
c. L'expérience client dans le haut de gamme....12

2. Les évolutions et défis de l'hôtellerie en Vallée de la Loire....13
a. Le Val de Loire, destination d'exception....13
b. Les hôtels du Val de Loire au fil de l'histoire....15
c. Les nouvelles attentes de la clientèle....17

3. Définition et principales modalités de la rénovation patrimoniale....18
a. La rénovation comme choix stratégique (CapEx)....18
b. Les contraintes du bâti ancien et de l'environnement....22
c. Les impacts organisationnels et humains sur les équipes....24

B) Problématique et hypothèses de recherche....27
1. Construction de la problématique....27
2. Présentation des hypothèses non retenues....27
3. Présentation des hypothèses retenues....29

II. PARTIE 2 : DISPOSITIF MÉTHODOLOGIQUE ET PROTOCOLE DE RECHERCHE....31

A) De la littérature scientifique à la construction du modèle de recherche....32
1. Démarche de recherche documentaire et sélection des sources....32
2. Limites de la littérature existante et justification de la recherche....35
3. L'enchaînement de nos hypothèses....37

B) Une approche qualitative fondée sur des entretiens professionnels....39
1. Constitution de l'échantillon professionnel....39
a. Critères de sélection des professionnels interrogés....39

b. Présentation des établissements et profils des répondants.....40
c. Pertinence de cet échantillon au regard de la problématique.....42
2. Diffusion et constitution de l'échantillon.....42
a. Élaboration du guide d'entretien.....42
b. Conditions de réalisation et déroulement des entretiens.....44

C) L'approche quantitative : perception des clients.....46
1. Conception et logique d'élaboration du questionnaire.....46
2. Protocole de diffusion et profil de l'échantillon.....47
3. Procédure de traitement et dépouillement des données.....48
D) Les limites méthodologiques de la recherche.....51
1. Les limites de la littérature scientifique disponible.....51
2. Le recueil des données auprès des professionnels.....51
3. La représentativité de l'échantillon du questionnaire client.....53
4. La confidentialité des données financières.....53

III. PARTIE 3 : RÉSULTATS, ANALYSE ET DISCUSSION.....55

A) Analyse de l'hypothèse 1 : les contraintes patrimoniales et environnementales dans les projets de rénovation.....55
1. Le règles à respecter et les contraintes des bâtiments anciens.....56
2. Améliorer la performance énergétique tout en préservant le bâtiment.....61
3. Le coût des travaux et le choix du calendrier.....64

B) Analyse de l'hypothèse 2 : les effets de la rénovation sur les équipes et l'organisation du travail.....68
1. Les effets des nouveaux aménagements sur le travail quotidien.....68
2. Accompagner les équipes et conserver les compétences pendant les travaux.....70
3. Préparer la réouverture et aider les équipes à s'adapter aux nouveaux espaces.....72
C) Analyse de l'hypothèse 3 : préserver l'identité de l'hôtel tout en renforçant son attractivité. 74
1. Trouver le bon équilibre entre charme historique et confort moderne.....74
2. Mettre en valeur l'histoire du lieu, la nature et le territoire.....77
3. Les effets de la rénovation sur les prix et les revenus de l'hôtel.....80

D) Réponse à la problématique : concilier patrimoine, environnement, organisation et performance.....83
1. Comprendre les liens entre les choix de rénovation, les équipes et les résultats de l'hôtel.....83
2. Les recommandations pour réussir un projet de rénovation.....89
3. Les limites de l'étude et la réponse à la problématique.....93

Conclusion.....96

Annexes.....101

Bibliographie et références..... 102
Tables des annexes..... 110
Annexe 1 : Fiche de lecture n°1..... 112
Annexe 2 : Fiche de lecture n°2..... 113
Annexe 3 : Fiche de lecture n°3..... 114
Annexe 4 : Fiche de lecture n°4..... 115
Annexe 5 : Fiche de lecture n°5..... 116
Annexe 6 : Fiche de lecture n°6..... 117
Annexe 7 : Fiche de lecture n°7..... 118
Annexe 8 : Fiche de lecture n°8..... 119
Annexe 9 : Fiche de lecture n°9..... 120
Annexe 10 : Fiche de lecture n°10..... 121
Annexe 11 : Fiche de lecture n°11..... 122
Annexe 12 : Fiche de lecture n°12..... 123
Annexe 13 : Fiche de lecture n°13..... 125
Annexe 14 : Fiche de lecture n°14..... 127
Annexe 15 : Fiche de lecture n°15..... 129
Annexe 16 Fiche de lecture n°16..... 131
Annexe 17 : Fiche de lecture n°17..... 133
Annexe 18 : Fiche de lecture n°18..... 135
Annexe 19 : Fiche de lecture n°19..... 136
Annexe 20 : Fiche de lecture n°20..... 137
Annexe 21 : Fiche de lecture n°21..... 138
Annexe 22 : Fiche de lecture n°22..... 139
Annexe 23 : Fiche de lecture n°23..... 140
Annexe 24 : Fiche de lecture n°24..... 141
Annexe 25 : Fiche de lecture n°25..... 143
Annexe 26 : Fiche de lecture n°26..... 144
Annexe 27 : Fiche de lecture n°27..... 146
Annexe 28 : Fiche de lecture n°28..... 148
Annexe 29 : Fiche de lecture n°29..... 150
Annexe 30 : Fiche de lecture n°30..... 152
Annexe 31 : Fiche de lecture n°31..... 154
Annexe 32 : Fiche de lecture n°32..... 156
Annexe 33 : Fiche de lecture n°33..... 158
Annexe 34 : Fiche de lecture n°34..... 160
Annexe 35 : Fiche de lecture n°35..... 162
Annexe 36 : Fiche de lecture n°36..... 163
Annexe 37 : Guide d'entretien..... 164
Annexe 38 : Entretiens Abbaye de Fontevraud - Florent Charcellay et Amandine Gougeon Réponse aux questions par mail..... 166
Annexe 39 : Entretien avec Ala SOCOLOVSCHI - Château de Belmont..... 175
Annexe 40 : Entretien avec Carla BROSSET - Château de Rochecotte..... 179
Annexe 41 : Entretien avec Pascal BRAULT et Jorge GONZALEZ - Château d'Artigny..... 184

Annexe 42 : Entretien avec Lucie Jarry - Fleur de Loire.....201
Annexe 43 : Entretien avec Christiane ALMEIDA - Cité Royale de Loches Best Western.....213
Annexe 44 : Glossaire.....218
Annexe 45 : “Questionnaire client - résultat du Google Form” (117 réponses).....221
Annexe 46 : Tableau récapitulatif de notre questionnaire.....235
Table des matières.....236