



MASTER TOURISME

Parcours Management en Hôtellerie-Restauration

MÉMOIRE DE DEUXIÈME ANNÉE

La génération Z : Un nouveau défi pour la clientèle d'affaires hôtelière

Présenté par :

Lison OÑA

Année universitaire : **2019 – 2020**

Sous la direction de : **Christian
LABORDE**



MASTER TOURISME

Parcours Management en Hôtellerie-Restauration

MÉMOIRE DE DEUXIÈME ANNÉE

La génération Z : Un nouveau défi pour la clientèle d'affaires hôtelière

Présenté par :

Lison OÑA

Année universitaire : **2019 – 2020**

Sous la direction de : **Christian
LABORDE**

L'ISTHIA de l'Université Toulouse - Jean Jaurès n'entend donner aucune approbation, ni improbation dans les projets tuteurés et mémoires de recherche. Les opinions qui y sont développées doivent être considérées comme propre à leur auteur(e).

*« Hyper connectée, élevée dans un environnement
multiculturel, créative : et si c'était elle, la génération
qui va vraiment tout changer ? »* Olivier Rollot

Remerciements :

Je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont apporté leurs concours et qui ont rendu la réalisation de ce mémoire possible.

Dans un premier temps, je souhaite exprimer ma gratitude et ma reconnaissance à mon maître de mémoire Monsieur Christian Laborde, qui m'a apporté son soutien et de précieux conseils durant ces deux dernières années.

J'aimerais par la suite remercier l'ensemble de l'équipe pédagogique de l'Institut Supérieur du Tourisme de l'Hôtellerie et de l'Alimentation, pour leurs enseignements de qualité et leur disponibilité.

Il me semble également important d'adresser mes remerciements aux professionnels qui ont accepté de me rencontrer dans le cadre de mes entretiens exploratoires, ainsi qu'à l'ensemble des personnes qui ont répondu à mon questionnaire. Leur contribution a permis d'alimenter mes recherches et d'enrichir fortement mes deux mémoires de Master.

Enfin, je témoigne toute ma reconnaissance à ma famille, qui m'a soutenue et fait confiance tout au long de ma démarche, à mes camarades de classe qui m'ont apporté leur support moral et intellectuel, et à mes amis qui ont été présents dans les moments de doute. Je pense notamment à Mademoiselle Laura Cazes, qui a su être à l'écoute et de bon conseil durant cette période particulière.

Avant-propos :

Ce présent mémoire a été rédigé courant 2020, dans un contexte de crise économique mondiale liée à la pandémie de Covid-19. Cette dernière est venue bouleverser l'avenir du secteur de l'hôtellerie, pour qui le retour à un marché d'avant crise ne se ferait pas avant 2022¹. A ce titre, nous avons notamment été témoins de la fermeture progressive des établissements hôteliers dans le monde entier : tous ont vu temporairement leur activité réduite à quasi-néant, en commençant par l'Asie, puis l'Europe et les Etats-Unis².

L'ampleur de la crise sur le secteur de l'hôtellerie est sans précédent. Aussi, il est à savoir que certains éléments de recherche mentionnés ultérieurement dans ce présent travail, ont été ou seront probablement amenés à subir des changements. D'autre part, toujours en raison des circonstances économiques particulières, mon stage de fin d'études initialement prévu au Mercure Toulouse Centre Saint-Georges n'a pas pu être effectué. Par chance, il a été possible de rebondir sur une seconde opportunité de stage dans l'événementiel chez ETHICS Group, une entreprise spécialisée dans le conseil en transformation des organisations. Ce contexte particulier lié à la pandémie de Covid-19 m'a donc contraint à amener d'importantes modifications à ce travail et plus particulièrement à la méthodologie exploratoire initialement envisagée. Faute de pouvoir s'appuyer sur un cas concret dans le milieu de l'hôtellerie, ce mémoire de Master 2 qui se veut normalement en partie opérationnel (de type recherche-action), a été réorienté vers un travail qualifiable de mémoire de recherche, au même titre que celui de Master 1. Toujours est-il que, afin de préserver une certaine cohérence dans cette rédaction, j'ai fait le choix de réajuster le terrain d'application, tout en gardant le cas du Mercure Toulouse Centre Saint-Georges. Malgré une certaine absence de données, il s'agira d'obtenir des résultats s'inscrivant tout de même dans leur situation. Aussi, ces résultats permettront à chaque structure hôtelière de se reconnaître dans les conclusions que soulèvera cette recherche. L'objectif principal de ce travail restant, *in fine*, de réaliser une étude pertinente, utile et valable pour l'ensemble du secteur hôtelier d'affaires et de trouver des solutions à certains enjeux qui s'imposeront inévitablement à lui dans un futur proche.

¹ Les Echos. *Coronavirus : pas de retour à la normale avant 2022 au mieux dans l'hôtellerie*, 2020 [en ligne]. Disponible sur : <https://www.lesechos.fr/industrie-services/tourisme-transport/coronavirus-pas-de-retour-a-la-normale-avant-2022-au-mieux-dans-lhotellerie-1192035> (Consulté le 03-10-20)

² Deloitte. *Les impacts humains de la crise sur le secteur de l'hôtellerie*, 2020 [en ligne]. Disponible sur : <https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/talents-et-ressources-humaines/articles/les-impacts-humains-de-la-crise-sur-le-secteur-hotellerie.html> (Consulté le 03-10-20)

Sommaire :

Remerciements :	6
Avant-propos :	7
Sommaire :	8
Introduction générale :	6
Méthodologie :	8
PARTIE I - LA GENERATION Z DE LA CLIENTELE D’AFFAIRES : UN ENJEU SPECIFIQUE POUR L’HOTELLERIE.....	9
CHAPITRE 1 : La clientèle d’affaires en hôtellerie : historique et évolution du marché	11
CHAPITRE 2 : La génération Z : une génération aux caractéristiques singulières.....	22
CHAPITRE 3 : L’expérience client, une stratégie pour les hôteliers face à la génération Z.....	36
PARTIE II – ANALYSES PRELIMINAIRES DU TERRAIN D’ETUDE : LE CAS DE L’HOTEL MERCURE TOULOUSE CENTRE SAINT-GEORGES ****	53
CHAPITRE 1 : Le Groupe Accor et la marque Mercure	55
CHAPITRE 2 : Zoom sur la situation du Mercure Saint-Georges	69
CHAPITRE 3 : Présentation de la méthodologie d’investigation terrain	83
PARTIE III : ANALYSE DES RESULTATS OBTENUS, DISCUSSION ET PRECONISATIONS	99
CHAPITRE 1 : Interprétation des résultats obtenus	101
CHAPITRE 2 : Eléments de réponses apportés aux hypothèses.....	116
CHAPITRE 3 : Préconisations sur l’expérience client et limites rencontrées	131
Conclusion Générale :	147
Bibliographie :	150
Table des annexes :	153
Table des figures :	221
Table des tableaux :	221
Table des matières :	222

Introduction générale :

L'industrie des rencontres et événements professionnels est en plein développement dans le monde entier, devenue un réel enjeu pour les destinations à l'international. Il s'agit ici d'un secteur essentiel pour l'économie française : en 2017, cette même industrie a généré plus de 29 milliards d'euros en France³ et représentait près d'un sixième des recettes touristiques du pays⁴. Il s'agit également d'un outil puissant de valorisation du secteur des services, les retombées économiques indirectes sur l'hôtellerie, la restauration et les transports étant d'autant plus considérables. Au sein du marché hôtelier français, le segment affaires représente en lui-même une clientèle stratégique à cibler, permettant en outre de dynamiser l'activité et d'optimiser les taux d'occupation : cette clientèle dépenserait près de 5 milliards d'euros par an dans l'hôtellerie⁵.

En 2019, la croissance de ce marché était estimée à 2.3% en France et à 4.3% à l'échelle Européenne⁶, des chiffres illustrant un secteur en bonne santé. Toujours est-il qu'il doit poursuivre son développement en affrontant inévitablement de nombreuses mutations d'ordres économiques, technologiques, sociaux etc., ayant des conséquences directes sur son activité. Face à ces changements pouvant constituer de réels freins, mais aussi vis-à-vis d'une concurrence qui se fait omniprésente, les acteurs du tourisme et de l'hôtellerie doivent rester attentifs. Dans un tel contexte, nous nous sommes particulièrement intéressés à l'arrivée progressive d'une nouvelle génération sur le marché, constituant elle aussi un enjeu d'avenir pour le secteur. En 2020, un travailleur français sur cinq appartient en effet désormais à la génération Z, ce qui représente selon le ministère du travail, plus de 6 millions d'individus⁷. Ces derniers, nés après l'an 1995, font suite à la précédente génération que l'on nommait la génération Y. Celle-ci avait d'ores et déjà façonné le nouveau visage des voyageurs d'affaires, mais elle n'a rien de comparable avec la génération qui suit. Bien que souvent

³ Le Quotidien du Tourisme. Voyages d'affaires : les chiffres clefs de 2017, 2017. [en ligne]. Disponible sur : <http://www.quotidiendutourisme.com/distribution/voyages-daffaires-les-chiffres-clefs-de-2017/158866> (Consulté le 24/03/19)

⁴ Atout France. Tourisme d'affaires – rencontres et événements professionnels [en ligne]. Disponible sur : <http://atout-france.fr/content/tourisme-d-affaires-rencontres-et-evenements-professionnels> (Consulté le 24/03/19)

⁵ Le Monde. Voyageurs d'affaires : l'hôtellerie face à la menace d'Airbnb, 2017. [en ligne] Disponible sur : https://www.lemonde.fr/entreprises/article/2017/09/19/voyages-d-affaires-l-hotellerie-face-a-la-menace-airbnb_5187651_1656994.html (Consulté le 24/03/19)

⁶ Tourmag. Voyage d'affaires : le marché a encore grimpé de 3,8% en 2018, 2019 [en ligne]. Disponible sur : https://www.tourmag.com/Voyage-d-affaires-le-marche-a-encore-grimpe-de-38-en-2018_a97931.html (Consulté le 24/03/19)

⁷ La Tribune. Comment les entreprises doivent séduire la génération Z, 2018. [en ligne]. Disponible sur : <https://www.latribune.fr/technos-medias/comment-les-entreprises-doivent-seduire-la-generation-z-801679.html> (Consulté le 24/03/19)

associés à leurs aînés, les Z présentent en effet des caractéristiques uniques. Alors qu'ils font leurs premiers pas dans le monde du travail et sur le marché de la consommation, ces jeunes individus intriguent et désorientent les entreprises, tant leurs habitudes et exigences sont singulières. Ils atteindront le sommet de leur pouvoir d'achat à l'aube de 2020⁸ et représentent un segment de clientèle incontournable, aussi bien actuel que d'avenir. Les professionnels du tourisme et de l'hôtellerie y voient un réel enjeu, pour lequel ils n'auront pas d'autres choix que d'être disposés à revoir leurs stratégies et plans d'action.

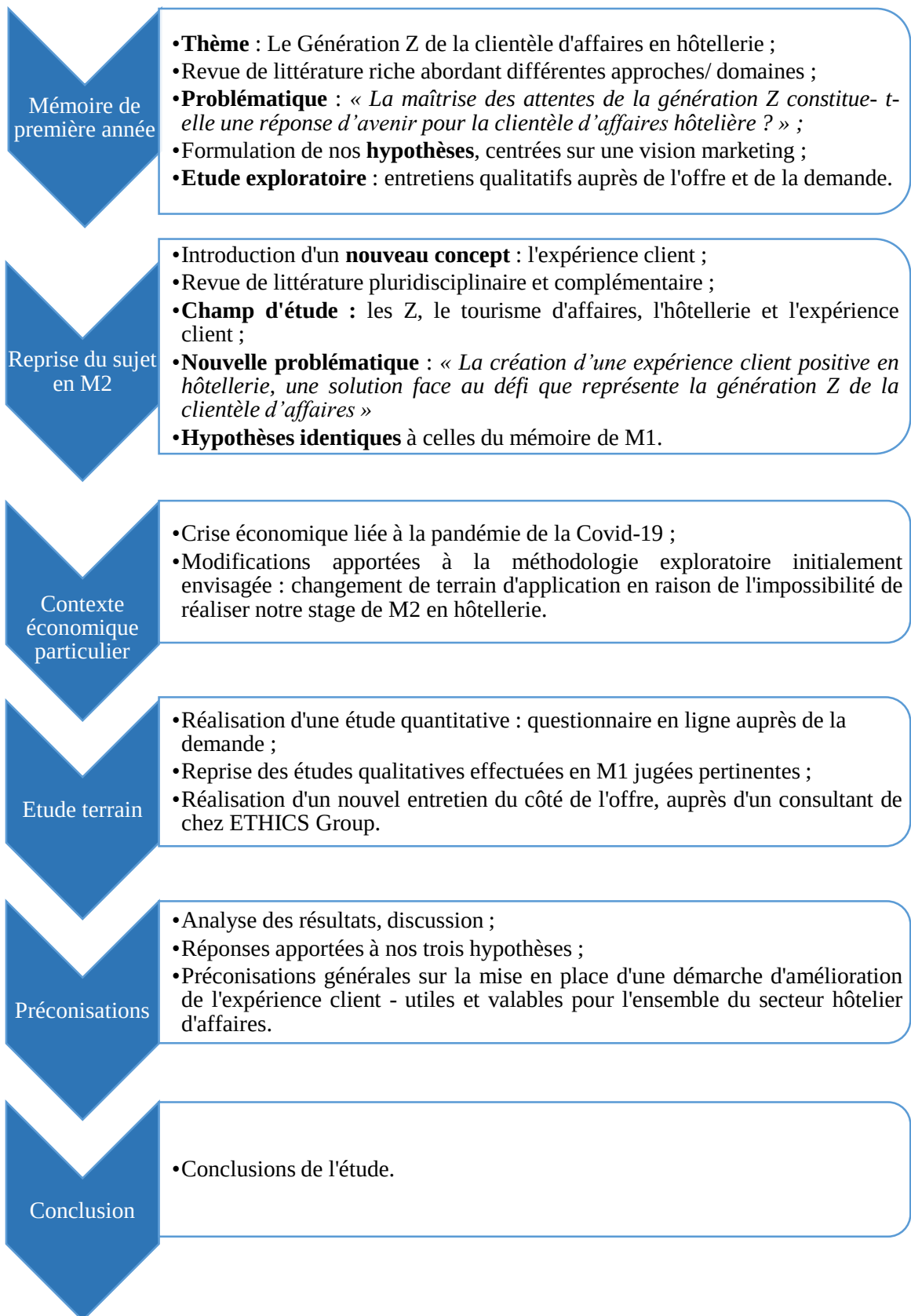
Le travail en présence est donc articulé autour de quatre grands thèmes : le tourisme d'affaires, l'hôtellerie, la génération Z et l'expérience client. L'objectif de cette étude est d'appréhender les nouvelles tendances que va amorcer cette nouvelle génération en tant que clientèle d'affaires, et de trouver des solutions à ces nouveaux enjeux auxquels font ou feront face les hôteliers dans un futur proche. Une revue de littérature riche, abordant différents domaines d'études tels que la sociologie, l'économie, le marketing, etc., nous permettra de mener une réflexion pluridisciplinaire autour de notre champ d'étude.

Dans un premier temps, plus théorique, nous étudierons les principaux concepts qui découlent de notre sujet. Il s'agira de parvenir à une bonne compréhension de ce marché complexe et de l'évolution de la demande de la clientèle d'affaires, pour ensuite démontrer la nécessité pour les hôteliers de répondre à ces nouveaux enjeux. Cette première partie mettra également en lumière la stratégie de l'expérience client telle une véritable solution, puis soulèvera la problématique suivante : « *La création d'une expérience client positive en hôtellerie, une solution face au défi que représente la génération Z de la clientèle d'affaires* » ainsi que trois hypothèses. Dans un second temps, nous irons confronter nos recherches à la réalité du terrain. Aussi, nous suivrons une démarche méthodologique précise, laquelle sera contextualisée et présentée. L'analyse et l'interprétation des résultats obtenus dans le cadre de cette étude terrain, ponctuées de recherches théoriques supplémentaires, nous permettront dans un troisième temps de dégager des éléments de réponse à nos hypothèses et problématique. Il s'agira, finalement, de proposer des préconisations et de soulever des conclusions utiles et valables pour l'ensemble du secteur hôtelier d'affaires.

Ce mémoire de Master 2 vient prolonger le processus d'initiation à la recherche débuté en Master 1. Aussi, il s'agit d'un travail effectué sur deux années, pour lequel seront repris des éléments théoriques et méthodologiques de Master 1 jugés pertinents.

⁸ Réseau Veille tourisme. Top 2015- génération du millénaire, 2015. [en ligne] Disponible sur : <http://veilletourisme.ca/2015/12/11/top-2015-generation-du-millenaire/> (Consulté le 24/03/19)

Méthodologie :



PARTIE I - LA GENERATION Z DE LA CLIENTELE
D’AFFAIRES : UN ENJEU SPECIFIQUE
POUR L’HOTELLERIE

Introduction Partie I :

Notre thématique implique deux grands secteurs : le tourisme d'affaires et l'hôtellerie. Il s'agit de deux secteurs complémentaires dans leurs activités respectives, ayant besoin l'un de l'autre pour se réaliser pleinement. Ce qui nous amène à l'une des principales composantes de notre sujet : la clientèle d'affaires en hôtellerie. Il s'agit d'une réalité très variée comprenant deux secteurs en perpétuel renouvellement, notamment grâce aux transformations de la société et des grandes tendances qui s'ensuivent. L'objectif de cette première partie est d'arriver à une bonne compréhension, plutôt globale, de ce marché complexe. Il s'agit par la suite d'en venir à comprendre à l'aide de nos recherches, l'évolution vers laquelle tend la demande des clients d'affaires en hôtellerie, et comment cette dernière sera confrontée dans un futur proche à de nouvelles attentes et comportements de consommation. Nous chercherons également à connaître l'enjeu pour les professionnels de prendre en compte ce phénomène dans leurs stratégies et de trouver des solutions aux enjeux qui s'imposeront inévitablement à eux dans un futur proche.

Il nous paraissait nécessaire d'entreprendre cette première partie avec une mise en lumière des principaux termes et notions de notre champ d'étude. C'est pourquoi notre premier chapitre relate l'historique de ce marché, permettant ainsi une bonne compréhension de son évolution, de ses composantes et enjeux. Il s'agira également de mettre en avant la clientèle d'affaires, telle une véritable cible d'avenir pour les hôteliers. Au cours du second chapitre, nous centrerons nos recherches sur l'évolution des générations et de leurs caractéristiques au fil du siècle, nous conduisant jusqu'à la dernière d'entre elles : la Z. Ce qui nous permettra par la suite de démontrer en quoi les Z en tant que clients d'affaires, pourraient constituer un défi de taille pour les hôteliers. Enfin, le troisième et dernier chapitre présentera l'expérience client, comme une stratégie efficace et une solution s'offrant aux professionnels de l'hôtellerie face à cette nouvelle génération de consommateurs.

Cette première partie est donc essentielle afin de dégager une problématique précise autour de notre sujet ainsi que trois hypothèses pouvant y répondre. Lesquelles seront par la suite expérimentées à l'aide d'une étude terrain spécifique, en partie II et III de ce mémoire professionnel. Afin de procéder à la rédaction de cette première partie, nous reprendrons des éléments de recherche du mémoire de master 1 que nous jugeons pertinents et auxquels nous ajouterons de nouvelles connaissances nous permettant d'affiner nos recherches.

CHAPITRE 1 : La clientèle d'affaires en hôtellerie :

historique et évolution du marché

Ce mémoire portant sur la clientèle d'affaires en hôtellerie, nous avons tout d'abord trouvé nécessaire d'en connaître ses origines et composantes et d'en dégager les principales notions, afin de rendre cette recherche la plus claire et pertinente possible.

1. Le tourisme d'affaires : un marché en pleine évolution

1.1 Histoire

Selon Sylvie Christofle (2014, p.68) les réunions d'affaires ne sont pas un phénomène récent. En effet, les individus ont toujours réalisé des réunions, voyant celles-ci comme une source de partage, de discussions et d'échanges, favorisant l'accès à la connaissance mais aussi la résolution de conflits de toutes sortes. Ainsi nous pourrions qualifier la réunion comme un outil de communication, permettant aux individus d'échanger certaines connaissances et informations. Ces différentes personnes se retrouvent à même d'articuler, de convenir ensemble des politiques communes. A en croire l'histoire, le contact direct a toujours été considéré comme le meilleur moyen de communication, remontant alors jusqu'au Moyen Age avec l'avènement des premiers marchés et foires (Plasait, 2007, p.7). Cependant ce n'est qu'à partir du XIXème et XXème siècles que l'on a commencé à s'intéresser à la notion de tourisme d'affaires et à en mesurer les résultats. Aussi, ce n'est qu'au cours de la seconde moitié de XXème siècle que l'activité des réunions d'affaires a commencé à réellement prendre de l'ampleur et à être assimilé au monde du tourisme (Christofle, 2014, p.7). C'est durant cette période que le nombre de rencontres à caractère professionnel, notamment internationales, a accru de manière exponentielle. Gagnant de plus en plus de crédibilité aux yeux des entreprises et amenant des résultats probants, ce phénomène s'est répandu au même rythme que le tourisme de loisirs et le développement des transports, et a commencé à se propager sur des espaces de plus en plus considérables jusqu'à devenir une activité mondiale.

Selon Maurice Dupuy (2005, p.30), les américains auraient été les premiers, en 1929, à imaginer le voyage comme une source de stimulation pour les affaires, autrement appelé *incentive*⁹. Celui-ci serait donc vu comme générateur de bien-être pour les employés d'une entreprise, qui y voient de nombreux avantages. Le voyage est source de dépaysement, permettant d'apaiser les relations hiérarchiques en unissant tout le personnel autour d'une

⁹ Incitation, motivation

rencontre. Il serait donc une source de motivation efficace pour le personnel, doublant d'effort pour atteindre les objectifs fixés par leurs supérieurs afin d'avoir à la clé cette récompense. Pour les américains, la stimulation à travers le voyage serait alors à l'origine de l'expansion d'une entreprise, permettant à celle-ci d'accéder à ses objectifs d'affaires de manière rapide et concrète. L'entreprise attend d'abord de réaliser des profits avant de permettre ce voyage à ses employés, agissant comme une forme d'autofinancement puisque la rentabilité de la démarche est infaillible. Le voyage de stimulation serait, de plus, efficace à long terme, portant des effets positifs et permettant le bon fonctionnement de l'entreprise.

En France, c'est seulement à partir des années 1950-1960 que l'on commence à entendre parler du voyage comme potentiel levier de développement des affaires. Il s'agirait ici d'une activité encore récente, dont les principales finalités seraient de voyager pour stimuler, récompenser, former, partager et réunir (Ibid., p.3). C'est donc dans cet esprit que les premiers voyages d'affaires font leur apparition en France. La première entreprise à avoir fait la démarche est l'Union des Transports Aériens, ayant comme but d'allier le potentiel du tourisme avec celui des affaires. L'objectif de ce voyage de stimulation était ici de faire perdurer le marché des avions DC6 qui étaient de plus en plus menacés par l'apparition des caravelles, Boeing 707 et DC8. Pour cela, on organisait des weekends prolongés en partant en DC6 à destination des capitales européennes les plus prisées de l'époque. Un voyage extraordinaire comprenant des prestations luxueuses, des hébergements hautement classés ainsi que des reportages et conférences de presse tout au long du séjour, du jamais vu dans le milieu des affaires des années 1960. A cette même époque, de nombreuses sociétés à l'international ont suivi l'exemple, commençant ainsi à percevoir le voyage comme outil de reconnaissance et de stimulation de leurs résultats de vente. C'est donc comme cela que s'est démocratisé l'*incentive* au sein des pratiques des entreprises sur une échelle mondiale.

Le tourisme et le voyage qui en découle seraient sources de consolidation des relations interpersonnelles. Selon Maurice Dupuy (2005, p.10), le fait de se rencontrer dans un contexte différent de celui de l'entreprise tisse des liens plus forts, permettant un effet positif sur du long terme. A partir des années 1990-2000 on entend parler de l'acronyme MICE : *Meeting Incentive Congress and Exhibition*¹⁰. Celui-ci désigne l'activité touristique liée aux événements professionnels. Cette notion d'origine nord-américaine va très vite se répandre dans le monde entier, et marquera la naissance d'une véritable industrie des rencontres et

¹⁰ Réunions, congrès, conventions et voyages de gratification

événements professionnels. Aujourd'hui, l'acronyme MICE est souvent utilisé par les professionnels du tourisme (Christofle, 2014, p.19).

En l'espace d'un demi-siècle, l'activité de tourisme d'affaires a connu une nette évolution. Alors qu'auparavant le voyage était considéré comme le parfait antonyme du travail, poussant les entreprises à organiser de manière secrète ce type d'activité considéré comme « taboue » ; il constitue aujourd'hui un outil essentiel au bon fonctionnement de chaque organisation professionnelle. Selon Sylvie Christofle (2014, p.19) grâce au phénomène de la mondialisation, l'ouverture des pays et leur développement commun sur tous les points (politique, économique, touristique), l'activité des voyages à caractère professionnel ne fait que s'intensifier. Nombreux sont aujourd'hui les acteurs qui sont impliqués par ce nouveau marché. Ainsi, en plus des personnes qui voyagent, celles qui font voyager et qui reçoivent sont également concernés par le tourisme d'affaires, chacune ayant son rôle et tirant ses bénéfices. Une activité qui s'est donc transformée au fil des années en réel outil marketing, au cœur des stratégies de chacun. Bien sûr, malgré cette nette croissance du tourisme d'affaires, Sylvie Christofle (2014, p.19) nous rappelle que celle-ci est étroitement liée au développement du tourisme et à la croissance économique. Ainsi, en période de crise économique, ce secteur peut être fortement touché. Il ne reste donc pas sans limites.

1.2 Définition : un consensus difficile à trouver

Selon Marcel Dupuy (2005, p.7) le terme de « tourisme d'affaires » serait d'origine plutôt complexe et contradictoire :

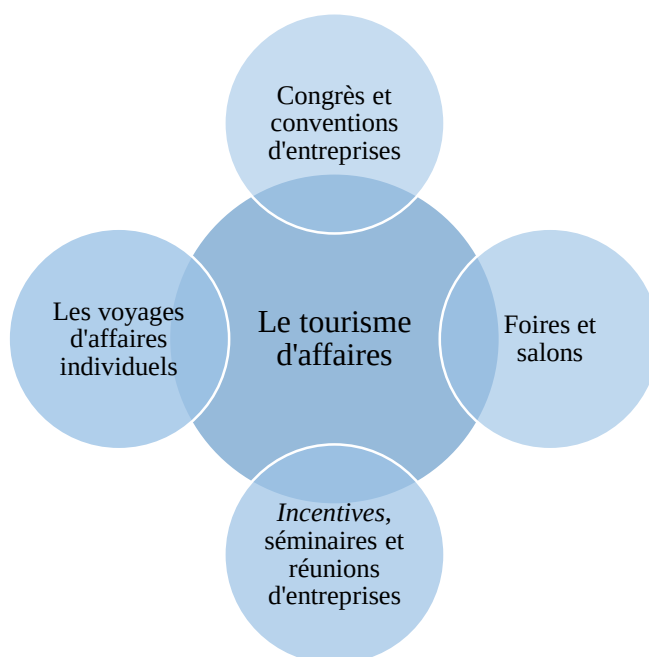
« Tourisme d'affaires ? N'y aurait-il pas, à première vue, une sérieuse antinomie entre le rêve que suscitent une île et un palmier, tâche verte au milieu d'une mer et d'un ciel d'azur, image stéréotypée du tourisme du XXI^e siècle, et le monde des affaires où règnent, implacables, chiffres, bilans et l'incontournable panoplie militaire qui a pour nom campagne, stratégie, tactique, planning, agressivité ? »

Cette notion de tourisme d'affaires comporte alors deux noms antinomiques. « Tourisme » renvoyant à une image d'agrément, de repos et de loisirs, et « Affaires » évoquant le milieu des entreprises, du commerce. Le choix de ce nom peut être assez confus pour certains et contesté par d'autres. Pourtant, ces deux notions ont des similitudes : les deux sollicitent le besoin de se déplacer et l'utilisation de services plus ou moins équivalents (hôtels, restaurants...). En effet, comme nous avons pu le voir précédemment, les hommes et femmes d'affaires sont de plus en plus amenés à voyager dans le cadre de leur travail, percevant cela

comme une source de succès professionnel. Ainsi, le voyage étant étroitement conjoint au tourisme, nous pouvons alors nous demander, qu'est-ce que le tourisme d'affaires ?

Pour Maurice Dupuy (2005, P.8), ce nom rappellerait un commerce rallié au voyage, comprenant à la fois l'aspect touristique de celui-ci et l'aspect professionnel, évoquant un voyage réalisé dans le but de former, stimuler et développer les affaires. Selon l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (INSEE), « *Le tourisme d'affaires correspondrait à des déplacements d'ordre socioprofessionnel, d'une durée d'au moins 24H et d'au moins une nuitée passée hors du domicile* » (Christofle, 2014, p.16). Il est important de rappeler que le tourisme d'affaires n'a pas une seule et unique définition. Cependant, nous pouvons voir que chacune des définitions étudiées s'entend à dire que le tourisme d'affaires comprend la consommation d'activités et de services liés au tourisme par un individu, dans le cadre d'un déplacement hors de son environnement géographique ordinaire et pour des motivations d'affaires. Il s'agirait de séjours collectifs ou individuels¹¹. De Sèze (2002, p.1) considère que le tourisme d'affaires comprend quatre secteurs différents, que nous proposons de regrouper à l'aide la figure suivante :

Figure n°1 : Les composantes du tourisme d'affaires



Source : Adapté de De Sèze, 2002, p.1

¹¹ Bertrand Bathelot. *Définition : le tourisme d'affaires*, 2018. [en ligne]. Disponible sur : <https://www.definitions-marketing.com/definition/tourisme-daffaires/> (Consulté le 11-12-2018)

1.3 Un sujet d'étude complexe

Le tourisme d'affaires a mis de nombreuses années avant d'être considéré comme un sujet d'analyse important. C'est notamment dû à la pluralité des activités qu'il comporte et à la difficulté de sa terminologie, que l'on a mis un certain temps à se pencher sur son intérêt. En effet, le fait de regrouper sous le même nom, la même entité, un si grand nombre d'acteurs et de pratiques peut être un frein à la bonne compréhension du concept.

Aujourd'hui, les professionnels du tourisme se mettent d'accord sur le fait qu'il est important de pointer du doigt la différence entre les voyages d'affaires et les réunions-congrès d'entreprises (Christofle, 2014, p.23). La différence repose sur le fait que les personnes qui voyagent individuellement ont de nombreuses contraintes, de temps, de destination, dépendant entièrement de leur entreprise. Ainsi, dans le cadre de déplacements obligatoires, ils ont peu de temps libre pour visiter et consommer des infrastructures touristiques. A contrario, dans le cadre des *incentives*, congrès etc, le temps libre accordé en dehors du travail est plus conséquent, permettant à chaque employé de consommer davantage de produits et services en accord avec la sphère touristique : spectacles, diners, réceptions, ... Si l'objectif reste au final le même, la manière d'appréhender ce séjour est différente.

Le tourisme d'affaires semble être un domaine d'étude assez complexe, regroupant différents acteurs, destinations, pratiques et marchés. Il est de plus souvent amené à évoluer. Ces dernières années, nombreux sont les étudiants et chercheurs ayant réalisé des études sur ce phénomène. Mais, du fait qu'il s'agisse d'une activité fragmentée, avec de nombreux paradoxes, le tourisme d'affaires reste un défi pour tous.

2. **Les composantes du tourisme d'affaires en hôtellerie**

Comme nous avons pu le voir précédemment, le tourisme d'affaires touche de nombreux acteurs. Non seulement ceux qui voyagent, ceux qui font voyager, mais aussi ceux qui reçoivent. Ce serait à partir des années 1960-1970, notamment après le développement du transport aérien commercial, que le secteur hôtelier aurait commencé à segmenter et adresser réellement son offre aux individus se déplaçant pour des raisons professionnelles (Larivière, Jussaume, 2004, p. 11). Sans l'existence de lieux d'accueil et d'hébergement, les déplacements d'affaires, qu'ils soient individuels ou collectifs, ne pourraient pas avoir lieu.

2.1 Qui est le client d'affaires en hôtellerie ?

Comme nous l'avons précisé précédemment, le tourisme d'affaires est composé de quatre secteurs. En hôtellerie, il se traduit à travers deux différents types de clientèles :

- les voyageurs d'affaires individuels se déplaçant souvent seuls, par obligation professionnelle en lien direct avec leurs entreprises et passant une ou plusieurs nuitée(s) à l'hôtel dans le cadre de ces déplacements. Il peut s'agir de missions professionnelles, de rencontres avec des prospects pour le lancement de nouveaux produits, de rencontres avec des fournisseurs, de conclusions de contrats, etc. ;
- les événements professionnels collectifs d'entreprises réalisés au sein même de l'hôtel : séminaires et banquets, congrès, conventions, *incentives*, ...

Selon une étude de *Coach Omnium*, les motifs de déplacements de la clientèle d'affaires en hôtellerie sont à 69 % des réunions de travail, 50% des visites de clients, 32% des conventions, 24% des événements et 25% des voyages de prospection commerciale¹². Il est ici important de connaître la distinction de certaines de ces composantes :

2.1.1 Les séminaires et banquets

Il s'agit d'une forme de réunion, de groupe de travail autour d'une thématique spécifique, réunissant des professionnels et collaborateurs venant s'informer et se former sur le sujet en question. Les séminaires ont lieu dans des lieux d'accueil tels que les hôtels, les restaurants, les centres d'affaires. Il existe ainsi des séminaires résidentiels et semi-résidentiels. Les premiers comprennent au minimum une journée avec l'accès aux salles de réunion, une nuitée et un petit déjeuner au sein du même hébergement. Le semi-résidentiel comprend lui au minimum une nuitée et une seule prestation (accès aux salles ou restauration complète)¹³.

2.1.2 Les voyages de stimulation : les *incentives*

Il s'agit de voyages de motivation souvent pratiqués par un réseau de distribution ou des équipes commerciales d'une entreprise. L'objectif premier est de réunir les membres d'une même organisation autour d'un voyage ou d'une activité. L'organisation fixe un objectif à atteindre au sein même de son entreprise (par exemple sa force de vente) ou à destination

¹² Coach Omnium. *Les voyageurs d'affaires et l'hôtellerie*, 2017. [en ligne]. Disponible sur : <https://www.coachomnium.com/bonus/les-voyageurs-daffaires-et-lhotellerie.html> (Consulté le 05-01-19)

¹³ Alsameeting. *Glossaire du tourisme d'affaires*. 2014. [en ligne]. Disponible sur : <https://www.alsameeting.fr/wp-inside/uploads/2014/08/A-t%C3%A9%C3%A9charger-gratuitement-ici.pdf> (Consulté le 05-01-19)

externe (par exemple auprès de ses concessionnaires). Il s'agit donc d'un outil de stimulation, motivant les collaborateurs à améliorer leurs résultats. Des répercussions positives se feront voir quasiment directement, mais aussi sur le long terme. Ici sont favorisés des activités et lieux d'hébergements valorisants (Maurice Dupuy, 2005, p.25).

2.1.3 Les congrès et conventions

Le congrès entend réunir un nombre important de professionnels de la même filière. Celui-ci permet de débattre et d'échanger des idées et expériences autour de thèmes précis, l'objectif étant la communication entre les professionnels d'une même discipline, en vue de mener une réflexion collective. Les conventions correspondent à une réunion interne périodique, à l'initiative d'une société ou entreprise particulière où seuls les membres de celle-ci peuvent participer. Ici aussi un thème est défini, autour duquel ils vont échanger. Nombreux sont les hôtels qui proposent aujourd'hui une offre de congrès ou conventions.

2.2 Les hôtels d'affaires

Les hôtels ayant développé leur offre *business* sont aujourd'hui nombreux. Des études *Coach Omnium* démontrent que la clientèle d'affaires aurait toujours privilégié les chaînes hôtelières intégrées aux hôtels indépendants. Cependant, ces derniers commencent à se moderniser et la haute standardisation des chaînes intégrées commence à déplaire aux voyageurs d'affaires, qui y trouvent une atmosphère impersonnelle. Alors qu'en 2005, 66% de la clientèle affaires privilégiait les chaînes hôtelières, il en est que de 56% en 2017¹⁴. Quant aux hôtels indépendants, 13% des clients d'affaires préféraient séjourner chez eux, contre 24% en 2017. Nous pouvons remarquer que ces derniers revoient de plus en plus leurs offres afin de s'adapter aux besoins et d'attirer leur clientèle d'affaires.

Seulement, il est important de préciser que le choix d'hôtel dépend de plusieurs choses. Tout d'abord du statut du client dans son entreprise, qui choisira un hôtel plus ou moins haut de gamme en fonction de l'image qu'il veut véhiculer. Un autre critère de sélection sera le prix, dépendant du budget alloué en conséquence par l'entreprise du client. Certaines entreprises disposent d'une politique de voyages (PVE), en charge de l'organisation des voyages de ses collaborateurs, mettant en place un plafonnement de dépenses. Ainsi, un type d'hôtellerie ou un budget est imposé aux collaborateurs, leur laissant ensuite le choix de l'hôtel qu'ils

¹⁴ Coach Omnium. *Les voyageurs d'affaires et l'hôtellerie*, 2017. [en ligne]. Disponible sur : <https://www.coachomnium.com/bonus/les-voyageurs-daffaires-et-lhotellerie.html> (Consulté le 05-01-19)

veulent fréquenter ; sauf en cas d'accords passés entre des hôtels ou chaînes en particulier et les entreprises pour les déplacements de leurs collaborateurs. Les entreprises ont compris l'enjeu de laisser un maximum de liberté à leurs employés en leur laissant choisir l'hôtel dans lequel ils souhaitent séjourner. En effet, alors que leur voyage est à caractère professionnel, tout ce qui se passe en dehors de leur mission de travail y compris leur lieu d'hébergement, relève de la sphère privée. Il devient donc de plus en plus normal de leur accorder le choix tout en leur imposant un certain budget. Enfin, un dernier critère primordial dans le choix de l'hôtel est son emplacement. Celui-ci se doit d'être facile d'accès et proche du lieu de rencontre où doit se rendre le client professionnel.

Alors qu'il reste facile de penser que le choix d'hébergement reste un acte subjectif, nous pouvons remarquer que la majorité des clients d'affaires arrivent à s'entendre sur les équipements de base attendus en hôtellerie. Parmi ceux-ci nous pouvons citer : des chambres singles silencieuses, un accès à internet haut débit, une TV, un plan de travail dans la chambre et un service de restauration complet avec petit déjeuner et possibilité de dîner sur place¹⁵. Bien sûr, dans le cadre d'événements d'entreprises, des services et équipements supplémentaires sont attendus : salles de réunions plus ou moins équipées, personnel dédié etc. Afin de développer leur clientèle d'affaires, les hôteliers doivent donc prendre en compte au minimum ces attentes et exigences, propres à tout voyageur d'affaires. Etant considérés seulement comme les besoins de base, il ne sera cependant pas suffisant pour un hôtel de se différencier de la concurrence en se contentant de proposer ces services-là.

2.3 Les acteurs des hôtels d'affaires

Au sein même de l'hôtellerie nous pouvons voir que tous les services sont complémentaires et se doivent de fonctionner uniformément. Chaque hôtel a sa propre organisation, dépendant en outre de son positionnement, de sa surface et de sa classification. Les rôles et titres de chacun, variant d'un hôtel à l'autre, sont complexes à définir. Néanmoins, la hiérarchie des services internes reste approximativement toujours la même et nous trouvons ici important de nous intéresser aux missions de l'un d'entre eux : le service commercial. C'est au cœur de celui-ci que l'on s'occupe de gérer et développer le portefeuille clients de l'hôtel. Il collabore ainsi avec le service marketing, pour connaître les tendances et besoins de sa clientèle cible et ensuite développer un plan d'action commercial. Ce qui nous intéresse ici est que les commerciaux sont, entre autres, en charge de gérer les demandes des entreprises

¹⁵ Ibid

clientes avec qui ils ont passé des contrats. Ils ont pour responsabilité de tout superviser, du premier contact à la facturation. Ils se doivent en effet de proposer une offre adaptée et personnalisée, répondant aux besoins de l'entreprise, puis de s'assurer du bon déroulement de chaque prestation. Nous pouvons donc comprendre que l'élaboration d'un événement professionnel au sein d'un hôtel représente un travail de collaboration, ou chaque service à son importance et pour lequel le commercial joue le chef d'orchestre¹⁶.

3. Une cible importante pour les hôteliers dans un marché concurrenté

3.1 La clientèle d'affaires en hôtellerie : une cible d'avenir

Nous trouvons important de rappeler que les hommes et femmes d'affaires constituent une clientèle essentielle en hôtellerie. Leur présence est en effet nécessaire au bon fonctionnement et à la rentabilité d'un hôtel. Ils participent activement au chiffre d'affaires des hôteliers, qui ne pourraient se contenter de leur clientèle loisirs. Cette dernière dépend en effet majoritairement des vacances et des weekends, impliquant un phénomène de saisonnalité et un taux d'occupation plutôt hétérogène¹⁷. La clientèle d'affaires intervient donc comme une cible importante, permettant d'homogénéiser l'activité hôtelière tout au long de l'année. Selon Christofle (2014, p.7), le tourisme d'affaires est un secteur essentiel pour l'économie. Il peut représenter une part non négligeable des revenus de certains hôteliers, remplissant des milliers de chambres en basse saison. A titre d'exemple, 70% du chiffre d'affaires du groupe AccorHôtels¹⁸ provient de la clientèle affaires. Celle-ci débourserait environ 5 milliards d'euros par an dans l'hôtellerie en France¹⁹. De plus, le besoin des entreprises ne fait qu'accroître. Ce type de déplacement ne sera alors pas amené à disparaître, mais plutôt à se répandre, notamment avec l'augmentation du nombre d'associations et de grandes sociétés, mais aussi à l'égard de l'internationalisation des économies et de la mondialisation. L'industrie des rencontres et événements professionnels se développe dans le monde entier.

¹⁶ TourMag. *Chaîne hôtelière : responsable commercial, le développeur d'entreprise*, 2013. [en ligne]. Disponible sur : https://www.tourmag.com/Chaine-hoteliere-responsable-commercial-le-developpeur-de-l-entreprise_a59025.html (consulté le 12-02-19)

¹⁷ Coach Omnium. *Les voyageurs d'affaires et l'hôtellerie*, 2017. [en ligne]. Disponible sur : <https://www.coachomnium.com/bonus/les-voyageurs-daffaires-et-lhotellerie.html> (Consulté le 05-01-19)

¹⁸ Premier Groupe hôtelier de France, comprenant les marques Pullman, Mercure, Novotel, Sofitel et bien d'autres encore.

¹⁹ Le Monde. *Voyages d'affaires : l'hôtellerie face à la menace d'Airbnb*, 2017. [en ligne]. Disponible sur : https://www.lemonde.fr/entreprises/article/2017/09/19/voyages-d-affaires-l-hotellerie-face-a-la-menace-airbnb_5187651_1656994.html (Consulté le 11-12-18)

3.2 L'hôtellerie : un secteur fortement concurrencé et imprévisible.

L'hôtellerie représente un marché compétitif, dont l'évolution de l'activité est imprévisible d'une année à l'autre, dépendant entre autre de la croissance économique et des mutations sociales. Aussi, la concurrence n'a jamais été autant présente sur le marché hôtelier que ces dernières décennies, notamment à l'égard du développement des NTIC (Larivière, Jussaume, 2004, p. 11). Cette industrie est en perpétuelle évolution et le nombre d'offres ne fait qu'accroître. A l'intérieur même de ces offres, les hôteliers développent chacun une multitude de gammes de produits uniques, répondant aux différents besoins de leurs clientèles ciblées. Ils se voient dans l'obligation de parfaire leurs offres, que cela soit avant, pendant ou encore après le séjour de leurs clients, rien ne doit leur échapper. Les hôteliers doivent être créatifs, innovants, rigoureux et faire preuve de professionnalisme et de souplesse pour se différencier.

Par ailleurs, d'autres acteurs émergent et font petit à petit de l'ombre aux hôteliers. C'est le cas de la plateforme Airbnb, permettant la location d'appartement ou maison de particuliers à des touristes. Victime de son succès, l'offre Airbnb se compose aujourd'hui de près de 5 millions d'annonces dans plus de 191 pays²⁰. Après avoir conquis de nombreux touristes de loisirs, Airbnb se penche désormais sur la clientèle d'affaires, y décelant des opportunités de développement. Elle a tout d'abord étendu son offre, en proposant une application dédiée aux voyageurs d'affaires en connexion avec les outils de réservation de grandes entreprises. Elle offre ainsi aux professionnels un éventail de logements de standing à bas prix. Elle a également développé sa gamme MICE en proposant des services sur-mesure, liés à l'organisation d'événements professionnels. Le site propose son aide et offre une pluralité d'activités dédiées aux entreprises qui souhaitent renforcer l'esprit de leurs équipes. Cette offre business a d'ores et déjà eu beaucoup de succès, 250 000 entreprises sont déjà passées par Airbnb pour profiter de son offre « pro »²¹. La montée en flèche de ces plateformes communautaires doit interpeller l'attention des hôteliers, d'autant plus qu'Airbnb veille à renouveler constamment ses offres et à garder un œil attentif sur les nouvelles tendances qui

²⁰ Airbnb Press Room. About us, 2018. [en ligne]. Disponible sur : <https://press.airbnb.com/about-us/>. (Consulté le 11-12-2018)

²¹ Le Monde. Voyages d'affaires : l'hôtellerie face à la menace d'Airbnb, 2017. [en ligne]. Disponible sur : https://www.lemonde.fr/entreprises/article/2017/09/19/voyages-d-affaires-l-hotellerie-face-a-la-menace-airbnb_5187651_1656994.html(Consulté le 11-12-18)

pourraient potentiellement se dessiner. Cette plateforme représente un concurrent de taille ayant compris les enjeux actuels du tourisme d'affaires mais aussi ceux de demain.

Nous pouvons donc comprendre qu'au sein de ce marché fortement concurrencé, les hôteliers ne peuvent pas se contenter de rester dans l'inaction. Alors que certains critères de choix comme la localisation de l'hôtel restent inchangeables, ils doivent jouer la carte de la différenciation en s'appuyant sur de nouveaux axes stratégiques.



Ce premier chapitre nous permet d'arriver à la conclusion suivante : l'industrie du tourisme d'affaires et l'industrie hôtelière sont complémentaires. La clientèle d'affaires joue en outre un rôle important pour la prospérité de l'hôtellerie, les professionnels se doivent d'être en mesure de capter cette clientèle s'ils veulent s'assurer un chiffre d'affaires satisfaisant. D'apparence plutôt hétérogènes, ces deux secteurs sont constitués d'une multitude d'acteurs, encourageant ainsi la création d'un client d'affaires aux multiples facettes. Qui plus est, nous verrons que l'arrivée de la génération Z dans un tel contexte concurrentiel, constitue un nouveau défi de taille pour ces professionnels.

CHAPITRE 2 : La génération Z : une génération aux caractéristiques singulières

Depuis quelques années se dévoile au grand jour une nouvelle génération, aux caractéristiques plutôt singulières. Appartenant au futur proche des entreprises, elle éveille progressivement la curiosité de nombreux professionnels. A travers ce chapitre, nous chercherons à comprendre l'évolution des générations au cours du siècle dernier, puis nous focaliserons nos recherches sur la génération Z afin d'appréhender ses particularités. Il s'agira ensuite de comprendre ses attentes et comportements en terme de consommation, et ainsi de rendre compte des différentes mutations que va apporter cette nouvelle génération en tant que future clientèle d'affaires en hôtellerie.

1. L'évolution des générations en France

1.1 Qu'est-ce qu'une génération ?

La discussion autour des générations est alimentée par de nombreux chercheurs, journalistes, politiques, spécialistes du marketing... venant des quatre coins du monde²². Le concept de « génération », ayant pris sa source dans les sociétés Nord-américaine et Canadienne, est aujourd'hui répandu dans le monde entier.

« L'idée de génération connote le temps et plus particulièrement le temps social, mais elle évoque aussi bien d'autres choses et sa polysémie en fait trop souvent une notion confuse, ce qui n'a pas manqué de faire naître de multiples définitions plus ou moins contradictoires, et de susciter maints débats autour de ces définitions. » (Attias Fonfut, 1988, p.26)

La notion de génération est compliquée à appréhender. Les différents travaux et ouvrages abordant le concept générationnel ne s'entendent pas tous sur la même définition. Après s'être imprégnée de différents point de vues sur la question, la sociologue Claudine Attias-Donfut (1991 in Elodie Gentina, Marie Eve Délécluse, 2018, p.2) a dégagé trois grandes perspectives de la notion de génération :

- la perspective démographique : le concept générationnel est étudié tel une cohorte d'individus regroupés sous la même entité pour la simple raison qu'ils ont vécu la même chose en même temps. Il s'agit régulièrement d'une période de naissance commune, mais cela peut également concerner un passage à la retraite, ou encore l'obtention d'un diplôme ;

²² Solange Lefevre. *Rapports de générations : une conjoncture socio-économique et culturelle*, 1997. [en ligne]. Disponible sur : <https://www.jstor.org/stable/40690703> (Consulté le 03/03/20)

- la perspective ethnologique (ou généalogique) : le concept générationnel est ici en lien avec le rapport familial qui lie une personne à un ou plusieurs individus dont elle est issue, autrement dit, les rapports de filiation au sein même d'une famille ;
- la perspective sociologique : une génération correspondrait à une expérience commune qui relie des personnes approximativement du même âge. Pour être plus précis, une génération serait ici considérée comme un ensemble d'individus qui auraient grandi dans le même contexte (politique, économique) et auraient vécu un ou plusieurs événements historiques ou culturels communs. Les personnes faisant partie d'une même génération auraient donc la même façon de voir les choses et un mode de pensée similaire. C'est ainsi la volonté des sociologues que de regrouper sous le même nom un groupe d'individus ayant sur leurs vies la même empreinte historique et ayant construit leur identité et leur vision du monde autour des mêmes valeurs. Cela se répercuterait donc sur leurs choix et comportements en société, dans leur vie privée et professionnelle. (Pouget, 2013, p.13)

1.2 Les différentes générations actuelles

D'après les sociologues, approximativement tous les vingt ans une nouvelle génération fait surface. S'il est difficile de trouver un terrain d'entente sur les appellations et les tranches d'âge qui les caractérisent, d'après Olivier Rollet (2012, P.8) nous pouvons regrouper les générations qui cohabitent actuellement en France en cinq grands groupes.

1.2.1 Les « Traditionnalistes » nés entre 1922 et 1945

Les traditionnalistes sont aujourd'hui quasiment tous à la retraite et ont de loin connu la même enfance que leurs descendants. Ils ont grandi avec la radio comme unique source de divertissement et d'informations et ont pu suivre globalement l'avènement du numérique et d'internet. Leur adolescence a été frappée en 1929 par une importante crise économique et un enchaînement de circonstances qui les a tirés financièrement et moralement vers le fond. C'est de même dans un contexte géopolitique profondément marqué par la guerre qu'ils ont grandi, la mort et le danger faisant partie intégrante de leur quotidien. C'est pourquoi on les nomme aussi « les enfants de la grande dépression » (Pouget, 2013, p.15). En 1951, le magazine américain Times leur réserva quant à lui, le surnom de « génération silencieuse »²³, faisant échos à des individus qui n'ont jamais souhaité prendre parti dans des

²³ Times. *The younger generation*, 1951 [en ligne]. Disponible sur : <http://content.time.com/time/magazine/article/0,9171,856950,00.html> (Consulté le 20-01-19)

manifestations, ni osé se plaindre sur quoi que ce soit. Ils ont dû travailler rigoureusement pour obtenir une vie confortable et l'ont fait sans aucune protestation. C'est pourquoi, l'une des principales caractéristiques des traditionnalistes est leur silence.

1.2.2 Les « Baby-boomers » nés entre 1946 et 1964 :

Cette génération regroupe le plus grand nombre d'individus du XXème siècle. Après la Seconde Guerre Mondiale on a pu en effet assister à une hausse considérable des naissances, qui vaut aujourd'hui à cette génération son appellation. Nous pouvons compter plus de seize millions de baby-boomers en France (Ibid., p.16). Eux n'ont pas connu de conflits majeurs mondiaux, mais ont tout de même subi la Guerre Froide. Ils représentent les étudiants révoltés qui ont pris part à mai 68 dans l'intention de pouvoir changer le monde. D'un point de vue économique, c'est au plein cœur des Trente Glorieuses que les boomers ont grandi, profitant d'un contexte économique favorable, marqué par le plein emploi. Ainsi, en 1968 le taux de chômage s'élevait à seulement 4%²⁴. Cette augmentation du niveau de vie a acheminé progressivement les baby-boomers vers une consommation de masse. Ils ont vu apparaître et se populariser l'utilisation de l'automobile, du réfrigérateur et de la télévision.

1.2.3 Les « X » nés entre 1965 et 1980 :

Les sociologues qualifient souvent la génération X de génération désenchantée et désillusionnée. En effet, les X ont grandi dans une société laissant place au premier choc pétrolier, au chômage de masse, à l'apparition du VIH et à l'augmentation des divorces. Sur le plan politique, ils ont connu la Guerre Froide, la Guerre du Vietnam et la chute du mur de Berlin. Ils ont cependant connu une nette évolution du point de vue technologique, avec l'apparition d'internet, des premiers ordinateurs individuels et jeux vidéo.

1.2.4 Les « Y » nés entre 1981 et 1995 :

Le terme « Y » est non seulement une suite logique à la génération précédente nommée « X », mais désigne également l'anglais « why » signifiant « pourquoi », suggérant une génération curieuse et méfiante. Selon Olivier Rollot (2012, p.7), la génération Y est celle « du questionnement et de la remise en question d'une société incapable de maîtriser ses mutations ». Les Y sont les premiers à avoir grandi aux côtés des nouvelles technologies et du web. Ils sont issus d'une éducation libérale et se sont construits dans un contexte multiculturel. Ils n'ont pas connu de contact direct avec la guerre néanmoins ils sont

²⁴ Louis Chauvel. *La responsabilité des générations*, 2001. [en ligne]. Disponible sur : <http://louis.chauvel.free.fr/articleprojetrepro.htm> (Consulté le 07-01-19)

particulièrement concernés et engagés dans des problèmes de types environnementaux, à l'occasion desquels est née chez eux une véritable conscience écologique.

Enfin, les « Z » nés depuis l'an 1995. En France les générations se succèdent plutôt rapidement ; la génération Y qui était au centre de l'attention ces dernières années, cède peu à peu sa place à la génération Z, devenant progressivement un sujet d'étude incontournable.

2. Qui sont les Z ?

« Un nouvel humain est né [...] Il ou elle n'a plus le même corps, la même espérance de vie, ne communique plus de la même façon, ne perçoit plus le même monde, ne vit plus dans la même nature, n'habite plus le même espace. Né sous péridurale et de naissance programmée, il ne redoute plus, sous soins palliatifs, la même mort. »²⁵

2.1 Signification du terme « Z ».

Le terme « X » fut employé pour la première fois en 1965 par Charles Hamblett et Jane Deverson. Ces deux écrivains britanniques ont effectué des recherches auprès des adolescents de l'époque et publié un ouvrage entièrement consacré à leur existence, portant le nom de Génération X²⁶. Douglas Coupland, écrivain canadien, a joué un rôle prépondérant quant à la popularisation de cette appellation. En effet, c'est notamment la sortie de son best-seller Génération X : Tales for an accelerated culture en 1991 qui a donné l'élan. Quant aux générations « Y » et « Z », elles n'étaient qu'une suite logique à ce mouvement. La génération Z est donc une nouvelle génération qui est en train de se former, rassemblant des individus majoritairement issus de parents provenant de la génération X. Toujours est-il qu'elle possède en réalité une multitude d'appellations :

- la génération « C » pour communicative, collaborative, connectée et créative ;
- la génération des « *digital natives* ». Cette expression américaine renvoie à une génération qui est née et a grandi conjointement au développement d'internet et des nouvelles technologies, adoptant ainsi certaines aptitudes particulières. Selon Elodie Gentina et Marie-Eve Délécluse (2018, p.2), on qualifie également les Z de « génération WTF », faisant référence à Wikipédia, Twitter et Facebook ;

²⁵ Michel Serres. *Eduquer au XXI^e siècle*, 2011. [en ligne]. Disponible sur : https://www.lemonde.fr/idees/article/2011/03/05/eduquer-au-xxie-siecle_1488298_3232.html (Consulté le 07-01-19)

²⁶ Les Echos. *Pourquoi la génération Y n'existe pas ?* [en ligne]. Disponible sur : <https://static1.squarespace.com/static/540a578fe4b0c611ff48cab2/t/58fd46adf7e0ab0af4704d0b/1492993713003/2015-12-18+Les+Echos++Pourquoi+la+ge%CC%81ne%CC%81ration+Y+n%27existe+pas.pdf> (Consulté le 07-01-19)

- la génération des « *Post millennials* » pour une génération appartenant à un nouveau millénaire et donnant suite à la génération Y autrement qualifiée de « *millennials* », etc.

L'apparition de cette nouvelle génération marque donc une rupture avec les générations précédentes et annonce l'émergence d'une nouvelle ère de la société dans laquelle nous vivons. En effet, cette génération est enveloppée dans une culture et une société nouvelles, incarnant des codes nouveaux, ce qui implique un mode de vie et de pensée différent d'auparavant. Nombreux sont les sociologues, psychologues, chercheurs qui dédient leurs ouvrages à la compréhension et explication des comportements de cette nouvelle génération.

2.2 Combien sont-ils ?

D'après le bilan démographique 2019 de l'INSEE, la génération Z représenterait près de 14 000 000 d'individus²⁷. Le premier janvier 2020, on comptait 67 millions d'habitants en France. En terme de pourcentage, nous pouvons donc rapidement calculer que la génération Z représente près de 21% de la population française totale. Ces personnes, âgées aujourd'hui de maximum 25 ans, se retrouveront progressivement sur le marché du travail. Etudier, explorer, comprendre les Z est devenu une préoccupation majeure pour tous les acteurs. Ils représentent presque un quart de la population, nous ne pouvons faire sans eux.

3. **Les caractéristiques de cette nouvelle génération**

3.1 Une génération hyper connectée et informée

Nés après l'an 1995, les Z ont grandi dans un contexte bien différent de celui de leurs parents et grands-parents. Selon Elodie Gentina (2016, p.198), il est fondamental de préciser que c'est dans une société tout autre qu'ils ont été accueillis : une société en pleine mutation, frappée par l'avènement des nouvelles technologies et l'hypermédiatisation. C'est donc dans un environnement technologique qu'ils ont entre autres construit leur identité. Ils n'ont jamais vécu sans Google (1998), Facebook (2004), YouTube (2005), Twitter (2006) etc. L'utilisation du smartphone et des réseaux sociaux fait partie intégrante du quotidien des Z. Une étude menée par Ipsos en 2015²⁸ démontre que 78% des 12-18 ans étaient inscrits sur Facebook et ces chiffres n'ont fait qu'accroître ces dernières années. Il s'agit d'une génération multi supports, contrairement à leurs parents. « *Remember how, back in 1990, if*

²⁷ INSEE. *Population totale par sexe et âge au 1er janvier 2019*, France métropolitaine. Bilan démographique. 2019 [en ligne]. Disponible sur : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1892088?sommaire=1912926> (Consulté le 10-03-20)

²⁸ Ipsos. *Junior Connect' 2015 : la conquête de l'engagement*, 2015. [en ligne]. Disponible sur : <https://www.ipsos.com/fr-fr/junior-connect-2015-la-conquete-de-lengagement> (Consulté le 10-01-19)

you used a cellphone in public you looked like a total asshole? We're all assholes now ». Douglas Coupland (1991, p.32) faisait allusion ici à l'évolution des pratiques entre la génération X et la nouvelle génération. Il y a donc une véritable rupture sociale avec les générations précédentes, y compris la génération Y (Gentina, 2016, p.84). Cette dernière, regroupant des individus que l'on appelle également *digital migrants*, a dû s'adapter à l'apparition et à l'évolution des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC). Les Z, qualifiés de *digital natives*, sont nés et ont grandi avec elles.

L'une des conséquences d'avoir évolué dans un tel contexte, est qu'ils se sont habitués à avoir tout ce qu'ils souhaitent en temps réel. En effet, à l'aide de son smartphone le Z a accès à toutes les informations qu'il veut, quand il veut. Etant ainsi habitué à une telle rapidité et efficacité, il devient excessivement impatient lorsqu'il n'a pas ce qu'il veut instantanément. La société dans laquelle nous vivons sera de plus en plus connectée, et comme l'explique Olivier Rollot (2012, p.265), les Z auront un rôle influent dans cette évolution.

3.2 Une génération autonome et engagée

En dehors d'internet et des nouvelles technologies, l'enfance et l'adolescence des Z a été touchée par de nombreux facteurs que leurs parents et grands-parents n'ont pas connus. En ayant grandi dans un contexte de crise économique avec un taux de chômage élevé, connaissant le réchauffement climatique et le terrorisme, la génération Z, en tant qu'acteur majeur de la société, est alarmée et inquiète pour son avenir. Il s'agit en outre de la première génération qui a pour conviction qu'elle aura de moins bonnes conditions de vie que ses parents. Désenchanté de la société que lui ont laissée ses ascendants, la représentation du monde du Z est fondamentalement différente de celle des générations précédentes. Il s'agit d'une génération angoissée et révoltée subissant les mutations de la société et ayant conscience qu'elle doit se battre pour avoir ce qu'elle veut et s'assurer un bon avenir (Rollot, 2012, p.26). A ce titre, la conscience écologique et économique est au cœur de son quotidien. Les questions sur l'avenir de la planète restent à la une, et les Z se sentent concernés quant à la préservation de l'environnement. Selon une étude de l'Institut Français d'Opinion Publique (IFOP)²⁹, 91% des adolescents pensent jouer un rôle conséquent dans le respect de l'environnement à travers leurs propres comportements.

De plus, l'adolescent Z déclare vouloir être autonome dans ses choix et décisions. Cela se voit notamment autour de la sphère familiale, à travers des rapports parents-enfants qui se

²⁹ IFOP. *Les jeunes âgés de 15 à 30 ans et l'environnement*, 2007. [en ligne]. Disponible sur : <https://www.ifop.com/publication/les-jeunes-ages-de-15-a-30-ans-et-lenvironnement/> (Consulté le 20-01-19)

veulent plus égalitaires qu'avant. Les individus de la génération Z veulent eux être reconnu comme des êtres à part entière, ayant le droit d'être informés et écoutés. Comme l'explique Elodie Gentina (2016, p.132), nous assistons à un échange des rôles, où l'enfant, doté d'un potentiel de créativité, va apprendre des connaissances à ses parents. Alors qu'à ce jour les individus composant la génération Z sont âgés de maximum 24 ans, nous pouvons d'ores et déjà les qualifier d'autonomes et responsables.

3.3 Une génération en quête d'interactions sociales et de partage

Bien qu'il s'agisse d'une génération hyper connectée, selon Elodie Gentina (2016, p.84) les Z affirment toujours un besoin fondamental de communication réelle et de proximité physique. Les interactions sociales en face à face sont toujours privilégiées, permettant notamment le partage d'expériences et la création de lien avec les groupes de pairs, sources de construction identitaire. L'échange et le partage sont au cœur du quotidien des Z : que cela soit à travers l'utilisation des réseaux sociaux, le *networking*³⁰, ou le vécu de réelles expériences collaboratives. Le relationnel et la vision du groupe sont des caractéristiques importantes chez eux.

Nous pouvons donc terminer en affirmant que le profil des Z est composé de nombreuses caractéristiques, chacune les rendant uniques. Il est cependant important de souligner le fait que celles-ci peuvent paraître fondamentalement paradoxales. Selon Elodie Gentina et Marie Eve Delécluse (2018, p.3), nous pouvons en effet définir les Z selon des couples contradictoires immuables tels que :

- la quête d'individualisation/la quête d'appartenance sociale ;
- le fait d'être rebelle/la quête identitaire ;
- le fait d'être désinvesti/le fait d'être engagé ;
- la quête de liens virtuels/la quête de liens authentiques ;
- partagés entre la personnalisation/la mondialisation.

Afin de clarifier nos recherches nous avons effectué la figure ci-dessous, permettant de regrouper les principales caractéristiques des Z :

Figure n°2 : Les principales caractéristiques des Z

Engagés	Besoin de reconnaissance	Polyvalents	Exposition
Digital narcissiques	Impatients	Nomades et multi supports	
Négociateurs	Angoissés	Ambitieux	Vision du groupe
Informés	Technophiles	Partage et communauté	Hyperactifs
Responsables	En quête hédoniste	Créatifs	Autonomes
			Rebelles
			Zappeurs
			Méfiants

4. La génération Z de la clientèle d'affaires : une cible d'avenir pour les hôteliers

Nous avons désormais compris les principales caractéristiques de la clientèle d'affaires en hôtellerie et les particularités de la génération Z. Celle-ci représente les voyageurs d'affaires de demain et le contexte dans lequel les Z ont grandi a fait naître un tout nouveau profil de consommateur. Dès lors, nous allons maintenant chercher à connaître ce profil, tout en l'associant à un contexte de clientèle d'affaires en hôtellerie. Il s'agit ici de comprendre leurs attentes et comportements en terme de consommation et d'appréhender l'enjeu pour les hôteliers d'écouter et d'adapter leur offre à cette future évolution de la demande.

4.1 Profil du voyageur d'affaires Z : nouvelles attentes et besoins

Les Z représenteront d'ici quelques années une grande majorité de la population active. Ils devraient atteindre le maximum de leur pouvoir d'achat en 2020, estimé à 44 milliards de dollars dans le monde³¹. Avec de nouvelles façons de voyager et de consommer, les Z bouleversent progressivement l'industrie touristique et le milieu du travail. Les professionnels de l'hôtellerie ont d'ores et déjà compris l'enjeu de capter et d'appréhender ces nouvelles tendances, afin d'offrir des solutions en lien avec leurs valeurs.

4.1.1 Les Z et leur environnement de travail

Contrairement aux générations précédentes, les Z ne font aucune distinction entre leurs vies personnelles et le milieu professionnel. En quête de plaisir et d'épanouissement, ils recherchent un travail qui puisse leur procurer un bon équilibre et dans lequel ils pourraient se montrer comme à la maison³². De plus, leurs actions doivent avoir du sens et de la valeur, sans quoi ils se désinvestiront. Si l'entreprise comprend cet enjeu majeur d'être à l'écoute et de s'assurer du bien-être de ses employés, alors ceux-ci seront prêts à s'investir corps et âme dans un projet.

Un autre point important à aborder, est l'importance du travail d'équipe et l'émergence d'une culture collaborative au travail. L'esprit d'équipe est l'un des premiers critères que cherchent les Z en entreprise. Dans ce monde digitalisé, sans repères, le futur collaborateur Z est en

³¹ Les Echos. 98 % des 15-25 ans préfèrent faire leurs achats en magasin, 2017. [en ligne]. Disponible sur : <https://www.lesechos.fr/30/01/2017/LesEchos/22372-323-ECH-98---des-15-25-ans-preferent-faire-leurs-achats-en-magasin.htm> (Consulté le 09-12-19)

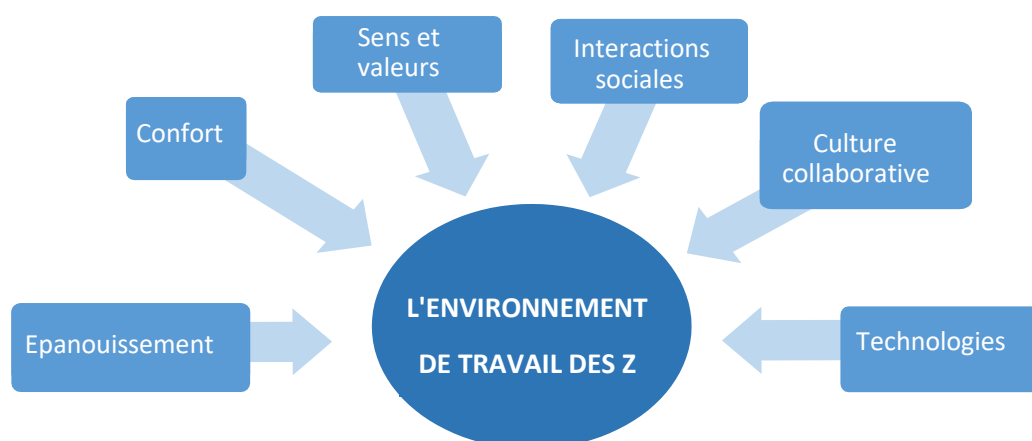
³² Elodie Gentina. Comment manager la génération Z, 2017. [en ligne]. Disponible sur : <https://www.dailymotion.com/video/x5fc3f2> (Consulté le 09-12-19)

quête de sens et de socialisation, ayant besoin d'exercer une mission qui s'inscrira dans l'action collective.

Le numérique et les nouvelles technologies constituent bien sûr une part importante de l'espace de travail des digital natives. Mélanger le virtuel et le physique paraît être le meilleur compromis pour une bonne efficacité de chacun des collaborateurs. Les organismes doivent se mettre au diapason technologique : quand les Z arrivent dans une entreprise, ils s'attendent à voir le même matériel technologique que chez eux, tout retard sur le plan technologique leur paraît invraisemblable. Selon Elodie Gentina (2016, p.265), le travail de demain se fera à l'aide de grands écrans tactiles et interactifs. Cette génération connectée vient briser les codes du travail, notamment avec leur capacité à utiliser les outils à leur maximum.

Pour reprendre, nous proposons à l'aide de la figure suivante de réunir l'ensemble des caractéristiques pouvant qualifier l'environnement de travail des Z :

Figure n°3 L'environnement de travail des Z



Ce nouveau rapport à l'environnement de travail est un défi pour les entreprises, qui vont devoir s'adapter pour attirer et garder les collaborateurs de demain. L'entreprise de l'avenir sera alors : connectée, créative, collaborative, affective³³.

4.1.2 Les professionnels Z en tant que clients d'affaires en hôtellerie

Les attentes et exigences des futurs professionnels Z dans le milieu professionnel sont donc les mêmes à l'égard de leurs déplacements d'affaires y compris ce qui concerne leur hébergement. Il est donc essentiel pour les hôteliers de comprendre leurs besoins. Si nous nous en tenons à ce que nous avons dit précédemment, les professionnels Z représentent une

³³ Elodie Gentina. *Comment manager la génération Z*, 2017. [en ligne]. Disponible sur : <https://www.dailymotion.com/video/x5fc3f2> (Consulté le 09-12-19)

clientèle d'affaires exigeante et avertie. Leurs besoins fondamentaux en tant que voyageurs d'affaires dans le milieu hôtelier se retranscriraient comme il suit³⁴ :

- le client d'affaires Z veut se sentir comme à la maison. Il recherche un confort comparable à celui qu'il peut trouver chez elle ou dans son entreprise. Il souhaite pouvoir travailler dans de bonnes conditions, même à l'hôtel. C'est pourquoi il portera davantage son choix vers un hôtel disposant d'infrastructures et de services adaptés. De plus, les professionnels Z souhaitent garder leurs rythmes de vie même lors de leurs déplacements professionnels, c'est pourquoi ils sont attentifs à certains équipements et services tels que la salle de sport, le menu du restaurant, etc. ;
- la clientèle d'affaires Z veut vivre une expérience sociale et conviviale. Ces professionnels accordent une grande importance aux interactions. Les espaces de travail ouverts et partagés, tels que le lobby d'un hôtel, sont grandement appréciés³⁵;
- la clientèle d'affaires Z est hyper-connectée. Elle s'attend à ce que l'offre d'hébergement soit à la pointe de la technologie. Un service WIFI haut débit est un atout, voire une condition.

Plusieurs études sont menées sur les attentes de cette nouvelle clientèle, représentant un segment incontournable et d'avenir pour l'hôtellerie. Nous avons ici déterminé les principales motivations du client d'affaires Z en hôtellerie. Il semble désormais fondamental de comprendre leurs comportements de consommation.

4.2 Profil du voyageur d'affaires Z : nouveaux comportements de consommation

Les tendances de consommation sont observées minutieusement et continuellement par les professionnels de l'industrie hôtelière. Cependant, une nouvelle génération est en train de faire progressivement son entrée dans le monde de la consommation et il est nécessaire de garder un œil attentif sur elle. Celle-ci est d'ores et déjà en train de façonner les tendances des années à venir, bien différentes de tout ce qui s'est étudié auparavant.

4.2.1 Consommer intelligemment

Tout d'abord, il est important de savoir que les Z accordent une grande importance au prix, qui représente pour eux un critère de choix capital. Ils ont en effet grandi dans un contexte

³⁴ Réseau de veille en tourisme. *Les nouveaux segments de voyageurs d'affaires*, 2015. [en ligne]. Disponible sur : <http://dev2.veilletourisme.ca/2015/07/27/on-joue-du-coude-sur-les-nouveaux-segments-de-voyageurs-daffaires/> (Consulté le 09-12-19)

³⁵ Réseau de veille en tourisme. *La grande séduction des voyageurs d'affaire par les hôtels*, 2014. [en ligne]. Disponible sur : <http://dev2.veilletourisme.ca/2014/03/12/la-grande-seduction-des-voyageurs-daffaires-par-les-hotels/> (Consulté le 09-12-19)

de crise économique, ce qui a fortement influencé leur façon de dépenser. Dans une démarche économique, les Z considèrent les alternatives d'achat qui s'offrent à eux, dans le but de trouver la meilleure offre au meilleur prix (Gentina, Délècluse, 2018, p.22).

4.2.2 Nouveaux usages et modes de consommation

L'arrivée d'internet et le développement des nouvelles technologies ont profondément modifié les modes des consommations, orientés aujourd'hui vers le e-commerce et m-commerce. Les Z, nés dans cette société ultra connectée, sont des consommateurs avertis, ayant accès à l'information où ils veulent quand ils veulent (Rollot, 2012, p.90). Cette génération est en outre multi supports : c'est à l'aide des nouvelles technologies qu'elle organise son voyage en amont, mais aussi le pendant et l'après. Les Z ont pour habitude de comparer et analyser les offres *onlines* avant de choisir celle qui leur correspond³⁶ et sont adeptes des réservations en dernières minutes. Les modes de consommation sont donc très différents des générations précédentes : le Z, manipulant à la perfection les nouvelles technologies, se différencie de ses prédécesseurs. Internet et le smartphone sont devenus indispensables dans son processus d'achat. Plus de 30% des individus de la nouvelle génération déclarent utiliser leurs téléphones pour réserver leurs voyages et 20% passent par l'intermédiaire d'une tablette. L'usage des smartphones intervient aussi dans l'organisation de leur séjour : environ 75% des Z utilisent des applications de voyage³⁷.

La génération Z implique également de nouveaux comportements de consommation davantage tournés vers une consommation collaborative. En effet, les Z accordent beaucoup d'importance au partage et à l'échange. Tout d'abord pour des raisons économiques : les modes alternatifs de consommation collaborative permettent d'épargner. Mais également pour des motivations sociales : la génération Z appartient à la nouvelle ère du « Co » autrement dit du « faire ensemble » (Gentina, 2016, p.94). Echanger des biens et des expériences, en tant qu'interaction sociale, permet en outre la construction identitaire.

4.2.3 Prise de pouvoir du consommateur

Les Z vivent au plein cœur d'une société de l'hyperconsommation. L'omniprésence du digital et des NTIC a permis de faciliter la communication, les échanges d'informations et le développement de nombreux produits et services. La génération Z a grandi dans cette

³⁶ La Pause Actu. *Quel avenir pour la génération Z ?* 2018. [en ligne]. Disponible sur : <https://www.youtube.com/watch?v=9Ife8mNUDvs> (Consulté le 21-02-19)

³⁷ Le réseau de veille tourisme. *La génération Y, le nouveau visage des voyageurs d'affaires*, 2014. [en ligne]. Disponible sur : <http://veilletourisme.ca/2014/06/30/la-generation-y-le-nouveau-visage-des-voyageurs-daffaires/> (Consulté le 21-02-19)

société, par laquelle elle a adopté de nombreuses attitudes. Ayant appris depuis son plus jeune âge à comparer de manière rapide les offres et informations sur tous les supports, le Z devient un expert de la consommation. De nombreuses études parlent de *consumer empowerment*³⁸ (Gentina, 2016, p.22). En effet, le Z baignant dans l'univers technologique depuis petit, a acquis par son expérience des compétences en matière de consommation, que ses parents et parfois même certains professionnels n'ont pas³⁹. Le Z est un consommateur averti et compétant, en capacité de juger et comparer les différentes offres et marques mieux que les autres générations. De plus, il s'agit d'une génération autonome qui dès l'adolescence prend des décisions d'achat de manière indépendante, exerçant également une forte influence sur ses groupes de pairs dans leurs choix de consommation. Nous pouvons comprendre que les Z sont à l'origine d'une révolution de la société de consommation.

4.3 Un défi pour les hôteliers ?

Nous savons que les Z représentent les voyageurs d'affaires de demain. Ayant façonné de nouvelles tendances de consommation, ils mettent au défi les hôteliers de pouvoir les suivre. Selon les prédictions Media et Digital (2017, in Gentina, Délècluse, 2018, p.22), les entreprises de services seront dans l'obligation de « *réinventer les pratiques marketing traditionnelles et de mieux maîtriser les nouvelles approches pour appréhender les attentes de la génération Z* ». Le développement des technologies ainsi que l'arrivée sur le marché de consommateurs compétents et avertis, amènent les professionnels à revoir leurs stratégies. Ces nouvelles tendances et modes de consommation viennent en outre modifier la vision du traditionnel marketing mix⁴⁰ des 4P (Produit Prix Place Promotion), employé jusqu'alors par tous. En outre, certains acteurs lui reprochent désormais d'être incomplet : « *Si le classement des différents moyens du marketing en quatre rubriques est simple, facile à mémoriser et pédagogique, il privilégie cependant le point de vue du vendeur, et non de l'acheteur.* » (Armstrong, Kotler, 2017, p.52). Alors qu'il repose plutôt sur une approche *brand centric*⁴¹, nous entendons aujourd'hui parler de la nécessité d'employer une approche davantage *customer centric*, de placer le consommateur au centre de la stratégie marketing⁴². Avoir une

³⁸ Prise de pouvoir du consommateur

³⁹ Wided Batat. *Comment les adolescents définissent-ils leurs propres compétences en matière de consommation ?* 2008. [en ligne]. Disponible sur : https://www.afm-marketing.org/en/system/files/publications/20120603212449_S25_2_Batat.pdf (Consulté le 21-02-19)

⁴⁰ Le marketing mix correspond à la phase opérationnelle dans laquelle on opère des choix stratégiques, des décisions marketing, afin d'assurer la performance et la rentabilité d'un produit ou d'un service.

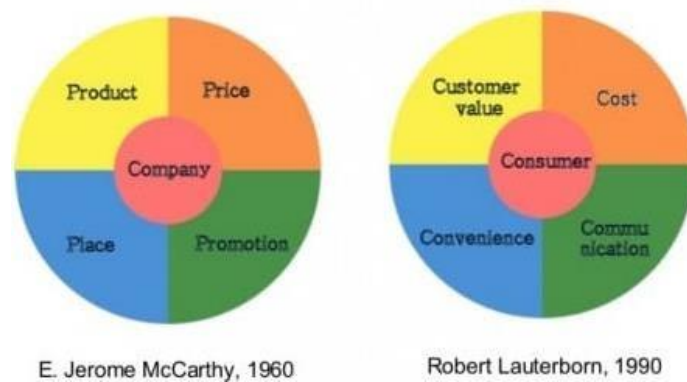
⁴¹ Brand centric = centré sur la marque. Customer centric = centré sur le client

⁴² Weback to the roots. *Les essentiels- les 4C*, 2016. [en ligne]. Disponible sur : <http://webacktotheroots.fr/marketing-mix-4c/> (Consulté le 10-02-19)

orientation client plutôt qu'une orientation produit permettrait de réaliser davantage un regroupement des efforts marketing autour du consommateur. La réalité digitale est notamment à l'origine de ce changement, proposant de nouveaux outils pour séduire le client. Dans cette société digitalisée où le client a accès à tout ce qu'il veut, les 4P ne seraient alors plus à considérer comme un outil de différenciation de taille. Il y'a donc une volonté d'élargir le marketing mix traditionnel en prenant plus de variables en compte. Le concept des 4C est apparu en 1990, à l'initiative de Lauterborn. Il s'agit d'une stratégie marketing, reposant sur une approche davantage *customer centric*. Les 4C que nous vous présentons ci-dessous, seraient en accord avec les visions du marketing d'aujourd'hui et de demain⁴³.

Figure n°4 : Evolution des stratégies marketing

Marketing-mix: 4P → 4C



Source : *Conseils Marketing*⁴⁴

Si nous nous en tenons au modèle des 4C, voici les axes stratégiques à prendre en compte :

- Le produit des 4P serait ici remplacé par le client, également appelé « *customer value* ». Dans cet axe, on cherche à définir quelles sont les réelles attentes du client ;
- Le coût total remplace le prix, également appelé « *cost to satisfy* ». Dans cet axe, on prend en compte le coût d'achat total du besoin. On cherche en effet à savoir quel prix le consommateur souhaite investir, en prenant en compte les frais additionnels qu'il va devoir payer tout au long du cycle de consommation ;

⁴³ Digital Corsaire. *Les 4P : un modèle marketing traditionnel aujourd'hui dépassé*, 2018. [en ligne]. Disponible sur : <https://www.digitalcorsaire.com/les-4-p-un-modele-marketing-traditionnel-aujourd'hui-depasse/> (Consulté le 10-02-19)

⁴⁴ Conseils Marketing. *Le mix marketing des 4P est mort...Vive les 4C !*, 2016.[en ligne]. Disponible sur : <https://www.conseilsmarketing.com/promotion-des-ventes/le-mix-marketing-des-4p-est-mort-vive-les-4c> (Consulté le 10-02-19)

- Le lieu deviendrait la commodité, également appelée « *convenience of buying* ». Dans cet axe, on prend en compte le processus d'achat complet du client, de la recherche d'informations jusqu'à la réservation. Il s'agit du cycle de vie du client ;
- Enfin, la communauté ou communication remplacerait la promotion. Cet axe prend en compte la synthèse des messages présents sur tous les supports et points de contact avec le consommateur. Il s'agit donc de mettre en place une interaction efficiente avec le client afin de répondre au mieux à ses attentes.

« Ainsi, tandis que les responsables marketing se considèrent comme les vendeurs d'un produit, les consommateurs se voient comme les acheteurs d'une valeur ou d'une solution à leurs problèmes. Les consommateurs ne s'intéressent pas uniquement au prix de vente mais également au coût total que représentent l'obtention, l'utilisation et l'abandon d'un produit, ainsi qu'à la disponibilité du produit et des services qui l'accompagnent. Enfin, ils souhaitent que la communication ne soit pas uniquement le fait de l'entreprise, mais que leur avis soit pris en compte. Il est donc préférable de penser d'abord aux quatre C pour mettre en œuvre les quatre P sur cette base. » (Armstrong, Kotler, 2017, p.53)

Comme nous avons pu le voir précédemment, les tendances de consommation ont nettement évolué. Le concept des 4C apparait comme un complément dans l'élaboration de la stratégie marketing des entreprises, amenant de nouvelles perspectives qui permettent de mieux prendre en compte la dimension client. La notion de valeur, également présente dans la stratégie des 4P, est toujours centrale en marketing. Le fait d'ajouter ici certaines variables plus tournées vers le client permet cependant de mieux s'aligner à l'évolution de la demande. Les 4C, fruits d'une société hyper connectée, permettent de considérer entre autres un parcours client multiforme accentué par les nouvelles technologies. Ils prennent également en compte les réseaux sociaux pour une meilleure communication avec les clients. Nous pouvons donc penser que l'arrivée des Z sur le marché de la consommation vient modifier les stratégies et divers canaux employés par les professionnels.



La génération Z est fondamentalement différente des générations précédentes. Le contexte dans lequel elle est née et a grandi, a contribué à la construction d'une identité fragmentée. Ce rapport différent au monde conduit en outre à de nouveaux comportements de consommation. Ce chapitre était essentiel pour une meilleure compréhension des attentes et besoins de la nouvelle génération de la clientèle d'affaires. Cette dernière met au défi les hôteliers de pouvoir les suivre. Le développement des technologies ainsi que l'arrivée sur le marché de consommateurs compétents et avertis, amènent les professionnels à revoir leurs stratégies.

CHAPITRE 3 : L'expérience client, une stratégie pour les hôteliers face à la génération Z

Nous avons compris l'importance que représente la clientèle d'affaires pour l'avenir de l'hôtellerie, mais aussi le défi que constitue l'arrivée d'une nouvelle génération sur le marché. Il s'agit, au cours de ce troisième chapitre, d'aborder le sujet de l'expérience client. Cette stratégie s'impose progressivement comme une réelle tendance dans divers secteurs, plus particulièrement dans l'industrie touristique. Aussi, nous allons comprendre en quoi la création d'une expérience client positive pourrait être une solution face à la génération Z de la clientèle d'affaires, ainsi que l'enjeu de sa mise en place pour les professionnels de l'hôtellerie. Il s'agira également de parvenir à comprendre ce qu'est une bonne et une mauvaise expérience client et de connaître ses principaux leviers d'action.

1. L'expérience client : fondements et origines

1.1 Une définition générique du terme « expérience »

Wided Batat (2018, p.24) définit l'expérience comme « *le fait d'acquérir, délibérément ou non, la compréhension des êtres et des choses par leur pratique dans le monde réel, contribuant ainsi au développement de connaissances.* ». L'auteur rajoute que l'expérience est un élément essentiel concernant la création d'un lien étroit entre une marque et ses clients. Elle serait un levier de fidélisation de ces derniers, permettant en outre la transmission d'une image positive des entreprises par le biais de bouche-à-oreille *on* et *offline*.

1.2 Une analyse pluridisciplinaire du concept d'« expérience »

La notion d'expérience n'est pas un phénomène récent. Elle serait apparue pour la première fois dans le domaine de la philosophie, sous le terme latin « *experientia* » (Ibid, p.25). De célèbres philosophes, tels que Platon et Aristote, ont dédié leurs ouvrages à ce sujet. L'expérience est appréhendée par les philosophes comme une notion idéologique ambivalente, représentant d'une part le lien que possède chaque individu avec la réalité matérielle, tout en se présentant par ailleurs comme une notion irrationnelle et intangible. Aujourd'hui, le concept d'expérience peut être analysé sous plusieurs formes et perspectives, puisqu'il semblerait être à la fois idéologique, social, culturel et marketing, embrassant ainsi de nombreuses disciplines.

1.2.1 L'expérience socioculturelle

La notion d'expérience a fait ses premiers pas dans le domaine de la sociologie avec la parution de l'ouvrage Sociologie de l'expérience, écrit par François Dubet en 1994. D'après

lui, l'expérience sociale serait multiple et composite. Il la définit notamment comme une « *notion qui désigne les conduites individuelles et collectives dominées par l'hétérogénéité de leurs principes constitutifs, et par l'activité des individus qui doivent construire le sens de leurs pratiques au sein même de cette hétérogénéité.* » (Dubet, 1994, p.15). En sociologie, on évoque le terme d'expérience « socioculturelle », en lien avec le contexte social et culturel dans lequel sont organisées les conduites des acteurs sociaux. De nature hétérogène, les principes culturels et positions sociales qui encadrent ces mêmes actions, jouent un rôle dans la construction identitaire de chaque individu. Selon Dubet (Ibid, p.92), la notion d'expérience est ambiguë, se rattachant à deux idées contradictoires. Dans un premier temps, l'expérience aurait pour sens une représentation individuelle du vécu, une façon d'éprouver un état émotionnel propre à une subjectivité personnelle. L'expérience serait alors unique et inexprimable. D'un autre côté, l'expérience vécue serait le résultat d'un recouvrement de la conscience individuelle par une émotion commune engagée par la société. L'anthropologue John Dewey (1964), aurait lui aussi travaillé sur la notion d'expérience et contribué à sa définition en mettant en avant une dimension symbolique, individuelle et culturelle de celle-ci. Créer une expérience serait aussi bien opérer sur le contexte réel de son existence, qu'entreprendre un processus d'accomplissement personnel. L'expérience peut être appréhendée comme une « *source d'individualisation qui conditionne et transforme l'individu en participant à le rendre unique et différent, parce qu'il a vécu des expériences qui participent à son processus d'individualisation* » (Batat, 2018, p.26).

1.2.2 L'expérience de consommation

C'est au début des années 1980 que l'expérience va être introduite dans le domaine de la consommation, avec l'apparition du marketing expérientiel. Les premiers travaux ont été menés à l'initiative des américains Holbrook et Hirschman, considérés comme les fondateurs de ce modèle. D'après Isabelle Frochot et Patrick Legohérel (2014, p.95), ils auraient totalement reconsidéré les fondements du marketing traditionnel, à qui ils reprochaient une vision trop rationnelle du consommateur. En effet, ce modèle de marketing mettait entièrement de côté la place des émotions et des plaisirs sensoriels dans les actes de consommation, des variables qui étaient pourtant, selon eux, indispensables dans l'analyse des comportements de consommation. Ainsi selon Claire Roederer et Marc Filser (2015, p.9), Holbrook et Hirschman ont fait entrer en jeu de nouveaux aspects qu'ils jugeaient essentiels à la bonne compréhension de ces comportements et qui étaient jusqu'alors insuffisamment étudiés. Le concept d'expérience fait donc ses premiers pas

dans l'analyse du comportement des consommateurs, prenant en compte les émotions ressenties par ces derniers, stimulées par les produits et services. Cette nouvelle approche met en surbrillance une consommation hédoniste dans laquelle le consommateur n'a plus comme unique but de maximiser l'utilité de ses choix de consommation mais plutôt de rechercher des bénéfices émotionnels. Ainsi, les principaux travaux du marketing expérientiel partent du principe qu'une entreprise crée de la valeur en produisant des expériences, à destination d'une clientèle cible en recherche de plaisir et de sensations.

« L'intégration des dimensions expérientielles, digitale, symbolique et émotionnelle dans l'offre est primordiale pour créer un avantage concurrentiel durable. La consommation n'est donc plus limitée à la dimension fonctionnelle et tangible, elle est aussi une expérience dans laquelle le consommateur est impliqué » (Batat et Frochot, 2014, in Batat, 2018, p.27)

Il a fallu attendre la fin des années 90 pour que l'expérientiel se transforme en véritable outil managérial. Parmi les nombreux auteurs ayant dédié leurs ouvrages à cette thématique, deux sont particulièrement reconnus : Pine et Gilmore. Ces derniers exposent en 1998 une nouvelle ère économique, basée non plus sur la production de biens et de services, mais sur la production d'expérience (Frochot et Legohérel, 2014, p.98). Selon eux il s'agit concrètement d'une nouvelle offre, pensée et produite sciemment par les entreprises dans l'objectif de transmettre plus de valeur à leurs clients. Les approches du marketing expérientiel présentent un nouvel angle d'attaque pour les professionnels, qui doivent désormais être attentifs au plaisir vécu durant l'expérience de consommation.

« Dans les derniers développements du marketing, l'expérience est devenue une sorte d'idéal à atteindre dans une stratégie d'excitation extrême du consommateur. En effet, le consommateur ne demanderait plus seulement à rencontrer de simples produits ou services, il voudrait vivre des expériences extraordinaires. » (Caru et Cova, 2006, p.99)

1.2.3 L'expérience client

Selon Batat (2018, p.26), l'expérience client est venue remplacer le marketing relationnel et son outil de *Customer Relationship Management* (CRM)⁴⁵. En effet, ces derniers pourtant très exploités dans les années 1990, ont par la suite montré certaines limites. Leur est entre autre reproché une approche centrée sur le produit et ses propriétés tangibles, priorisant l'optimisation des ventes. L'intérêt du concept d'expérience client pour les chercheurs marketing repose donc dans la proposition de stratégies davantage centrées sur le client. Pratiquée depuis une vingtaine d'années dans le Nord de l'Europe et récemment apparue en France, cette stratégie est aujourd'hui répandue dans de nombreux secteurs. Le terme de

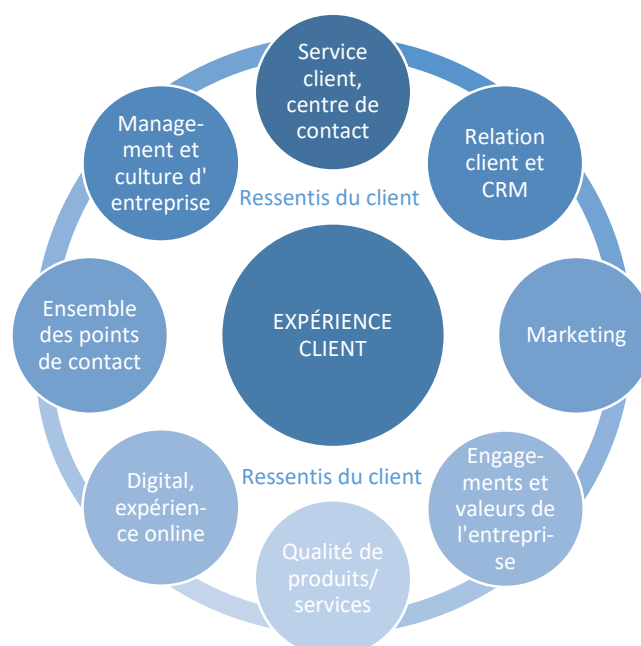
⁴⁵ *Customer Relationship Management* = Gestion de la relation client. *Customer Expérience Management* = Management de l'expérience client

Customer Experience Management (CEM) vient progressivement remplacer celui de CRM, jusqu'alors couramment employé. Une évolution qui tendrait donc vers une vision client davantage holistique.

Body et Tallec (2015, p.21), se sont entendus pour définir l'expérience client comme un « territoire de conception, de différenciation, d'innovation et de transformation pour les entreprises qui font le pari d'une approche inspirée par le client. », dont les principaux leviers d'action seraient le design et le management. La sensibilisation et l'engagement de l'ensemble des salariés de l'entreprise étant entre autres essentiels à sa réalisation. Kerry Bodine et Harley Manning (2012, in Body et Tallec, 2015, p.21) ajoutent que l'expérience client correspondrait également à la somme des signaux reçus par les consommateurs tout au long de leurs parcours d'achat ; mais aussi à la façon dont ces derniers perçoivent l'ensemble de ces points de contact. Leurs ressentis étant la base même de la stratégie : savoir ce que les clients ont pensé à chaque fois qu'ils sont entrés en interaction avec une marque.

L'expérience client s'impose alors comme une nouvelle dimension du marketing (Body et Tallec, 2015, p.25). Elle se distingue du marketing client par sa dimension inclusive : satisfaire les besoins de ses clients est prioritaire sur l'obtention de revenus à court terme. Ces derniers restent bien sûr une conséquence logique de la satisfaction des besoins, mais ne sont plus à considérer comme l'objectif stratégique principal. L'expérience client se distingue également du marketing expérientiel : celui-ci opère principalement sur la conception, la communication, mais ne travaille pas sur certains aspects comme les process, le management, l'organisation, la culture d'entreprise... Aussi, l'expérience client propose d'intégrer l'ensemble de ces outils dans sa stratégie pour ce qu'ils ont de plus enrichissant :

Figure n°5 : Les composantes de l'expérience client



1.2.4 Vers l'expérience client digitale...

L'expérience digitale a fait son apparition suite au progrès technologique et à l'ascension fulgurante d'internet depuis les années 90, à la montée en puissance du Big Data, des réseaux sociaux, de l'intelligence artificielle et des objets connectés. De nombreux supports digitaux, faciles d'utilisation et efficaces peuvent désormais être introduits dans l'offre proposée aux consommateurs, dans le but de leur proposer une expérience client optimale et séduisante.

L'avènement d'un nouveau consommateur et l'intensification de l'usage des technologies dans la vie quotidienne ont notamment incité les entreprises à revoir leurs stratégies digitales. Le concept d'expérience client digitale s'est développé dans le but de faire, lui aussi, évoluer l'approche axée sur le produit et la vente des stratégies traditionnelles n'intégrant pas les besoins intangibles des clients. A savoir, les besoins émotionnels, idéologiques, relationnels, etc. de ces derniers (Batat, 2018, p.27). Il s'agit ici d'aborder la relation client d'un nouvel œil : celui du vécu du consommateur qui évolue tout au long de son expérience d'achat. Ce modèle d'expérience client comprend l'ensemble des éléments qui accompagnent le client, aussi bien les facteurs humains que technologiques, en lien direct ou indirect avec lui. Aussi, selon Batat, l'expérience client digitale est fortement rattachée à la qualité des services et aux techniques marketing. L'objectif étant de parvenir à englober la totalité du parcours expérientiel *off* et *online* du consommateur, au-delà du parcours d'achat traditionnel qui était d'ordinaire le point central des stratégies marketing classiques.

L'expérience client digitale est donc à considérer comme un outil important de satisfaction des besoins du nouveau consommateur et de différenciation pour les entreprises. Ces dernières peuvent « *créer un avantage concurrentiel durable et fidéliser leurs clients à travers la mise en œuvre d'une stratégie digitale centrée sur l'expérience client et ses besoins fonctionnels, relationnels et émotionnels* » (Ibid., p.20). Ces nouveaux comportements auraient amené l'apparition de nouvelles dimensions du marketing digital, poussant les marques à proposer des expériences digitales satisfaisantes aussi bien sur le plan fonctionnel, qu'émotionnel et relationnel. L'expérience client est vécue par le consommateur comme une continuité logique entre le contexte physique et digital. L'objectif est de lui faire vivre une expérience client globale cohérente et de qualité. Le terme d'environnement « *phygital* » représente désormais un enjeu majeur pour les marques.

« L'expérience client digitale concerne la création d'une expérience de marque immersive et complémentaire, en magasin ou en ligne, totalement en phase avec l'image et le positionnement de la marque proposée. La différence se crée dans l'expérience client globale et dans l'équilibre et le bon dosage de tous les éléments

qui la composent, qu'ils soient technologiques, pratiques, symboliques, sociaux, humains, etc. » (Batat, 2018, p.18)

1.3 L'expérience client comme un changement de paradigme

1.3.1 Vers une nouvelle vision du paysage économique

Une nouvelle tendance économique se dessine et est actuellement au centre de l'attention : l'économie d'usage. Cette dernière vient succéder à l'économie de propriété, un tournant majeur pour de nombreux secteurs. Alors que le produit constituait le cœur des offres pendant de nombreuses années, il s'agit aujourd'hui de mettre le service et l'expérience d'utilisation au centre de toutes les stratégies. Ces derniers sont devenus prioritaires afin de délivrer de la valeur aux clients : on parle de « *servicisation* » ou de « *produit-service-système-expérience* » (Body, Tallec, 2015, p. 36).

Depuis la publication des travaux pionniers de Pine et Gilmore en 1999, proposant une nouvelle vision du paysage économique, le monde serait devenu intentionnellement plus expérientiel. Dans le monde entier on trouve des consommateurs en quête d'expérience, et dans presque tous les secteurs d'activité on trouve des professionnels qui recherchent à engager plus directement et sensoriellement leurs clients. Selon Pine, il s'agirait ici d'un « *virage fondamental dans l'économie globale* » (Ibid., p.8).

Du point de vue des clients, la valeur accordée à l'expérience est beaucoup plus importante que celle accordée au produit. Le lien que les expériences ont avec leurs vécus personnels est unique et l'emporte largement sur les choses uniquement perçues comme matérielles. Les clients désirent quelque chose de mémorable, qui les engage de façon personnelle et crée le souvenir. En d'autres termes, il ne s'agit plus d'évaluer les produits en fonction de leurs caractéristiques tangibles, mais plutôt d'assouvir les besoins conscients et inconscients, explicites comme implicites. L'expérience client propose aux professionnels une nouvelle manière d'envisager leurs offres, en se tournant vers des activités davantage source de valeurs innovantes et attractives. Selon Pine, se concentrer uniquement sur les produits serait une erreur, pouvant conduire à l'austérité économique. « *Aujourd'hui, les produits et les services doivent céder la place aux expériences en tant que format dominant du nouveau paradigme économique, de facteur de croissance du PIB et des emplois.* » (Body et Tallec, 2015, p.8). Tout cela serait indispensable car de nos jours, dans la totalité des pays développés, aurait dès lors été déclenché un virage vers l'économie d'expérience.

Figure n°6 : Modèle de la progression de la valeur économique



Source : Adapté de B. Joseph Pine II et James B. Gilmore (2011)⁴⁶

Selon Mark Stickdorn (in Body et Tallec, 2015, p.11), il s'agit ici d'un véritable changement de paradigme, par lequel nous passons de la création d'un produit physique à celle d'un service spécifique. Il s'agit désormais d'un système complet, constitué de multiples acteurs, dans lequel est intégralement conçue une expérience à destination du client. De nos jours, de nombreuses structures montrent une appétence forte pour ces approches, ayant compris l'enjeu d'adopter ce changement pour survivre, au vu des transformations d'usage et de l'état du marché actuel. « *Aujourd'hui, les produits et les services ne suffisent plus ; les clients veulent des expériences* » (Pine, in Body et Tallec, 2015, p.9). Selon Pine, les professionnels ont donc aujourd'hui le choix : mettre en scène des expériences au cœur de leurs offres ou prendre le risque de se banaliser.

1.3.2 Dépasser le marketing classique

Le schéma classique du parcours du consommateur a évolué et s'est transformé au fil des années. Autrefois linéaire et facile, il est aujourd'hui multiforme et aléatoire, comprenant de nombreux canaux : le web, les réseaux sociaux, etc. Avec la *servicisation* progressive de nos économies, l'approche du marketing traditionnel ne serait plus suffisante pour expliquer la complexité caractérisant l'usage, ainsi que l'aspect relationnel inhérent à la consommation de services (Body et Tallec, 2015, p.35). L'économie d'usage remet en question le modèle classique des effets du marketing de masse (*learn, feel, do*)⁴⁷, à qui l'on reproche de s'arrêter uniquement sur l'acte d'achat, de se fonder sur une rationalité des comportements et de ne pas prendre en considération les qualités subjectives du produit, telles que ses dimensions esthétiques, sensorielles et émotionnelles. Elle propose ainsi de lui substituer un modèle d'apprentissage passif (*learn, do, feel*), mettant l'usage et la satisfaction des besoins du client au centre de la stratégie. Si le comportement des consommateurs a changé au cours des quinze dernières années, l'approche marketing traditionnelle les perçoit toujours comme des êtres rationnels. L'expérience client place, elle, l'usage au cœur de la prescription et met en avant les facteurs humains et la dimension subjective de la consommation.

« L'expérience client à la fois comme un changement de paradigme, un état d'esprit, un modèle stratégique et un nouveau type d'offre, mais aussi comme un ensemble de

⁴⁶ Veille tourisme. Comment créer une expérience, 2017. [en ligne] Disponible sur : <https://veilletourisme.ca/2017/11/13/comment-creeer-une-experience/> (Consulté le 16/03/20)

⁴⁷ Learn, feel, do = faire savoir (stade cognitif), faire aimer (stade affectif), faire agir (stade conatif)

pratiques interdépendantes [...] qui permettent de concevoir et de faire vivre des expériences personnelles, distinctives et mémorables. » (Body et Tallec, 2015, p.17)

Ce nouveau paradigme de l'expérience client, permettant d'aller au-delà des besoins implicites et explicites, ré-enchanté les usages, facilite les interactions, optimise les process, débanalise les offres et motive l'ensemble des collaborateurs à s'engager dans la démarche. En célébrant la primauté de l'usage sur le produit, l'expérience client propose de nouvelles ressources pour parvenir à une meilleure compréhension des besoins du consommateur.

2. Enjeux de l'expérience client pour le secteur hôtelier

Dans un contexte fortement concurrentiel, marqué par un grand nombre de nouveaux entrants sur le marché, mais aussi avec l'arrivée de consommateurs toujours plus exigeants; l'expérience client s'impose comme une solution indispensable pour de nombreux secteurs.

2.1 Une stratégie centrale pour de nombreux secteurs : retombées en statistiques

L'expérience client est une stratégie onéreuse, mais qui peut se révéler largement rentable si elle est utilisée à bon escient. D'une part, une expérience client positive permettrait de satisfaire davantage les clients et les fidéliser. A savoir que, selon l'entreprise de conseil *Temkin Group*⁴⁸, les consommateurs loyaux reviennent régulièrement et seraient quatre fois plus susceptibles de recommander la marque en question à leurs proches. D'après Pine et Gilmore, l'expérience serait en effet une importante source de fidélisation : les clients satisfaits et enchantés par une marque ne prennent pas le risque d'aller ailleurs. A plus forte raison qu'une expérience, de par son caractère unique, est compliquée à reproduire. La concurrence est alors pratiquement impossible. De plus, l'effet bouche à oreille qui en découle est considérable « *un client satisfait en parle à plus de dix personnes autour de lui. Un client enchanté est encore plus bavard.* » (Body et Tallec, 2015, p.16).

D'autre part, en la considérant comme une discipline managériale, l'expérience client serait source d'augmentation des revenus : selon *Forbes*, 86% des clients payeraient plus pour une meilleure expérience client, un investissement qui semblerait alors judicieux. A plus forte raison que si la valeur perçue par le client se trouve au-delà des besoins exprimés, ce dernier sera moins sensible au prix qu'il aura payé. D'après *McKinsey & Company*, une expérience client efficace aurait pour principales retombées : +20% en matière de satisfaction client, +15% d'augmentation de revenus, -20% de réduction des coûts de service. Enfin, *The*

⁴⁸ Clarabridge. *Top 14 Customer Experience (CX) Stats of 2016*, 2016. [en ligne]. Disponible sur : <https://www.clarabridge.com/blog/the-top-14-customer-experience-cx-stats-of-2016> (Consulté le 17/03/20)

Service Council's ajoute que 60% des entreprises estiment que l'expérience client est à considérer comme la principale source de différenciation pour les années à venir. Pine et Gilmore la qualifie également de « *levier de différenciation concurrentiel puissant* » (Ibid., p.46). Faire vivre une expérience mémorable à ses clients et pratiquer une approche centrée sur leurs besoins émotionnels serait un moyen efficace pour vaincre la concurrence.

A contrario, une mauvaise expérience client aurait elle aussi des retombées négatives considérables. Selon *Rightnow Customer Experience Impact Report*, 89% des clients interrogés arrêteraient d'aller vers des entreprises après y avoir expérimenté une expérience client négative. Aussi, d'après *Salesforce*, 57 % d'entre eux arrêteraient de consommer auprès d'une marque après avoir trouvé mieux chez la concurrence. A noter que, d'après *Bain & Co*, un consommateur serait quatre fois plus susceptible d'acheter chez un concurrent si le problème en question est lié au service et à l'usage plutôt qu'au prix ou au produit. L'importance accordée à la satisfaction du client tout au long de son parcours d'achat est alors primordiale, car sa déception aurait inévitablement des répercussions sur l'entreprise.

L'expérience client est aujourd'hui à l'origine de la réussite de nombreuses entreprises de renommées, telles qu'Uber, Airbnb, Amazon, etc. En faisant le pari sur les facteurs humains et émotionnels, le recours à cette stratégie induit une nouvelle façon de manager, un nouveau regard sur le client et sur les process afin de s'assurer que ces derniers contribuent à la création d'expériences positives. Il s'agit ici d'un investissement important pour les entreprises, ayant un impact non négligeable sur leurs résultats. Alors que certaines d'entre-elles minimisent encore ces retombées, d'après *Salesforce* 67% des clients s'accordent pour dire que leurs attentes en terme d'expérience sont aujourd'hui plus importantes que jamais.

2.2 Relation client et expérience client : des notions à distinguer

La relation client est l'un des principaux outils de l'expérience client, proposant avant tout d'étudier l'ensemble des interactions entre le personnel et le client. Bien que l'attitude des collaborateurs soit essentielle, il ne faut pas oublier que les clients ne réduisent pas leurs expériences de consommation à ces moments d'échange. « *L'expérience est beaucoup plus large et plus longue, car elle se déroule à travers tous les moments de vérité, incluant ceux dans lesquels il n'y a aucune relation entre le client et les collaborateurs.* » (Body et Tallec, 2015, p.22). Relation client, CRM, service client, marketing expérientiel : l'expérience client propose d'intégrer l'ensemble de ces outils dans une vision d'ensemble, au même titre que la culture, les valeurs d'entreprise, et l'ensemble des points de contact avec les

consommateurs. « Elle propose un cadre stratégique et opérationnel d'observation, de compréhension, de conception et de management des services de demain. C'est une nouvelle fonction dans l'entreprise. » (Ibid, p.17).

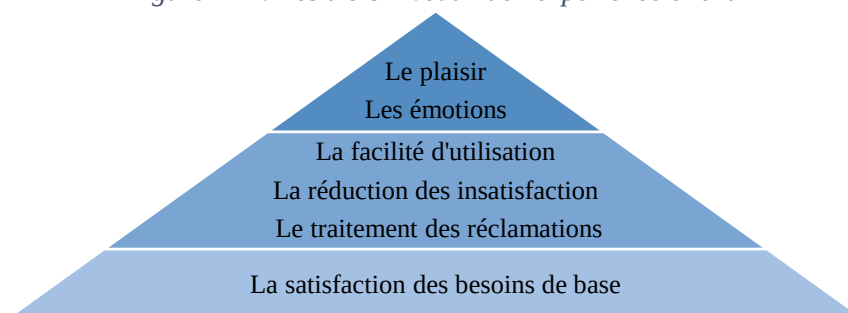
2.3 Rendre une stratégie d'expérience client efficace en hôtellerie

Repenser le produit, que ce soit par le concept, les services ou le personnel et s'éloigner de la standardisation qui caractérisait le tourisme de masse sont devenus des enjeux primordiaux pour les professionnels de l'hôtellerie. Dans un marché saturé d'offres banalisées, l'expérience client s'impose aujourd'hui comme un outil de différenciation majeur. Aussi, décoder les paramètres de l'expérience client est essentiel et permet de nourrir la réflexion stratégique et les priorités d'actions.

2.3.1 Les différentes dimensions de l'expérience client

Les clients dont les besoins ont été satisfaits peuvent tout de même avoir expérimenté une mauvaise expérience. Selon Body et Tallec (2015, p.19), l'expérience est à appréhender sur trois niveaux : tout d'abord la satisfaction de leurs besoins, puis la rencontre d'une interaction accessible et facile avec la marque et enfin, le vécu d'une expérience positive et plaisante. A chaque interaction effectuée avec un produit, un service, les clients évaluent la pertinence de la réponse apportée à leurs besoins, mais aussi l'effort qu'ils ont dû eux même apporter, ainsi que le plaisir qu'ils y ont rencontré. Trois niveaux que l'on peut illustrer à l'aide la figure suivante :

Figure n°7 : Les trois niveaux de l'expérience client



Source : Adapté de L. Body et C. Tallec (2015, p.19)

Tout d'abord, l'objectif premier des professionnels est d'apporter une réponse aux besoins des clients. Aussi, il se doivent de s'assurer que l'offre proposée est pertinente et en adéquation avec les besoins de leurs clientèles cibles. Ces dernières s'attendent à recevoir un service de qualité et personnalisé en fonction de leurs attentes. Il s'agit ici du socle de la pyramide de l'expérience client proposée par Body et Tallec. Connaître ses clients, leurs besoins et usages individuels est primordial afin de proposer une expérience qualitative.

Dans un second temps, il s'agit d'évaluer la conformité des services aux engagements réalisés par l'entreprise. Les services livrés doivent être semblables aux promesses communiquées aux consommateurs telles que la transparence, la facilité d'interaction et d'utilisation, etc. Ici, l'étape avant achat du parcours client est primordiale. Après avoir exploré et planifié son expérience, le client va prendre la décision d'accorder ou non sa confiance à la marque. Si par la suite les promesses et engagements ne sont pas correctement tenus, la déception dont le client fera preuve peut avoir d'importantes répercussions. La réduction des insatisfactions en lien avec l'expérience souhaitée est ainsi un autre enjeu dans la perception de l'expérience à ce niveau. Aussi, il s'agit pour les entreprises de faire preuve d'honnêteté, en communiquant sur des promesses pouvant être tenues.

« *Puisez dans les émotions de vos clients et ils se rappelleront de vous.* » (Pine, in Body et Tallec, 2015, p.9). Le dernier niveau de la pyramide de l'expérience client concerne les émotions. Alors que dans certains secteurs, travailler sur la facilité d'utilisation du produit est suffisant pour se différencier, proposer de surcroît à ses clients une expérience agréable et surprenante reste un atout majeur. « *Si la facilité d'utilisation et la résolution heureuse de problèmes peuvent être source de très grandes satisfactions, il serait fallacieux de suggérer que l'enchantement est inutile* » (Body et Tallec, 2015, p.20). Aussi, l'expérience client inclut dans sa stratégie l'éveil émotionnel et le plaisir suscité lors des différentes interactions avec les consommateurs. Ces derniers, une fois engagés émotionnellement, seront davantage en mesure de bâtir une relation de confiance avec la marque. Il est aujourd'hui devenu primordial de comprendre la place des émotions dans l'offre délivrée aux clients.

« *Pour être réellement personnalisée, distinctive et mémorable, une expérience doit être durable et faire appel aux émotions. Les émotions nourrissent le souvenir, et plus l'expérience est forte, plus le souvenir durera longtemps.* » (Ibid., p.15).

L'appel aux émotions serait de loin le meilleur moyen de faire vivre une expérience positive mémorable au client et de le fidéliser. L'enjeu pour une entreprise repose dans l'identification et l'utilisation de leviers émotionnels au sein de sa proposition de valeur.

Selon Arnould et Price (2002, in Roederer et Filser, 2015, p.24), l'expérience de consommation s'allonge sur quatre étapes : avant la consommation, pendant l'achat, pendant la consommation et après consommation. La gestion de l'expérience doit donc intervenir au cours de ces différentes étapes, tous les points de contact étant des contextes expérientiels à étudier et optimiser. Avec le développement des technologies et la montée en puissance du consommateur, l'enjeu est tel que les marques doivent désormais créer des expériences riches et disparates dans des contextes qui sont dorénavant multicanaux.

2.3.2 La notion d'enchantement

Par nature holistique, l'expérience client propose de créer des produits et services destinés à enchanter le client et à stimuler ses sens, tout en le satisfaisant durablement. Nous comprenons alors que les notions d'enchantement et de mémorabilité de l'expérience sont également des dimensions importantes de l'expérience client. Les fondements du marketing expérientiel nous rappellent notamment que la production d'expérience serait source de ré-enchantement de la consommation. Par exemple, ajouter aux offres une dimension spectaculaire surprenante permettrait d'enrichir l'expérience de consommation. Selon Baudrillard (1992) la construction d'un environnement hyper-réel au cœur de l'offre peut être une source de stimulation et de ré-enchantement. La notion d'immersion est essentielle dans cette approche : on cherche à produire des contextes expérientiels permettant aux consommateurs de s'immerger totalement dans une expérience originale. Selon Frochot et Legohérel (2014, p.102), les notions d'immersion et d'expérience sont indissociables, il est impossible qu'un client puisse vivre une expérience amplement satisfaisante sans immersion complète. Ainsi, la stratégie de l'enchantement a pour principal objectif de lui faire vivre un moment inoubliable et d'engendrer l'effet « WOW ».

2.4 Les limites de l'expérience client

Le concept d'expérience client est devenu une véritable tendance dans de nombreux secteurs. Cependant, peu d'entreprises savent l'utiliser de manière efficace et cohérente. Il est notamment intéressant de remarquer le décalage existant entre les consommateurs et les entreprises dans leur perception de l'expérience client. Par exemple, d'après une étude réalisée par *InMoment* seulement 29% des entreprises interrogées perçoivent l'interaction avec le personnel comme un facteur important. Alors que 74% des consommateurs s'entendent à dire qu'une mauvaise attitude, un manque de disponibilité de la part du personnel est une source majeure de mauvaise expérience. Il est alors important de comprendre quelles sont ces principales sources du point de vue des consommateurs⁴⁹ :

- la mauvaise compréhension des besoins du client ;
- le manque de disponibilité du personnel ;
- un produit ou un service non conforme aux attentes ;
- une expérience impersonnelle et générique ;
- le prix ;

⁴⁹ Codeur Mag. *Etude : les causes d'une mauvaise expérience client*, 2020. [En ligne]. Disponible sur : <https://www.codeur.com/blog/etude-mauvaise-experience-client/> (Consulté le 20/03/20)

- l'environnement ;
- un produit ou service non personnalisable ;
- l'application mobile ou le site web de l'entreprise.

D'après une étude de *Bain & Co*⁵⁰, alors que 80% des entreprises pensent offrir une expérience client de qualité, seulement 8% des consommateurs considèrent avoir vécu une bonne expérience. Des chiffres révélateurs d'une mauvaise compréhension et/ou utilisation du concept d'expérience client par les entreprises. Qui plus est, le terme d'expérience client est aujourd'hui surutilisé par les marques, jusqu'à en décrédibiliser le concept et en oublier ses réelles dimensions. En effet, les entreprises en font un réel outil marketing et mettent excessivement en avant ce terme dans leur communication. Cette façon de l'utiliser de manière abondante sans tenir de réelles promesses peut être source de déception chez le client, s'il se retrouve face à une offre complètement différente de celle qu'il avait imaginée.

3. L'expérience client et la génération Z

« Le nouveau consommateur est caractérisé par trois éléments principaux : le besoin de sens et de signification, l'intégration du digital et la recherche d'émotions dans ces pratiques de consommation. » (Batat, 2018, p.20)

3.1 Un nouveau consommateur en quête d'expérience

Nous vivons dans une société profondément marquée par la mondialisation, la diversité culturelle, une pluralité d'idées et de savoirs. Deux systèmes cohabitent et viennent influencer son développement : le modernisme et le postmodernisme. Des processus de changement s'effectuent à de nombreux niveaux. Face à une montée en puissance des valeurs culturelles et de la dimension humaine, l'expression individuelle, l'accomplissement personnel et la qualité de vie sont désormais des éléments fondamentaux. La diversité et liberté de choix qui s'offrent aujourd'hui à nous, nous autorisent en outre à nous construire de nouvelles identités, celles que l'on aspire à être. Au cœur de cette société que l'on peut qualifier d'individualiste et de fragmentée, nous sommes tous en quête de sens et de repères.

Le respect, la considération et la reconnaissance en tant qu'individu sont également devenus des critères recherchés dans les relations commerciales. Le nouveau consommateur veut être considéré pour ce qu'il a d'unique et de singulier. Autrement dit, être reconnu comme un être humain à part entière, un être d'esprit et de cœur et non pas comme un simple numéro de compte. Bien qu'il s'agisse là de revendiquer un certain côté indépendant, les conseils et

⁵⁰ Expertaly. *Management de l'expérience client : le levier de performance incompris*, 2018. [en ligne]. Disponible sur : <https://www.expertaly.com/blog/management-de-l'experience-client-le-levier-de-performance-incompris/> (Consulté le 17/03/20)

accompagnements des professionnels sont toujours essentiels. L'objectif principal du nouveau consommateur étant avant tout de se faire plaisir. La valeur consentie à l'hédonisme est intimement liée au besoin de pouvoir se réaliser en tant qu'individu, autrement dit, à être heureux. Chacun aurait pour aspiration fondamentale la quête d'un bonheur individuel.

« Aujourd'hui, les consommateurs considèrent les attributs fonctionnels, les bénéfices associés, la qualité du produit et une bonne image comme le niveau de base. [...] Ce qu'ils veulent, ce sont des produits et services qui émeuvent leurs sens, touchent leur cœur et stimulent leur esprit. » (Body et Tallec, 2015, p.26).

La génération Z n'est que le reflet de cette nouvelle société. Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, cette dernière est en quête de plaisir et d'épanouissement, de stimulation, dans tout ce qu'elle entreprend. Dans la peau de clients d'affaires, les Z seront à la recherche de quelque chose de plus.

La société d'aujourd'hui est également caractérisée par l'hyper-mobilité des individus qui la composent. Une hyper-mobilité qui mène tout droit vers une fragmentation de la consommation. En fonction de leurs besoins, de nombreux choix s'offrent désormais aux consommateurs : acheter en magasin, via le smartphone, etc. Depuis l'avènement du web 2.0, les sources d'informations et étapes du parcours d'achat se sont multipliées. En tant que *digital natives*, les Z sont les plus à même de juger et comparer les offres, non seulement sur leurs aspects fonctionnels mais plus particulièrement sur la créativité du marketing de la marque et sur l'expérience globale entretenue avec elle (Gentina, 2016, p.140).

La consommation est alors un acte réfléchi pour les Z, contenant une forte dimension sociale et symbolique et se présentant comme un moyen de différenciation. Avec des services de plus en plus personnalisables, ils s'attendent à un produit ou service sur mesure en fonction de leurs besoins, et veulent devenir les co-créateurs de leur expérience. Une nouvelle relation davantage égalitaire doit alors s'installer entre vendeur et acheteur. Le consommateur veut désormais faire partie intégrante de la chaîne de décision, devenir un réel partenaire business. *« Les entreprises ont besoin d'une approche qui prenne enfin le client au sérieux, qui intègre toute l'expérience de consommation dans ce qu'elle a de riche et d'unique. L'expérience client est cette approche »* (Body et Tallec, 2015, p.37).

3.2 Le virage de l'hôtellerie, en lien avec la culture millennials et centennials

Au cours de ces dernières années, la culture des *millennials et centennials*⁵¹ aurait d'ores et déjà amené une nouvelle tendance dans les hébergements touristiques : le concept

⁵¹ *Millennials* = génération Y, *centennials* = génération Z

« *lifestyle* ». Face à une montée en puissance des plateformes communautaire comme Airbnb et à l'arrivée d'un tout nouveau profil de consommateurs, les hôtels tentent de se réinventer. Le concept *lifestyle* a pour principales caractéristiques un design intelligent, la transmission d'émotions, l'intégration des nouvelles technologies dans l'offre hôtelière et l'utilisation de produits locaux. Les hôtels appliquant cette nouvelle tendance mettent principalement en avant une atmosphère cosy et conviviale, avec un personnel en contact davantage proche des clients et des espaces communs décloisonnés, créant ainsi une dynamique sociale. Le but étant de faire ressentir aux clients que l'établissement est bien plus qu'un endroit où passer la nuit, et tout cela à un prix accessible. La chambre d'hôtel se transforme alors en véritable alibi pour « vivre une expérience ».

L'hôtellerie *lifestyle* vient casser les codes des établissements standardisés qui se sont développés à la fin du XX^e siècle⁵². Le *Mama Shelter*, une marque de restaurants-hôtels urbains, a été pionnière de cette nouvelle tendance. Nombreux sont ceux qui ont suivi, parmi ceux-ci nous pouvons citer le concept *Joe & Joe* créé par Accor en 2018. L'arrivée d'hôtels « nouvelle génération » comme *Okko Hotel* et *Citizen M*, vient confirmer ce tournant de l'hôtellerie urbaine. Il s'agit ici d'une recette copiée par un grand nombre d'établissements. Tous ont compris que pour attirer les *millennials* et les *centennials*, il fallait jouer la carte du *lifestyle*, des prix accessibles et des décors séduisant les Instagrammeurs⁵³.



Face à une nouvelle génération de consommateurs, dont les exigences sont plus importantes que jamais, l'expérience client représente aujourd'hui le nouveau Graal de la performance et un défi majeur pour les entreprises. Le produit n'est plus la première préoccupation lors d'un achat, ce qui prime désormais c'est de vivre une expérience : à la fois significative, mémorable voire extraordinaire. L'émotionnel l'emporte sur le fonctionnel et le client n'est plus à considérer comme un simple acteur économique, mais comme un acteur social et psychologique. Répondre à cela devient nécessaire : les notions d'émotion, d'immersion, de plaisir sensoriel et de mémorisation de l'expérience sont essentielles dans une démarche de conquête et de fidélisation d'une clientèle Z toujours plus volatile.

⁵² Ouest France. *En pleins développement, l'hôtellerie « lifestyle » casse les codes*, 2018. [en ligne]. Disponible sur : <https://www.ouest-france.fr/economie/hotellerie-restauration/en-plein-developpement-l-hotellerie-lifestyle-casse-les-codes-5606200> (Consulté le 25/03/20)

⁵³ L'OBS. *La nouvelle génération d'hôtels lifestyle*, 2017. [en ligne]. Disponible sur : <https://o.nouvelobs.com/voyage/20171130.OBS8018/la-nouvelle-generation-d-hotels-lifestyle.html#> (Consulté le 25/03/20)

Conclusion Partie I :

Cette première partie nous a permis d'approfondir nos connaissances sur de nombreux points. Nous comprenons désormais que le tourisme d'affaires et l'hôtellerie sont deux secteurs complexes mais qui représentent des activités complémentaires. Aussi, la clientèle d'affaires représente une cible essentielle pour les hôteliers dans un marché fortement concurrencé. Alors que la génération Z fait ses premiers pas sur le marché du travail et dans le monde de la consommation, les hôteliers essaient d'appréhender leurs besoins afin d'être disposés à les recevoir en tant que futurs clients d'affaires. Une telle évolution de la demande et des comportements de consommation nous pousse à nous demander si les hôteliers ne seront pas, dans un futur proche, amenés à réinventer totalement leurs offres. Notre troisième et dernier chapitre, avait lui pour intérêt la mise en lumière du concept d'expérience client et de ses enjeux. Ce dernier propose aux professionnels un cadre stratégique et opérationnel centré sur le client, permettant de parvenir à une meilleure compréhension des besoins du consommateur, mais aussi de précéder et influencer le sentiment de satisfaction et les choix de celui-ci. Il s'agit d'une nouvelle offre qui doit être incorporée tout au long du parcours client, et qui suppose notamment d'apporter en plus d'un service ou produit de qualité irréprochable, un sens à la consommation, une facette auquel le client ne s'attend pas, créant ainsi une surprise positive et mémorable. Dans une telle perspective et face à des consommateurs toujours plus volatiles, avertis et autonomes, l'expérience client s'imposerait comme une réponse et un choix stratégique indispensable pour les hôteliers dans l'ambition de conquérir la fidélité de leurs futurs clients d'affaires.

Dès lors que nous avons compris les principales dimensions de l'expérience client ainsi que ces enjeux, nous allons désormais vérifier s'il s'agit d'une solution stratégique face à la génération Z. Aussi, ces trois grands sujets mis en relation nous amènent à soulever la problématique suivante :

« La création d'une expérience client positive en hôtellerie, une solution face au défi que représente la génération Z de la clientèle d'affaires »

Bien qu'il ne s'agisse pas d'un phénomène récent et que le concept d'expérience client est d'ores et déjà répandu dans de nombreux secteurs, l'enjeu ici est de savoir comment créer

une expérience client positive et satisfaisante pour cette nouvelle génération de clients d'affaires en hôtellerie.

A l'aide d'une revue de littérature riche et pluridisciplinaire autour de notre domaine de recherche, nous avons pu soulever trois hypothèses qui nous aideront à répondre à notre problématique :

► Le marketing expérientiel pour une clientèle en recherche d'expérience et d'originalité ;

► Le digital au cœur de l'expérience client pour une clientèle d'affaires multi-équipée et hyper-connectée ;

► Le relationnel pour une clientèle en quête d'expérience humaine et de reconnaissance, un chemin vers la fidélisation.

Chacune de ces hypothèses reprend l'une des composantes de la stratégie de l'expérience client, sur laquelle nous portons un intérêt particulier dans le cadre de notre travail de recherche. Elles nous permettront notamment d'appréhender les nouvelles tendances que va amorcer la génération Z de la clientèle d'affaires au sein de l'hôtellerie. Pour cela, nous allons les expérimenter par le biais d'une étude terrain spécifique que nous présenterons dans la partie II de ce mémoire, puis en analyser les résultats en partie III.

PARTIE II – ANALYSES PRELIMINAIRES DU TERRAIN
D’ETUDE : LE CAS DE L’HOTEL MERCURE TOULOUSE
CENTRE SAINT-GEORGES ****

Introduction Partie II :

Cette deuxième partie commencera par une présentation du groupe hôtelier français Accor, nous permettant de contextualiser la démarche choisie pour notre étude terrain. Nous allons ensuite nous intéresser de plus près à la marque Mercure, en étudiant son positionnement, son offre, son concept mais aussi les différentes stratégies qu'elle déploie en terme de communication et de développement. De cette même façon, nous comprendrons les enjeux auxquels la marque est aujourd'hui confrontée, comme le devoir de répondre aux besoins de cette nouvelle clientèle de voyageurs, ou encore, d'arriver à se démarquer sur un marché ultra-concurrentiel.

Par la suite, nous viendrons nous concentrer plus précisément sur le cas du Mercure Toulouse Centre-Saint Georges, en présentant les caractéristiques de cet hôtel, son fonctionnement et les différents services qu'il propose. Une analyse du marché toulousain sera également effectuée, mettant en évidence l'environnement dans lequel cet établissement évolue ainsi que ses principaux concurrents.

Enfin, cette seconde partie proposera une méthodologie d'investigation terrain, ayant pour objectif d'apporter des éléments de réponses à nos hypothèses et à notre problématique, mais aussi de proposer des préconisations concrètes pour les professionnels de l'hôtellerie, en partie III de ce présent travail.

Il est à préciser que cette partie a été rédigée hors contexte d'épidémie de COVID-19, soit avant la crise sanitaire qui a fortement impacté le secteur du tourisme et de l'hôtellerie. Aussi, certains éléments de recherche mentionnés ci-après ont subi des changements plus ou moins drastiques ces derniers mois.

CHAPITRE 1 : Le Groupe Accor et la marque Mercure

Notre étude terrain se réalisant auprès d'un hôtel Mercure, nous avons tout d'abord trouvé nécessaire d'introduire cette marque. A travers ce premier chapitre, nous découvrirons son histoire, son concept, son positionnement mais aussi ses différentes stratégies. Cette marque hôtelière étant elle-même détenue par le groupe Accor, nous trouvons également important de débiter ce chapitre par une présentation de celui-ci.

1. Le groupe Accor

1.1 Présentation du groupe

D'origine française, Accor (anciennement AccorHotels) bénéficie aujourd'hui d'une importante notoriété sur le plan international. Premier groupe hôtelier d'Europe⁵⁴ et sixième à l'échelle mondiale, Accor s'affirme comme un leader mondial incontestable de l'hôtellerie. *« Nous sommes bien plus qu'un leader mondial. Nous sommes 300 000 experts déterminés à réinventer l'hospitalité. »*

L'histoire de cette conquête débute en 1967, avec l'ouverture du premier Novotel à Lille, à l'initiative de Gérard Pélisson et Paul Dubrue. Ces deux amis avaient pour principale intention de créer et implanter le premier modèle hôtelier américain en France. Alors que ce nouveau modèle est considéré par tous comme inconcevable et inadapté au marché français, les deux amis ont choisi de jouer la carte de l'audace et de l'innovation.

Huit années plus tard, la célèbre marque Ibis voit pour la première fois le jour.⁵⁵ Une marque économique qui est aujourd'hui reconnue dans le monde entier, représentant en outre le plus grand nombre d'hôtels du groupe Accor. A ce titre, nous comprenons que les enseignes d'hôtels de gamme économique constituent la majorité du panel hôtelier possédé par celui-ci. En 2018, cette même gamme chez Accor réunissait 2 500 hôtels, alors que le haut de gamme et le luxe représentaient seulement 800 hôtels dans le monde entier. Toujours est-il qu'Accor ne cesse de s'agrandir. D'année en année, le nombre d'investissements et d'acquisitions du groupe ne fait qu'augmenter. Le rachat des marques Fairmont, Raffles et Swissôtel en 2016, lui a notamment permis de s'étendre davantage à l'international, mais aussi d'obtenir une place parmi les leaders mondiaux de l'hôtellerie de luxe. Aussi, son potentiel de croissance et de rentabilité sur le long terme ne fait qu'accroître. Aujourd'hui, Accor ouvre en moyenne un hôtel toutes les 29 heures. Sa stratégie de développement repose

⁵⁴ En nombre de chambres

⁵⁵ Statista. *AccorHotels. Fait et chiffres*, 2020. [en ligne]. Disponible sur : <https://fr.statista.com/themes/3687/accorhotels/> (Consulté le 02/04/20)

alors sur un grand nombre d'acquisitions. L'objectif premier du groupe est notamment de renforcer sa présence sur les marchés florissants où il est déjà leader, autrement dit l'Europe, les Amériques et l'Asie Pacifique, tout en parvenant également à s'implanter davantage sur les marchés émergents (Asie du Sud Est, Afrique Sub-Saharienne et Moyen-Orient)⁵⁶.

Gérard Pélisson et Paul Dubrule repoussent toujours plus loin les frontières du possible. En cinq décennies, les deux amis auront remporté leur pari. La créativité et l'audace dont ils ont fait preuve leur ont aujourd'hui permis d'accéder à leur rêve d'hospitalité : Accor. Le groupe hôtelier s'est étendu de manière considérable, représentant actuellement plus de 5 000 adresses et 300 000 collaborateurs dans 110 pays à travers le monde⁵⁷. Ses résultats eux aussi ne cessent de s'améliorer. Le chiffre d'affaires d'Accor en 2019 s'élevait à 4 049 000 000 €, représentant une augmentation de 3,8% à périmètre et change constants⁵⁸. Cette même année, Accor a ouvert pas moins de 8 500 chambres dans le monde entier. Le groupe a vu son taux moyen d'occupation augmenter sur l'ensemble des segments : +0,9% dans le luxe, +0,6% dans le milieu de gamme et +0,4% dans l'économique. Le revenu moyen par chambre hors taxes a lui aussi augmenté avec +1,2% dans le luxe +1,7% dans le milieu de gamme et +2,4% dans l'économique⁵⁹. Des chiffres révélateurs de son succès.

Un vent de conquête souffle toujours sur le groupe, qui a encore de nombreux défis à relever. Parmi ceux-ci, faire partie du top 3 du classement mondial et ainsi pouvoir se dresser parmi les trois leaders mondiaux de l'hôtellerie, aux côtés de Marriott. Un objectif qui impliquera de distancer plusieurs compagnies hôtelières dont IHG et Hilton Worldwide.

1.2 Un groupe, trois segments

Accor dispose de l'un des portefeuilles de marques les plus importants de l'industrie hôtelière, avec au total 39 marques, couvrant l'ensemble des segments du marché hôtelier :

- le haut de gamme, avec des marques premium et des marques de luxe reconnues dans le monde entier : Raffles, Fairmont, Sofitel, Pullman, MGallery... ;
- le milieu de gamme : Mercure, Adagio, Novotel,... ;
- la gamme économique : Ibis, HotelF1,... ;

⁵⁶ Accor. *Our development strategy*. [en ligne]. Disponible sur : <https://group.accor.com/fr-FR/hotel-development/accor-choice/our-development-strategy> (Consulté le 02/04/20)

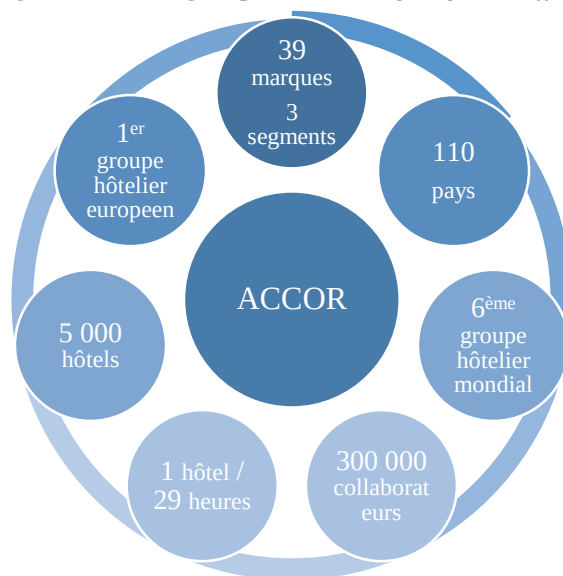
⁵⁷ Accor. *Accor en bref*. [en ligne]. Disponible sur : <https://group.accor.com/fr-FR/group/who-we-are/accor-in-brief> (Consulté le 02/04/20)

⁵⁸ Capital. *ACCOR : chiffre d'affaires 2019 en hausse*. [en ligne]. Disponible sur : <https://www.capital.fr/entreprises-marches/accor-chiffre-daffaires-2019-en-hausse-1362694> (Consulté le 02/04/20)

⁵⁹ Accor. *Chiffres clés, 2019*. [en ligne]. Disponible sur : <https://group.accor.com/fr-FR/investors/financial-data/key-indicators> (Consulté le 02/04/20)

Outre ces marques hôtelières, proposant pour certaines des *resorts* stupéfiants ou encore des concepts *lifestyle* séduisants, Accor gère et franchise également diverses résidences de vacances et stations touristiques⁶⁰. « *Notre portefeuille de marques d'hospitalité est l'un des premiers au monde, en constante évolution* » Panorama Accor Live Limitless⁶¹ (2019, p.3). Avec ce portefeuille de marques d'envergure mondiale, Accor a pour ambition de créer des établissements uniques et s'engage à répondre à l'ensemble des besoins du marché⁶². De la clientèle loisirs à la clientèle affaires, des *millennials* à la clientèle sénior, Accor a su se diversifier et propose aujourd'hui des offres et espaces adaptés à tous les besoins. Un avantage considérable qui lui vaut une place parmi les leaders mondiaux de l'hôtellerie.

Figure n° 8 : Le groupe Accor en quelques chiffres



1.3 Une culture d'entreprise et des valeurs fortes

« Notre succès se construit sur des valeurs fortes, **des valeurs humaines**. Car selon nous, l'hospitalité de demain repose sur un mélange unique d'expériences extraordinaires, de solutions ultra performantes et surtout, sur des valeurs humaines.⁶³ »

La personnalité unique du groupe se perçoit notamment dans les valeurs qu'il revendique : passion pour le client, performance durable, esprit de conquête, innovation, confiance et respect sont les maîtres mots (AccorHotels⁵⁵, 2016, p.2). Ils représentent le socle de l'engagement éthique d'Accor et se reflètent autant dans ses relations en interne qu'en

⁶⁰ Accor. *Our brands portfolio*. [en ligne]. Disponible sur : <https://group.accor.com/fr-FR/hotel-development/brands/our-brands-portfolio> (Consulté le 02/03/20)

⁶¹ Documents internes du groupe Accor

⁶² Accor. *Our design and technical vision*. [en ligne]. Disponible sur : <https://group.accor.com/fr-FR/hotel-development/accor-choice/Our-design-and-technical-vision> (Consulté le 02/03/20)

⁶³ Accor. *Our values*. [en ligne]. Disponible sur : <https://group.accor.com/fr-FR/careers/our-philosophy/our-values> (Consulté le 02/03/20)

externe. Des valeurs qui sont immuables, ancrées dans la culture d'entreprise, guidant et donnant du sens à la totalité des actions des collaborateurs. Accor considère que les échanges avec les parties prenantes, internes comme externes, sont essentiels pour comprendre leurs attentes, identifier les axes d'actions prioritaires et par conséquent, créer de la valeur partagée. Aussi, la démarche RSE du groupe favorise ce dialogue permanent avec les clients, les collaborateurs, les partenaires, les franchisés, etc. Qui plus est, avec sa nouvelle signature, Accor a pour volonté de fédérer la totalité de ses équipes autour d'une philosophie commune : *Feel Valued*. Selon Sébastien Bazin (AccorHotels⁶⁴, 2015, p. 3), PDG du groupe depuis 2013, cette promesse forte est ancrée dans l'ADN du groupe et représente l'un des principes fondateurs de leur éthique managériale. Le sens de l'accueil, la reconnaissance, la valorisation de l'individu font de *Feel Valued* une réalité et sont la clé de leur réussite collective. Accor a construit son histoire et sa culture d'entreprise autour d'une volonté forte, celle de tisser des liens entre les individus. Parmi ses engagements 2020, le groupe aspire à agir en tant qu'entreprise inclusive auprès de ses collaborateurs, à co-innover avec ses partenaires et à offrir à ses clients une expérience durable.

1.4 La vision Accor, une nouvelle face de l'hospitalité

« À la pointe de la révolution de l'hospitalité. Aujourd'hui, nous sommes plus qu'un groupe hôtelier, nous sommes un large écosystème de marques, de savoir-faire et de solutions. Toujours prêt à s'engager dans l'aventure des possibles, Accor vous propose de donner un nouvel élan à votre façon de vivre, de travailler, de vous divertir et de faire des affaires. » (Accor Live Limitless, 2019, p.3)

En février 2019, AccorHotels propose « *ALL - Accor Live Limitless* », un nouveau programme de fidélité *lifestyle* et une offre augmentée : le « vivre sans limite »⁶⁵. Le lancement de cette nouvelle plateforme de distribution et de fidélisation du groupe a pour objectif de donner vie à « l'hospitalité augmentée ». En plus d'une promesse d'expériences inoubliables, c'est désormais tout l'univers de marques et toutes les offres qui sont à portée de main des clients membres.

Alors que le monde dans lequel nous vivons se trouve en pleine mutation et met au défi les entreprises de pouvoir le suivre, AccorHotels a fait le choix de revoir son positionnement avec une volonté forte : créer l'expérience voyage et *lifestyle* de demain. Pour incarner cette transformation stratégique et refléter son ambition « d'aller au-delà de simples hôtels », le groupe a inauguré une nouvelle identité en raccourcissant son nom : Accor. « *Aujourd'hui,*

⁶⁴ Documents internes du groupe Accor

⁶⁵ Accor. *Edito du PDG*. [en ligne]. Disponible sur : <https://group.accor.com/fr-FR/group/who-we-are/chairman-and-ceo-message> (Consulté le 02/04/20)

nous sommes devenus bien plus que des hôteliers. Nous sommes les ambassadeurs d'une expérience ». Ayant compris l'enjeu de se réinventer et d'innover face aux mutations actuelles du secteur, Accor choisit d'offrir à ses clients plus qu'un simple hébergement. La recherche de solutions novatrices aux défis économiques actuels est ainsi en constante évolution pour le groupe. Aussi, celui-ci considère la création d'expériences immersives au cœur de l'offre comme une opportunité historique : *« Nous pilotons une révolution qui va changer la face de l'hospitalité »*. Accor a décidé de relever le défi en entreprenant une transformation de ses établissements, aussi bien d'un point de vue technologique, physique, que relationnel et culturel ; et a développé son portefeuille de marques de façon considérable via des investissements stratégiques massifs. Le groupe hôtelier se transforme en écosystème global de services d'hospitalité et représente désormais un univers ouvert à tous les modes de vie. La proposition de services personnalisés, de nouvelles solutions digitales, fait également partie de cette nouvelle vision Accor de « l'hospitalité augmentée ».

« Nous réinventons le secteur hôtelier en cassant les codes, en prenant des décisions audacieuses, en bousculant l'ordre établi et en réinventant l'expérience client. Aujourd'hui, nous poursuivons ce voyage avec une nouvelle identité et une nouvelle philosophie. Bienvenue chez Accor, le groupe de l'hospitalité augmentée.⁶⁶ »

Le nouvel Accor a ainsi pour objectif d'évoluer conjointement avec ce monde en pleine mutation et s'impose alors comme le pionnier de l'hospitalité de demain. L'importance accordée à l'expérience et la création de souvenirs mémorables dans cette nouvelle vision est à souligner. Accor met en effet en avant l'expérience client au cœur de sa stratégie et tout au long du parcours client, en jouant sur les points suivant (AccorHotels, 2018, p.2) :

- rêver « être inspiré pour choisir une destination », avec plus de 2 200 destinations ;
- chercher « trouver la meilleure offre » avec 1 portail web multimarques et 14 sites de marque ;
- réserver « réserver partout, de n'importe quel écran » avec l'application Accor ;
- préparer « optimiser la préparation de mon séjour » avec 70 city guides en ligne ;
- séjourner « à l'hôtel, me sentir attendu et privilégié » avec +30% *check in* en ligne +28% *fast check out* ;
- partager « partager mon expérience avec mes proches » avec 25M fans sur les réseaux sociaux ;
- revenir « être récompensé et reconnu » avec 145M membres des programmes de fidélité.

⁶⁶ Ibid.

« Entrez dans un nouveau monde, le vôtre. Rejoignez-nous en plein cœur des émotions. Venez écrire le scénario de nouvelles expériences [...] Live Limitless c'est la liberté de profiter de tout et à chaque instant. Accor offre un choix illimité d'expériences. » Panorama Accor Live Limitless (2019, p.6).

2. Mercure, une expérience authentique et un engagement qualité

2.1 L'histoire et l'évolution de la marque Mercure

L'histoire de Mercure débute en France en 1973, avec l'ouverture de son premier hôtel à Saint-Witz⁶⁷. Cette marque hôtelière milieu de gamme trouve ses racines dans l'hôtellerie traditionnelle et propose aujourd'hui des établissements quatre étoiles essentiellement localisés en centres-villes, dans les quartiers d'affaires ou dans les stations touristiques.

Dès ses débuts, Mercure a voulu jouer la carte de la diversité de ses établissements. Aussi, la chaîne a misé sur la personnalisation de chacun de ses hôtels, par le biais d'ancrages régionaux, de gastronomies locales ou encore de la mise en avant de personnalités singulières. Une stratégie qui lui a valu son succès. A plus forte raison que l'un de ses buts premiers était d'aller à l'encontre de l'uniformité des hôtels standards, dès lors critiquée et rejetée par la clientèle hôtelière nationale et internationale⁶⁸.

En 1975, l'ensemble des hôtels de la marque Mercure ont été rachetés par Accor, anciennement Novotel SIEH. Un véritable tournant dans l'histoire de Mercure, pour qui les retombées ont été rapidement bénéfiques. Effectivement, pas moins de cinq ans après ce rachat, Mercure représentait 32 établissements en France. La marque a ensuite peaufiné son offre et s'est ouvert à l'Europe dans les années 1980, avec une implantation de ses établissements en Allemagne, Autriche, Belgique et aux Pays Bas. S'en est suivi son développement à l'international, avec une première ouverture au Moyen-Orient, en Asie du Sud-Est et en Australie en 1994. Aujourd'hui, Mercure représente 842 hôtels dans 62 pays à travers le monde. Il s'agit du deuxième plus grand nombre d'hôtels du groupe Accor à l'échelle mondiale⁶⁹. Ce qui lui vaut désormais une notoriété à l'international : en 2019, Mercure détenait la troisième place dans les chaînes hôtelières les plus connues en France, derrière Ibis et Novotel⁷⁰.

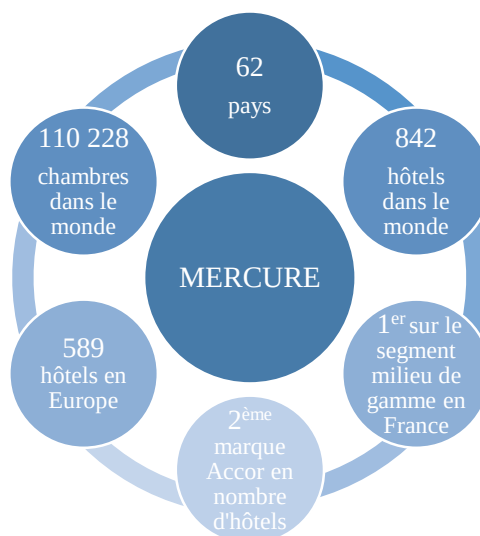
⁶⁷ L'hôtellerie Restauration. *De l'ère artisanale à l'ère industrielle*, 1997. [en ligne]. Disponible sur : https://www.lhotellerie-restauration.fr/lhotellerie/articles/m_2500_06_mars_1997/19671997.html (Consulté le 04/04/20)

⁶⁸ L'hôtellerie Restauration. *Mercure Hotels*, 1998. [en ligne]. Disponible sur : https://www.lhotellerie-restauration.fr/lhotellerie/articles/m_2581_1er_octobre_1998/mercurehotels.html (Consulté le 04/04/20)

⁶⁹ Accor. *Chiffres clés*, 2020. [en ligne]. Disponible sur : <https://group.accor.com/fr-FR/investors/financial-data/key-indicators> (Consulté le 04/04/20)

⁷⁰ Coach Omnium. *La notoriété des chaînes hôtelières présentes en France*, 2019. Disponible sur : <https://www.coachomnium.com/bonus/bonus-4-etudes-de-clienteles/notoriete-chaines-hotelières.html> (Consulté le 04/04/20)

Figure n° 9 : Mercure en quelques chiffres...



2.2 Concept et positionnement de la marque Mercure

Mercure se positionne sur le segment milieu de gamme 3-4 étoiles, à l'international. La marque détient actuellement l'indice de perception milieu de gamme le plus élevé au monde, lui délivrant une image plus haut de gamme que toutes les autres marques de sa catégorie⁷¹. Un classement qui est en outre le résultat d'un changement de stratégie initié par la marque. En effet, Mercure a voulu revoir son positionnement et proposer un nouveau visage à l'hôtellerie milieu de gamme, en engageant une stratégie de transformation conjuguant innovation et authenticité. « *Mercure, en harmonie avec les lieux et les personnes* ». Aussi, 2013 fut une année importante dans l'histoire de cette marque hôtelière (Dossier de presse Mercure Hotels⁷², p.5). Suite à l'annonce de son nouveau positionnement, Mercure a entrepris un nombre considérable de travaux de rénovations au sein de ses établissements. En 2014, soit un an plus tard, Mercure comptait plus de 230 hôtels à 80% rénovés, avec des espaces de vies entièrement modifiés. Le réseau Mercure ainsi repensé s'est développé à un rythme soutenu : en quatre années, 80% des hôtels de la chaîne ont été modernisés. La marque a su anticiper et répondre aux nouveaux besoins des consommateurs en accordant notamment une place importante à l'innovation dans ses concepts. Mercure propose aujourd'hui une offre totalement revisitée, mais également une expérience chaleureuse et unique à ses clients, ancrée dans la localité et l'authenticité, tout en assurant un niveau de qualité homogène à ces derniers. Parmi les nombreuses rénovations qui ont été effectuées

⁷¹ Accor. Mercure. [en ligne]. Disponible sur : <https://group.accor.com/fr-FR/hotel-development/brands/mercure> (Consulté le 04/04/20)

⁷² Document interne Mercure Hotels

dans ces établissements, les principaux changements reposaient sur les points suivants (Ibid) :

- Des lobbys transformés en lieux de vie conviviaux, ouverts et accueillants, favorisant l'échange et le partage. L'aspect relationnel vient prendre le dessus sur l'aspect traditionnellement fonctionnel de cet espace. Le desk d'accueil disparaît au profit d'une « table d'hôtes », favorisant le dialogue et la proximité entre les hôteliers et les clients. La prise en charge doit être attentive et personnalisée, dans une atmosphère conviviale favorisant des relations interpersonnelles positives. L'utilisation de tablettes digitales est recommandée ainsi que la mise en place des dispositifs « *Online Check-in et Fast Check-out* » (by LCAH), afin de faciliter l'accueil et de rendre les équipes davantage mobiles et disponibles. Dès ses premiers pas dans l'hôtel, le client doit savoir qu'il est chez Mercure. Outre l'univers de la marque, l'ancrage local et la personnalité de l'hôtel doivent se faire ressentir dès la zone de réception, avec un design, une ambiance musicale, des décorations propres à chaque établissement. Des coins salons et *web corners* ont également été pensés dans ces rénovations, pour que le client se sente davantage « comme à la maison ».
- Des chambres modernisées offrant une authenticité contemporaine et locale. Ces dernières se transforment en véritables lieux de relaxation grâce à l'utilisation de tons sobres, de matériaux naturels et d'équipements confortables. La décoration reflète l'univers local, avec des photos de la région, des lithographies, ... Travailler dans sa chambre devient plaisant, avec des espaces de travail repensés, des équipements fonctionnels et une connectivité facilitée. Une nouvelle catégorie de chambre est également créée, avec un niveau de prestation plus élevé : les chambres privilèges.
- Une offre de restauration réinventée. Les chefs Mercure revisitent les recettes traditionnelles locales avec l'utilisation de produits locaux. Elles viennent s'ajouter à la carte, du petit déjeuner jusqu'au dîner. Le petit déjeuner, étape importante du parcours hôtelier, a été repensé autour de deux fondamentaux : l'ancrage local et la qualité. Aujourd'hui, 80% du réseau Mercure français propose des produits régionaux, pour certains même biologiques et sans gluten. Les espaces de restauration ont eux aussi été transformés, pour dispenser une atmosphère informelle et conviviale. Ainsi, trois concepts ont été imaginés : Le cuisine *lounge*, une cuisine ouverte et accessible en self-service « comme à la maison », ainsi que le Restaurant et le Bar *lounge* décloisonnés et cosy, invitant au partage.

- La proposition d'un nouveau service dédié aux travailleurs nomades : *EasyWork by Mercure*. Il s'agit d'un espace de travail fonctionnel, modulable et à la pointe de la technologie. 90% du réseau Mercure dispose aujourd'hui de salles de réunions et propose des solutions adaptées aux différents besoins des entreprises. Séminaires sur-mesure, conventions ou réunions privées, la marque offre un service affaires complet dans la quasi-totalité de ses établissements, avec des équipements technologiques dernier cri et une équipe de professionnels dédiée. Cette dernière est engagée à fournir une offre commerciale personnalisée sous 24h à chaque client. L'ancrage local doit bien sûr être également perceptible dans ces espaces.
- La mise en place du « Pacte Qualité Mercure » garantissant un niveau élevé de qualité et d'exigence. Il s'agit d'un référentiel de 96 points sur l'ensemble du parcours client, unique dans l'hôtellerie milieu de gamme. Un engagement fort qui concerne aujourd'hui 100% du réseau Mercure en France et qui place le service et la disponibilité des hôteliers au cœur de l'accueil client.

Ces rénovations ont été évaluées à 1400 € le mètre carré⁷³ par Accor. Un investissement qui fut alors onéreux pour l'ensemble des franchisés, mais qui leur aurait dans un second temps permis d'augmenter leur visibilité et d'améliorer leur revenu par chambre ; grâce à un nouveau positionnement distinctif et attractif.

« Les bénéfices de la modernisation de la marque se font sentir très concrètement. En France, cela nous a permis d'attirer de nouveaux partenaires franchisés, preuve de la bonne dynamique de Mercure. », Frédéric Josenhans, Directeur Général du pôle midscale de Accor en France⁷⁴.

La marque Mercure combine aujourd'hui un engagement de qualité mondial et l'offre d'une expérience authentique dans l'ensemble de ses établissements. Les hôtels Mercure, de par leur pluralité d'offres, s'adressent aussi bien à une clientèle affaires (60%) que loisirs (40%), à la fois nationale (65%) et internationale (35%)⁷⁵. Dans un monde qui est aujourd'hui de plus en plus globalisé, Mercure met en avant des atouts incontestables lui permettant de répondre correctement aux besoins des nouveaux consommateurs. La marque a compris l'enjeu de faire vivre une expérience inoubliable à ses clients et a pour objectif de devenir la

⁷³ Le figaro. *Mercure poursuit son lifting pour gagner en rentabilité*, 2014. [En ligne]. Disponible sur : <https://www.lefigaro.fr/societes/2014/07/04/20005-20140704ARTFIG00005-mercure-poursuit-son-lifting-pour-gagner-en-rentabilite.php> (Consulté le 12/04/20)

⁷⁴ Observatoire de la franchise. *Mercure : modernisation et relance du développement au programme*, 2014. [en ligne]. Disponible sur : <https://www.observatoiredefranchise.fr/dossier-franchise/mercure-modernisation-et-relance-du-developpement-au-programme-1090.htm> (consulté le 12/04/20)

⁷⁵ Accor. Mercure. [en ligne]. Disponible sur : <https://group.accor.com/fr-FR/hotel-development/brands/mercure> (Consulté le 15/04/20)

marque hôtelière « d'inspiration locale » favorite des marques milieu de gamme. Aussi, chaque établissement Mercure est tenu de mettre en place et respecter les « Essentiels Produit Mercure » (Mercure Hotels⁷⁶, 2018), qui sont incontournables pour faire partie de la chaîne. Ces identifiants de marque sont un socle commun pour l'ensemble des hôtels Mercure, chaque élément a son importance et ne peut être ignoré. Tout au long du parcours client, l'identité locale de chaque hôtel doit notamment être visible, avec un design et une décoration adaptées à l'histoire du lieu et son héritage culturel.

Mercure est pour l'instant la seule marque hôtelière milieu gamme conjuguant parfaitement l'authenticité de ses établissements, à la puissance d'un réseau mondial aux standards de qualités garantis. Un concept clé qui lui vaut aujourd'hui son succès. La marque possède un réseau international considérable, avec plus de 840 hôtels à travers le monde. En plein cœur de ville, au bord de mer ou à la montagne, quelle que soit la destination, Mercure a pour volonté de proposer à ses hôtes une expérience mémorable. Aussi, elle met en avant la personnalité unique de chacun de ses établissements, par le biais d'un ancrage local et la proposition d'expériences authentiques⁷⁷. Chaleureuses et disponibles, les équipes Mercure sont formées pour devenir de réels guides touristiques pour leurs hôtes. L'authenticité, l'engagement personnel, l'exigence de qualité et la curiosité sont ainsi les valeurs qui guident et donnent du sens aux actions conduites par la marque⁷⁸.

3. Les stratégies de la marque Mercure

3.1 Sa stratégie de communication

Mercure se revendique comme une marque glocal⁷⁹ et authentique. En 2013, même année que son changement de positionnement, la marque a dévoilé un nouveau slogan : « *Mercure, en harmonie avec les lieux et les personnes* »; annonçant ainsi un changement de cap dans sa communication. Un tournant qui avait pour objectif de se rapprocher de sa clientèle, de montrer un visage plus humain de la marque avec notamment la diffusion de valeurs conviviales et culturelles. A travers sa nouvelle stratégie de communication, Mercure exprime sa volonté de proposer des expériences uniques au sein de ses établissements. Aussi,

⁷⁶ Document interne Mercure Hotels

⁷⁷ Accor. *Mercure*. [en ligne]. Disponible sur : <https://group.accor.com/fr-FR/brands/midscale/mercure> (Consulté le 05/04/20)

⁷⁸ Mercure Hotels. *Découvrir Mercure*. [en ligne]. Disponible sur : <https://mercure.accor.com/fr/discover-mercure/index.shtml> (Consulté le 05/04/20)

⁷⁹ Glocal = compromis entre le marketing dit "global" et le marketing "local". Etre une marque glocal = avoir une stratégie mondiale mais la mettre en œuvre en faisant des ajustements aux conditions locales.

la marque revendique la passion de chacun de ses hôteliers, la richesse de ses multiples destinations mais aussi la garantie d'un engagement de qualité.

Pour cela, la chaîne hôtelière travaille sur le marketing de destination. En 2018, elle parraina pour la première fois une série de programmes courts sur M6, qui avait pour objectif de faire découvrir des régions françaises et des histoires locales aux téléspectateurs⁸⁰. De la même façon, son concept actuel de « *local stories* » fait de Mercure une marque glocale, racontant des anecdotes originales sur les localités où sont implantés ses hôtels. Ces stories ont été dans un premier temps publiées sur le site de la marque, puis regroupées dans des guides.

Aussi, pour conforter sa stratégie et renforcer sa communication de proximité, Mercure avait organisé en 2015 un concours original sous la forme de *storytelling*⁸¹. Cette opération de *brand content* avait pour intitulé « *The Six Friends Theory* », faisant référence à cette fameuse théorie selon laquelle seulement six personnes sépareraient chaque individu entre eux. L'objectif pour la marque était alors de se servir de cette célèbre hypothèse pour organiser un concours étonnant, avec à la clé la possibilité d'aller à la rencontre d'un aborigène en Australie et tenter alors de vérifier cette théorie. Le casting était au cœur de la stratégie de cette campagne de *storytelling* : des internautes du monde entier ont été invités à partager une vidéo dans laquelle ils devaient mettre en avant leurs personnalités et motivations vis-à-vis de l'opération. L'objectif étant d'expliquer devant des milliers de spectateurs en quoi ils seraient les meilleurs candidats pour cette aventure humaine, ils ont alors chacun d'entre eux dévoilé des valeurs profondes liés au partage et à la convivialité. Valeurs qui sont au centre même de la nouvelle stratégie de communication de Mercure.

Dans le cadre de sa stratégie de *content marketing*⁸², le groupe Accor a également promu une vidéo de présentation de la marque Mercure⁸³, permettant d'améliorer la visibilité de celle-ci mais aussi la diffusion de son image de marque. Aussi, cette vidéo met en avant des valeurs fortes, telles que le professionnalisme des équipes Mercure et la qualité des services que la marque propose, avec l'utilisation de mots clés comme « *strong quality commitment* », « *friendly professionals* », « *available* », « *attentive* », « *reactive* ». Nous

⁸⁰ E-marketing. *Quelles sont les ambitions marketing européennes d'AccorHotels ?* 2018. [en ligne]. Disponible sur : <https://www.e-marketing.fr/Thematique/cross-canal-1094/Breves/Quelles-sont-ambitions-marketing-europeennes-AccorHotels-332154.htm> (Consulté le 06/04/20)

⁸¹ Markentive. *Mercure et l'opération « The Six Friends Theory » : une belle leçon de storytelling*. [en ligne]. Disponible sur : <https://www.markentive.com/fr/blog/mercure-et-loperation-the-six-friends-theory-une-belle-lecon-de-storytelling> (Consulté le 06/04/20)

⁸² *Content marketing* = marketing de contenu reposant sur la création et la diffusion de contenus.

⁸³ Accor. *Mercure*. [en ligne]. Disponible sur : <https://group.accor.com/fr-FR/hotel-development/brands/mercure> (Consulté le 15/04/20)

retrouvons également le caractère authentique et local de la marque, avec la mise en évidence des termes « *genuine*⁸⁴ », « *locally inspired* ». Enfin, la place des émotions et des cinq sens est elle aussi centrale : « *explore* », « *flavours from the cellar* », « *taste* ».

La stratégie de communication internationale de Mercure repose essentiellement sur la diffusion d'une image de marque authentique et d'inspiration locale. Elle permet d'exprimer un engagement fort vis-à-vis de ses clientèles cibles, ainsi que les valeurs clés qui rendent la promesse de marque crédible. Il s'agit également de moderniser la marque et créer un lien émotionnel avec les internautes. La présence de la marque sur le web et les réseaux sociaux renforce cette stratégie, qui représente alors un écosystème puissant à l'échelle mondiale. Mercure est notamment présent sur Instagram avec plus 48 000 abonnés à son compte, sur Facebook avec 621 000 abonnés, Twitter et Youtube. Alors que ces plateformes sociales explosent dans le monde, les intégrer à sa stratégie de communication s'impose aujourd'hui comme une évidence incontournable pour les professionnels. Aussi, Mercure utilise l'hashtag *#Mercurelocallyinspired* pour promouvoir le contenu de sa marque et met en avant les termes « authentique » et « expérience » dans ses publications. Son site internet, à la fois *responsive* et *glocal*, s'adapte aux différentes attentes des internautes. Ses 26 versions géo-localisées rendent possible l'adaptation des messages à la localisation et proposent une expérience utilisateur multi-écran. En 2018, le site web de Mercure avait d'ores et déjà généré plus de 7 millions de vues et 14 millions d'euros de revenu⁸⁵.

Ainsi, Mercure déploie une stratégie de contenu forte. La marque met en avant une campagne de communication à 360°⁸⁶, permettant en outre une personnalisation locale de celle-ci à l'aide de formats adaptables. L'utilisation de formats engageants et immersifs ainsi que la présence sur les médias sociaux sont au cœur de cette stratégie de communication.

3.2 Sa stratégie de développement

De nos jours, Mercure continue à poursuivre activement son développement en France et à l'international. Parmi ses projets d'ouverture, la marque aspire à s'étendre davantage en Asie Pacifique et espère y compter 21 000 chambres de plus, entre 2018 et 2023. Aussi, elle prévoit de renforcer son implantation en Europe avec + 3,887 chambres, en Afrique et au Moyen Orient avec + 2 091 chambres, et Amériques avec + 747 chambres. Autrement dit,

⁸⁴ Genuine = authentique.

⁸⁵ Ibid.

⁸⁶ Une communication qui mobilise l'ensemble des canaux de communication.

d'ici 2023, Mercure a pour projet d'ouvrir 175 nouveaux hôtels et 28,435 chambres dans le monde entier⁸⁷.

Figure n°10 : Localisation des hôtels de la marque Mercure



Source : Accor⁸⁸

Mercure mesure son succès et l'évolution de son activité à l'aide des indicateurs suivants⁸⁹:

- sa notoriété : aujourd'hui, la sensibilisation moyenne des voyageurs est de 40 à 60 % dans 7 pays. Mercure a pour objectif d'augmenter cette sensibilisation de +2pts ;
- la perception de la marque : aujourd'hui, Mercure détient une image positive auprès des consommateurs et de ses partenaires, qui la perçoivent comme « moderne », proposant « des services de qualité » et « un personnel agréable ». L'objectif est de construire une image de marque authentique et d'inspiration locale, mais aussi de capitaliser sur le lien émotionnel que les gens construisent avec la marque ;
- la marge de la marque⁹⁰ : aujourd'hui, celle-ci est à +25€. L'objectif est d'augmenter un maximum ce chiffre ;
- son score de performance en matière de réputation : en 2018, celui-ci était à 82% dans le monde entier, un chiffre plutôt remarquable. L'objectif est d'augmenter un maximum ce score.

⁸⁷ Ibid.

⁸⁸ Accor. *Accor dans le monde*, 2019. [en ligne]. Disponible sur : <https://group.accor.com/fr-FR/group/who-we-are/accor-worldwide> (Consulté le 15/04/20)

⁸⁹ Accor. *Mercure*. [en ligne]. Disponible sur : <https://group.accor.com/fr-FR/hotel-development/brands/mercure> (Consulté le 15/04/20)

⁹⁰ Mesure le supplément qu'une marque ajoute à la valeur intrinsèque d'un même séjour hôtelier, chez un hôtel de la même gamme mais indépendant. Une marge de marque de 10€ signifie que " Les consommateurs pensent qu'il vaut la peine de payer en moyenne 10€ de plus par nuit pour séjourner avec la marque X par rapport à un équivalent sans marque ".

Le groupe Mercure Hôtels est développé à 62% en franchise et à 38% en managé⁹¹. La marque fait de grandes promesses à ses futurs franchisés. Elle leur offre notamment le plus grand réseau mondial de marques milieu de gamme du monde entier, détenant une forte notoriété et une marge de marque élevée pour son segment. Mercure propose également un mélange équilibré de clients : affaires vs loisirs et national vs international, ainsi qu'un taux d'occupation s'élevant autour de 69% dans le monde entier. En contrepartie, plusieurs normes sont imposées aux franchisés. Parmi celles-ci, chaque hôtel localisé en ville doit détenir en moyenne plus de 125 chambres, 150 pour les *resorts*. Aussi, au moins un espace de restauration doit être nécessairement proposé aux publics, ainsi qu'un bar. Enfin, une salle de réunion et un *web corner* sont exigés pour être franchisé Mercure. Le reste (spa, salle de gym, *easy work*) dépend de la demande du marché. D'autres planifications, comme la proposition d'un design local unique, l'utilisation de produits locaux dans les points de vente F&B, la mise en place de local stories etc., sont à prévoir.



Le groupe Accor est un pilier de l'industrie hôtelière, aussi bien en France qu'à l'international. Accor s'affirme également comme l'un des pionniers de l'hospitalité de demain, venant notamment casser les codes et réinventer l'expérience client. Ce groupe est détenteur de la marque milieu de gamme Mercure, notre sujet d'étude terrain. Celle-ci est aujourd'hui en développement dans le monde entier et a su conquérir un large public. Mercure met en avant des atouts incontestables lui permettant de s'adapter aux différentes mutations du secteur et de répondre correctement aux besoins des nouveaux consommateurs. La marque propose un nouveau visage à l'hôtellerie milieu de gamme. Cependant, elle n'en reste pas moins une chaîne standardisée, dépendant notamment de nombreuses normes et obligations qui lui sont imposées.

⁹¹ Ibid.

CHAPITRE 2 : Zoom sur la situation du Mercure Saint-Georges

La première partie de ce chapitre présentera une analyse globale du marché toulousain, dans lequel s'inscrit et évolue notre terrain d'application. Dans un second temps, nous nous concentrerons sur l'offre de l'hôtel Mercure Toulouse Centre Saint-Georges, ses principales caractéristiques et son fonctionnement.

1. Analyse du marché Toulousain

1.1 Toulouse, 4^{ème} ville de France

Toulouse est la capitale de la région Occitanie et la quatrième aire urbaine de France, comptant 1,3 million d'habitants (dont 471 000 *intra-muros*) en 2020. Cette ville du sud-ouest de la France est une métropole européenne dynamique et attractive. Egalement surnommée « la ville rose » pour ses célèbres murs de brique, Toulouse accueille en moyenne 5.4 millions de visiteurs par an⁹². La ville a su mettre en avant son patrimoine urbain et architectural d'exception, ses produits du terroir, mais aussi ses diverses places et terrasses qui transmettent l'art de vivre de ses habitants. Une ambiance qui est alors reconnue comme authentique et conviviale : Toulouse sait vivre et recevoir. Riche de 2 000 ans d'histoire, la ville n'abrite pas moins de cinquante monuments historiques et trois sites classés au patrimoine de l'UNESCO : la Basilique Saint-Sernin, l'Hôtel-Dieu Saint-Jacques et le Canal du Midi. Après avoir été labellisée « ville d'art et d'histoire » par le ministère de la culture en 2019, Toulouse ambitionne aujourd'hui de classer l'ensemble de son centre histoire au patrimoine de l'UNESCO.

La métropole toulousaine représente également la troisième ville étudiante de France, comptant plus de 120 000 étudiants à l'année⁹³. La ville a su préserver sa douceur de vivre et propose à ses habitants une qualité de vie inégalable. Parmi ses nombreux atouts, Toulouse présente une vie culturelle importante avec de nombreux musées, salles de spectacles et festivals, qui proposent un regard nouveau et sensible sur la ville. Elle met également en avant un nombre considérable d'équipements sportifs et d'espaces verts, avec plus de 1 000 hectares de jardins et 760 kilomètres de pistes cyclables.

La ville rose est actuellement desservie par un large réseau de lignes ferroviaires et aériennes et par le réseau autoroutier du sud de la France. L'aéroport Toulouse Blagnac est en outre le

⁹² Toulouse Atout. *Quelques chiffres clés*. [en ligne] Disponible sur : <https://www.toulouseatout.com/chiffres-cles>. (Consulté le 20/04/20)

⁹³ Toulouse Atout. *Toulouse, une ville capitale*. [en ligne]. Disponible sur : <https://www.toulouseatout.com/toulouse-une-ville-capitale> (Consulté le 20/04/20)

5^{ème} aéroport de France, avec plus de 9,2 millions de passagers en 2018⁹⁴. Aussi, la métropole ouvre grand ses portes au reste du pays, avec une quarantaine de vols quotidiens vers la capitale, mais également au reste du monde, avec 70 lignes régulières vers l'international.

Selon l'INSEE, Toulouse est également la première métropole française en ce qui concerne la croissance démographique et économique. En outre, il s'agit à la fois de la capitale mondiale de l'industrie aéronautique et de la capitale européenne de l'industrie spatiale, concentrant près de 25% des emplois européens de ce secteur. Également première dans le domaine de la santé et cosmétique et pionnière dans le numérique et l'internet des objets, nous comprenons que la ville accueille des entreprises de renommées internationales dans de nombreux secteurs. Parmi celles-ci nous pouvons citer : Airbus, Pierre Fabre, Sanofi, Thales, Sigfox... et bien d'autres encore. Nous comprenons alors que le territoire toulousain excelle dans les domaines de la recherche et de l'innovation. La ville rose anticipe et prévient l'avenir en diversifiant ses activités vers de nombreuses filières du futur. Elle investit massivement dans la recherche et le développement : avec plus de 17 000 chercheurs, la région Occitanie se situe notamment tout en haut du classement français dans ce domaine, et à la cinquième place à l'échelle européenne.

L'innovation est l'ADN de la ville. Dénombrant pas moins de 200 Start-up, 163 centres de Recherche & Développement, 3 000 entreprises dans les TIC (Technologies de l'Information et de la Communication), 19 grandes écoles et universités, 15 accélérateurs publics et privés mais aussi de nombreux donneurs d'ordre internationaux ; nous comprenons que Toulouse et son agglomération réunissent un nombre considérable d'acteurs puissants, faisant de la ville un pôle d'innovation important. Des projets d'envergure mondiale, mais également des productions uniques de renommées comme le Concorde et l'A380⁹⁵, ont vu le jour pour la première fois sur le sol toulousain.

*« Pour les décideurs économiques, touristes ou congressistes, Toulouse est d'ores et déjà sur les radars des destinations incontournables, armée pour le futur, et conjuguant à l'envi performance et art de vivre. »*⁹⁶ Jean-Luc Moudenc (Maire de Toulouse)

⁹⁴ Airjournal. *Aéroport de Toulouse : 5e en France avec 9,2 millions de passagers*, 2018. [en ligne]. Disponible sur : <https://www.air-journal.fr/2018-01-16-aeroport-de-toulouse-5e-en-france-avec-92-millions-de-passagers-5193255.html> (Consulté le 20/04/20)

⁹⁵ Le concorde = 1^{er} avion supersonique, l'A380 = le plus gros porteur civil

⁹⁶ Toulouse Atout. *L'organisation de l'agence*. [en ligne]. Disponible sur : <https://www.toulouseatout.com/l-organisation-de-l-agence> (Consulté le 20/04/20)

L'agence d'attractivité de Toulouse Métropole, apparue en 2016, est notamment chargée d'instaurer une politique de promotion de la ville, dans les domaines du tourisme et de l'économie. Celle-ci est née de la fusion de trois entités :

- l'Office de Tourisme de Toulouse;
- "Invest in Toulouse", l'agence de développement économique ;
- la SEM Convention Bureau (accompagne les organisations d'évènements).

A l'aide d'une gouvernance unique et via une logique internationale, l'agence propose de réunir sous une même entité le tourisme de loisirs, le tourisme d'affaires et l'ensemble des actions destinées à promouvoir la destination auprès d'investisseurs et d'entreprises. Aussi, l'agence capitalise les savoir-faire des métiers du tourisme, des congrès et du développement économique. Elle se positionne sur des projets économiques à haute valeur ajoutée, représentant les relais de croissance de la ville de demain. Elle remplit de nombreuses missions de conseil et d'aide à la décision, ayant pour objectif de⁹⁷ :

- développer la notoriété du territoire toulousain à l'international ;
- encourager la fréquentation touristique ;
- faire de la prospection à l'échelle internationale, en ce qui concerne les entreprises dans l'industrie à forte valeur ajoutée ;
- accueillir un maximum de projets créateurs de richesses et d'emplois ;
- analyser et maximiser la productivité du territoire ;
- accueillir des congrès scientifiques internationaux, et créer les conditions d'émergence de ce type d'évènements ;
- accueillir des sociétés de production audiovisuelle afin d'encourager les tournages de films, documentaires, publicités... ;

Métropole des réussites au carrefour du patrimoine, des sciences et de l'innovation, nous comprenons que Toulouse n'a de cesse de regarder vers l'avenir.

1.2 Toulouse, destination privilégiée pour le tourisme d'affaires

Toulouse profite de son expertise reconnue sur les secteurs scientifiques en matière d'innovation, pour s'affirmer en tant que destination d'excellence pour l'accueil de congrès scientifiques internationaux. Non seulement la ville bénéficie d'une communauté scientifique importante, il s'agit également selon le classement ICCA (*International*

⁹⁷ Toulouse Atout. *Ses missions*. [en ligne]. Disponible sur : <https://www.toulouseatout.com/ses-missions> (Consulté le 20/04/20)

Congress and Convention Association), de la quatrième ville de France en nombre de congrès accueillis⁹⁸. Toulouse détient également la 87^{ème} place mondiale et la 48^{ème} au niveau européen⁹⁹. Aussi, l'agence d'attractivité de Toulouse Métropole et plus précisément son service Convention Bureau a pour mission de conseiller, soutenir et participer à l'élaboration de ces événements internationaux à caractère professionnel. Véritable porte d'entrée, le Convention Bureau porte chaque année la candidature de Toulouse pour des congrès scientifiques d'envergure mondiale. Parmi ceux-ci nous pouvons par exemple citer :

- *l'International Federation of Automatic Control (IFAC)* en 2017, premier congrès à avoir réuni 3 500 professionnels en provenance de plus de 50 pays à Toulouse¹⁰⁰ ;
- le congrès *European Science Open Forum (ESOF)* en 2018, la plus grande rencontre interdisciplinaire sur la science et l'innovation en Europe.
- le FAB14 en 2018, un événement international majeur dédié à la fabrication numérique, ayant réuni plus de 500 laboratoires, 1 000 membres du réseau Fab Lab et 50 workshops¹⁰¹.

Et plus récemment en 2019 :

- le congrès national des Maisons Familiales Rurales (MFR), avec plus de 2 000 congressistes et l'accueil de délégations étrangères de plus de 20 pays ;
- le congrès international USER, avec 1 000 congressistes dont 80% d'internationaux ;
- le congrès national de la Jeune Chambre Economique (JCE), avec plus de 1 200 congressistes.

A l'instar de ces événements, le Convention Bureau a remporté d'autres candidatures et la métropole toulousaine se prépare à accueillir bien d'autres manifestations de ce type. En outre, la ville se dote cette année d'un nouveau parc des expositions et centre de conventions. Ce projet, nommé le MEETT, représente au total 7 halls d'exposition de 40 000m² modulables, un centre de conventions de 15 000 m², 25 000 m² d'expositions en

⁹⁸ Genius meetings. *Tourisme d'affaires : Toulouse, destination privilégiée pour l'accueil de congrès scientifiques internationaux*, 2018. [en ligne]. Disponible sur : <https://www.geniusmeetings.info/2018/07/09/tourisme-daffaires-toulouse-destination-privilegiee-pour-laccueil-de-congres-scientifiques-internationaux/> (Consulté le 20/04/20)

⁹⁹ Toulouse Atout. *Bilan estival 2019*. [en ligne]. Disponible sur : <https://www.toulouseatout.com/bilan-estival-2019-agence-d-attractivite-de-toulouse-metropole> (Consulté le 20/04/20)

¹⁰⁰ Convention Bureau Toulouse, *Communiqué de presse*, 2018. [en ligne]. Disponible sur : https://www.meetings-toulouse.fr/files/atoms/files/cp_congressscientifiques_2018.pdf (Consulté le 20/04/20)

¹⁰¹ Bernieshoot, *Tourisme d'affaires : Toulouse, destination privilégiée pour l'accueil de congrès scientifiques internationaux*, 2018. [en ligne]. Disponible sur : <http://www.bernieshoot.fr/2018/07/tourisme-affaires-toulouse-destination-privilegiee-accueil-congres-scientifiques-internationaux.html> (Consulté le 20/04/20)

extérieur¹⁰²,... Ce chantier XXL estimé à pas moins de 311 millions d'euros¹⁰³ permet à la ville de conforter sa place de destination privilégiée pour l'accueil de congrès internationaux en s'offrant ce qui devrait être, le 3^{ème} plus grand parc des expositions de France. Ce projet représente un atout supplémentaire pour la région Occitanie, qui mise considérablement sur la clientèle d'affaires pour conforter son potentiel touristique. Toulouse, pôle majeur d'attraction de la région, se dote d'un nouvel espace lui permettant de développer davantage le tourisme d'affaires, qui jusque-là lui générait d'ores et déjà des millions de nuitées hospitalières. A titre d'exemple, en 2016 cette clientèle représentait 6,8 millions de nuitées dans la région de l'Occitanie et 76% des nuitées hôtelières de la métropole toulousaine¹⁰⁴. Ce chiffre est en constante augmentation depuis plusieurs années. Aujourd'hui, les congressistes représenteraient notamment à eux seuls, 36 000 nuitées par an à Toulouse¹⁰⁵. L'enjeu est stratégique pour la ville et pour la région, qui souhaite alors prendre toute sa place sur ce marché. La clientèle d'affaires pèse considérablement dans l'économie touristique française et le développement de ce secteur est indispensable pour l'Occitanie, non seulement pour se placer à l'échelle nationale, européenne voire mondiale, mais également pour contrer l'effet de saisonnalité de ses activités.

Toulouse met en avant des atouts incontestables lui permettant d'assurer le succès de ses événements d'affaires. Alliant une puissance économique basée sur des industries d'avenir, une localisation géographique stratégique lui conférant une accessibilité importante, ainsi qu'une qualité et une diversité d'infrastructures dont un futur projet à dimension XXL ; Toulouse se revendique aujourd'hui comme une destination MICE incontournable¹⁰⁶.

1.3 L'offre en hébergements touristiques

1.3.1 Le parc hôtelier existant

L'offre hôtelière de la ville de Toulouse est complète et diversifiée. En 2017, le rapport de l'agence d'attractivité de Toulouse Métropole comptabilisait : 10 hôtels*, 46 hôtels**, 47 hôtels***, 27 hôtels**** et 4 hôtels*****, soit un total de 155 établissements et de 8 570

¹⁰² Toulouse Convention Bureau. *Le MEETT*. [en ligne]. Disponible sur : <https://www.meetings-toulouse.fr/le-meett> (Consulté le 20/04/20)

¹⁰³ France info. *Toulouse construit le plus vaste Parc des Expositions d'Occitanie*, 2018. [en ligne]. Disponible sur : <https://france3-regions.francetvinfo.fr/occitanie/haute-garonne/toulouse/toulouse-construit-plus-vaste-parc-expositions-occitanie-1497867.html> (Consulté le 20/04/20)

¹⁰⁴ CCI Occitanie. *Tourisme d'affaires, l'Occitanie ne flâne pas*. [en ligne]. Disponible sur : <https://www.occitanie.cci.fr/tourisme-daffaires-loccitanie-ne-flane-pas> (Consulté le 20/04/20)

¹⁰⁵ Toulouse Atout. *Quelques chiffres clés*. [en ligne] Disponible sur : <https://www.toulouseatout.com/chiffres-cles> (Consulté le 20/04/20)

¹⁰⁶ Haute Garonne Tourisme, *Tourisme d'affaire en Haute Garonne*. [en ligne]. Disponible sur : <https://www.resa31.com/2020-TOURISME%20D%20AFFAIRE.pdf> (Consulté le 20/04/20)

chambres hôtelières dans l'agglomération¹⁰⁷. Aujourd'hui, la ville rose possède près de 11 500 chambres toutes gammes confondues, témoignant d'un important développement du secteur mais aussi d'une excellente capacité hôtelière.

Le rapport d'activité de 2017 nous démontrait également qu'il s'agissait là d'une excellente année pour le secteur hôtelier toulousain, avec une croissance cumulée du TO (s'élevant à 68,9%) et du PM¹⁰⁸ (s'élevant à 70,9€) sur l'ensemble des catégories. Le RevPar disponible avait lui progressé de + 3,2%. Toutefois, il est à souligner que ces chiffres sont contrastés. Les résultats de certains hôtels de la ville indiquent notamment des écarts de performances importants entre la semaine et le weekend. En effet, le tourisme d'affaires représente le cœur d'activité de l'hôtellerie toulousaine : alors que ces établissements se retrouvent proches de la saturation en semaine ; les weekends et les mois d'août, décembre, janvier et février représentent pour eux la basse saison, soit un TO égal ou inférieur à 60%. A l'inverse, les mois de juin, septembre et octobre sont les périodes de haute saison, durant laquelle les taux d'occupation s'élèvent entre 70 et 80%, avec un tourisme d'affaires qui est dominant¹⁰⁹. En 2017, la clientèle affaires représentait 67% des nuitées à Toulouse, contre seulement 33% pour la clientèle de loisirs. Les retombées liées au tourisme d'affaires étaient en outre estimées à 20 millions d'euros sur l'agglomération¹¹⁰ et l'impact des événements professionnels sur l'activité hôtelière a été particulièrement considérable. A titre d'exemple, le congrès « Journées de Neurologie de Langue Française » (JNLF) qui a eu lieu en 2017, avait entraîné un pic de performances du marché hôtelier, enregistrant notamment son RevPar le plus élevé de l'année : 98,5€. Le congrès WMO qui s'est tenu la même année, avait lui aussi eu un impact significatif sur le secteur, représentant une augmentation de + 14,3% du taux d'occupation global. Finalement, nous pourrions croire en une certaine dépendance du secteur hôtelier toulousain vis-à-vis de sa clientèle d'affaires.

Néanmoins, 2019 a su témoigner du potentiel de croissance de la cible loisirs sur la destination toulousaine et a été une année très positive pour le secteur hôtelier. Le bilan

¹⁰⁷ Toulouse Atout. *L'activité hôtelière et para-hôtelière de l'agglomération toulousaine, 2018*. [en ligne]. Disponible sur : https://www.toulouseatout.com/sites/www.toulouseatout.com/files/atoms/files/bilan_touristique.pdf (Consulté le 21/04/20)

¹⁰⁸ TO = taux d'occupation, PM = Prix moyen, RevPar = Revenu par chambre disponible

¹⁰⁹ Ibid

¹¹⁰ L'hôtellerie Restauration. *Vers un essor de l'offre hôtelière toulousaine, 2018*. [en ligne]. Disponible sur : <https://www.lhotellerie-restauration.fr/journal/hotellerie/2018-05/vers-une-offre-hoteliere-toulousaine-en-hausse.htm> (Consulté le 21/04/20)

estival 2019 de l'agence d'attractivité de Toulouse Métropole¹¹¹ nous démontre notamment que la ville rose a su attirer un grand nombre de visiteurs l'été dernier, malgré un contexte caniculaire et concurrentiel qui n'était pas en sa faveur. Pour la première fois de l'histoire, le taux d'occupation en hôtellerie a dépassé les 70% sur le mois de juillet. Ce chiffre de fréquentation s'explique en partie par la venue d'un grand nombre de touristes pendant le Tour de France. Le tourisme de loisirs a conclu l'été sur une note positive, avec un taux de remplissage qui s'est maintenu à 66% en août. D'après l'INSEE¹¹², on aurait alors observé une hausse globale de +7,9% sur les nuitées pendant les mois de juillet et août 2019. Ces chiffres sont d'autant plus révélateurs qu'ils ont été enregistrés dans un contexte de mouvement social des gilets jaunes et de forte croissance de l'offre hôtelière et de meublés de tourisme. Toulouse s'impose alors comme une destination urbaine incontournable.

Aussi, aujourd'hui la ville rose est autant concernée par le tourisme de loisirs que le tourisme d'affaires. En outre, d'après une enquête sur le profil de la clientèle touristique menée par l'office de tourisme¹¹³, la proportion de touristes étrangers qui séjournent dans l'agglomération est équivalente à celle de touristes français. Toulouse s'impose alors progressivement comme une destination touristique de renommée à l'échelle internationale. En ce qui concerne les nationalités des touristes : les Espagnols, les Anglais, les Belges, les Allemands et les Canadiens forment le top 5 des pays les plus représentés. Au niveau du mode d'hébergement choisi par les touristes, les résultats de 2018 ont révélé une baisse de 10% sur l'hôtellerie par rapport à 2014, alors que la location de meublée elle, a progressé de 13%. En 2018, sur 10 visiteurs séjournant en hébergement marchand : 1 sur 2 dormait à l'hôtel alors qu'un 1 sur 3 dormait dans un meublé. Les professionnels de l'hôtellerie doivent donc rester attentifs à la menace de nouveaux entrants sur Toulouse.

1.3.2 Stratégie de développement de l'hébergement marchand

La ville rose voit grand et se prépare à accueillir 43 000 visiteurs annuels supplémentaires d'ici 2025¹¹⁴. Le schéma directeur de développement de l'hébergement marchand de

¹¹¹ Tendance hôtellerie. *Bilan estival 2019 de l'Agence d'Attractivité de Toulouse Métropole*, 2019. [en ligne]. Disponible sur : <https://www.tendancehotellerie.fr/articles-breves/communiqu-e-de-presse/12079-article/bilan-estival-2019-de-l-agence-d-attractivite-de-toulouse-metropole> (Consulté le 21/04/20)

¹¹² INSEE. *Été 2019 : la fréquentation touristique en Occitanie repart à la hausse*, 2019. [en ligne]. Disponible sur : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4255862#tableau-figure2> (Consulté le 21/04/20)

¹¹³ Toulouse Atout. *Enquête sur le profil de la clientèle touristique dans l'agglomération toulousaine*, 2018. [en ligne]. Disponible sur : https://www.toulouseatout.com/sites/www.toulouseatout.com/files/atouts/files/version_longue_resultats_enquete_2018.pdf (Consulté le 21/04/20)

¹¹⁴ L'hôtellerie Restauration. *Vers un essor de l'offre hôtelière toulousaine*, 2018. [en ligne]. Disponible sur : <https://www.lhotellerie-restauration.fr/journal/hotellerie/2018-05/vers-une-offre-hoteliere-toulousaine-en-hausse.htm> (Consulté le 21/04/20)

Toulouse Métropole 2018-2025¹¹⁵, propose notamment une stratégie d'organisation et d'implantation de l'activité hôtelière dans l'agglomération. D'ici 2025, Toulouse Métropole envisage alors une croissance de 200 chambres supplémentaires par an, avec une augmentation de la demande de 2% chaque année. Pour cela, un plan d'actions du développement du secteur hôtelier a été établi. Il s'agit notamment de développer l'offre dans les zones à enjeux, en correspondance avec les grands projets urbains de l'agglomération. Sur les 1 600 nouvelles chambres qui sont en prévisions, 1 100 d'entre elles sont en lien avec ces derniers. Parmi ces projets, nous pouvons citer Toulouse Aeropace, le nouveau Parc des Expositions, l'Oncopole, Toulouse Euro Sud-Ouest et la Cartoucherie. En dehors de ces intentions, d'autres secteurs à enjeux ont été identifiés : la zone des Sept Deniers, le pôle Cité de l'Espace, le pôle Labège Innopôle, mais également le centre-ville qui est lui aussi susceptible d'accueillir de nouveaux projets. Ce plan d'action favorise également un développement du tourisme d'agrément et une diversification de l'offre hôtelière. En effet, Toulouse Métropole souhaite attirer les clientèles qui sont encore peu présentes sur la destination, comme les jeunes et les familles, en proposant notamment de nouveaux concepts hôteliers. A titre d'exemple, un hôtel *Eklo*, établissement hybride entre auberge de jeunesse et hôtellerie, ouvrirait ses portes d'ici 2022.

Bien sûr, ce schéma de développement du secteur hôtelier toulousain prévoit un suivi de l'évolution de la concurrence et des nouveaux entrants, à l'instar des plateformes de location en ligne. A plus forte raison que ces dernières viennent progressivement rivaliser avec l'industrie hôtelière traditionnelle et tentent de lui prendre des parts de marché.

2. L'hôtel Toulouse Mercure Saint Georges****

« Suivez les lignes de la découverte... d'un hôtel résolument porté sur l'avenir. Une halte de choix cosy et contemporaine où l'énergie toulousaine est palpable jusque dans l'exceptionnelle lumière qui inonde la ville. » (Mercure Hotels Toulouse Centre Saint-Georges, p.2)

2.1 Présentation générale de l'établissement

Le Mercure Saint-Georges, établissement hôtelier quatre étoiles, a été inauguré en 1976 à Toulouse¹¹⁶. Idéalement localisé dans l'hyper-centre de la ville, entre les places Saint-Georges, Wilson et du Capitole, cet hôtel bénéficie d'une situation privilégiée au beau milieu du centre historique et de vie de Toulouse. Le Mercure Saint-Georges propose une offre

¹¹⁵ Toulouse Métropole. *Le schéma directeur de développement de l'hébergement marchand 2018-2025*, 2018. [en ligne]. Disponible sur : https://www.toulouse-metropole.fr/documents/10180/15015820/ShemaDirecteur_w05.pdf/35d9842b-724e-424c-90be-fe975f86073b (Consulté le 21/04/20)

¹¹⁶ L'hôtellerie-Restauration. *Toulouse : coup de frais sur le Mercure Saint-Georges*, 2016. [en ligne]. Disponible sur : <https://www.lhotellerie-restauration.fr/journal/hotellerie/2016-09/toulouse-coup-de-frais-sur-le-mercure-wilson.htm> (Consulté le 23/04/20)

adaptée à tous les besoins et déploie des arguments incontestables, aussi bien pour une clientèle loisirs que pour une clientèle affaires. L'établissement est propice à la découverte de la ville rose, proche de ses principales attractions et de nombreuses facilités de transport.

En 2016, le Mercure Saint Georges a entrepris d'importants travaux de rénovation (cf. annexe Q). En effet, suite à l'annonce du nouveau positionnement de la marque Mercure évoqué dans le chapitre précédent, l'ensemble des hôtels franchisés ont dû faire peau neuve. Ici, les travaux de l'établissement ont été pensés par l'architecte Joseph Grappin Studio et ont impliqué de nombreux changements. Premièrement, l'ensemble des espaces et des circulations de la zone de réception ont été réorganisés¹¹⁷. En outre, le bar prend désormais place à l'entrée de l'hôtel. Les architectes ont métamorphosé ce lieu en accueil chaleureux et feutré, évoquant le voyage à l'aide d'un ensemble de cartographies et mappemondes murales. Des jeux d'atmosphères lumineuses viennent s'y rajouter, créant une profondeur inattendue de la pièce mais aussi différents espaces à explorer. De plus, le client est dorénavant projeté dans un univers typiquement toulousain dès ses premiers pas dans l'hôtel. On retrouve en effet des matières propres à l'identité de la ville rose, comme la terre argileuse et la brique appliquées sur les murs de l'entrée. Le grand escalier qui se dresse au centre de la zone d'accueil a quant à lui l'apparence d'une épaisse racine, le tout dans un esprit insolite aux couleurs jaune et bleu acidulées, rappelant un univers à la fois aquatique et tropical. Le dépaysement se poursuit ensuite jusqu'aux chambres. On retrouve notamment à chaque tête de lit, un grand format représentant le donjon du capitole dans une boule de neige, suggérant le rêve et permettant alors aux clients de s'immerger dans un univers unique et magique.

Grâce à ces idées originales, authentiques, parfois même extraordinaires, les architectes ont réussi à se détourner du conformisme et du caractère parfois aseptisé des hôtels standardisés. Aujourd'hui, le Mercure Saint-Georges a pour volonté d'être perçu comme un hôtel *lifestyle*, offrant une expérience unique à ses clients. Aussi, les professionnels de l'établissement désirent établir un rapport davantage décomplexé et de proximité avec leur clientèle essentiellement professionnelle et mettent en avant cela dans leur communication. « *Une hospitalité naturelle... : Priorité au sourire, à l'écoute et à la douceur de vivre, propre à la ville rose. Toute l'équipe Mercure Toulouse Centre Saint-Georges n'a qu'un objectif : vous faire passer de bons moments.* » (Mercure Hotels Toulouse Centre Saint-Georges, p.11)

¹¹⁷ Joseph Grappin Studio. *Hotel Mercure Toulouse Saint-Georges*. [en ligne]. Disponible sur : <http://josephgrappin.com/press/hotelmecuretoulouse/JGS-DP-MercureT-FR.pdf> (Consulté le 23/04/20)

2.2 L'offre de l'établissement

Le Mercure Toulouse Centre Saint-Georges a une capacité d'hébergement de 148 chambres, s'adaptant à tout type de besoin : séjours loisirs ou affaires, longs ou courts séjours, en famille ou en couple. Aussi, cet établissement propose plusieurs catégories de chambre :

- 45 chambres standards avec un lit double, pour deux personnes ;
- 50 chambres standards avec un lit *king size*, pour deux personnes ;
- 10 chambres standards avec un lit double et un sofa, pour trois personnes ;
- 15 chambres standards avec un lit double et un sofa, pour quatre personnes ;
- 3 chambres privilèges terrasse avec un lit double, coin cuisine, pour deux personnes ;
- 18 appartements privilèges avec un lit double et sofa, pour quatre personnes ;
- 7 appartements privilèges terrasse avec un lit double, pour deux personnes ;

Le souci du confort se retrouve dans chacun de ces espaces. Les chambres sont toutes climatisées et équipées d'une salle de bain complète, d'une télévision, d'un minibar, d'un plateau de courtoisie et d'un coffre-fort. Les chambres et appartements privilèges offrent en supplément un coin cuisine et divers équipements de confort. Certains d'entre eux disposent d'une terrasse avec une vue imprenable sur Toulouse¹¹⁸. Le tarif d'une chambre standard pour deux personnes va de 80€ à 173€ HT par jour, celui d'un appartement privilège avec terrasse pour deux personnes va de 115€ à 213€ HT par jour.

Du côté de l'offre de restauration, plusieurs services sont proposés. Tout d'abord, le petit-déjeuner se présente sous forme de buffet, servi en salle jusqu'à 10h en semaine et 11h les dimanches et jours fériés. Le Bar Mahogany Club est ensuite accessible au public de 17h à 1h du matin tous les jours. Ce *lounge* bar décroissant et cosy propose un voyage de saveurs, à travers l'élaboration de cocktails faits maison inédits. Il invite également au partage, avec un espace terrasse extérieur. « *Parce que quand c'est beau c'est mieux... l'exceptionnel lounge bar vous invite à la détente en déclinant des "blue variations" tant dans le design que dans vos cocktails.* » (Mercure Hotels Toulouse Centre Saint-Georges, p.6) Enfin, un service d'étage est proposé 24h sur 24h, et offre aux clients la possibilité de se faire livrer des plats chauds et/ou snacks froids à n'importe quel moment de la journée¹¹⁹.

¹¹⁸ Hotel Toulouse. *Mercure Toulouse Saint-Georges*. [en ligne]. Disponible sur : <https://hotelatoulouse.com/mercure-toulouse-saint-georges.htm> (Consulté le 23/04/20)

¹¹⁹ ALL. *Hôtel Mercure Toulouse Centre Saint-Georges*. [en ligne]. Disponible sur : <https://all.accor.com/hotel/0370/index.fr.shtml> (Consulté le 23/04/20)

Le Mercure Saint-Georges s'adapte également aux besoins de la clientèle d'affaires, en mettant à disposition divers espaces de travail. Aussi, l'hôtel propose en tout 10 salles de réunion allant de 35m² à 155m² modulables et pouvant accueillir jusqu'à 120 personnes en disposition théâtre. Ces salons sont respectivement équipés d'un vidéoprojecteur, d'un *paper-board* et d'une connexion Wifi. Est également proposée une offre restauration sur mesure pour les pauses, cocktails ou dîners de gala, avec possibilité de privatisation d'une terrasse extérieure de 200m² ¹²⁰.

Enfin, cet établissement hôtelier déploie plusieurs atouts de séduction. Le plus important étant son couloir de nage sur le toit de 10x2m, offrant à ses clients le luxe de pouvoir se baigner au cœur de la ville. Cette terrasse invitant au bien-être et à la relaxation, décrite comme « *une oasis urbaine* » par l'établissement, est accessible en saison avec un solarium. Le Mercure Saint-Georges propose également un espace pressing 7j/7 à ses clients, un service notamment indispensable pour la clientèle d'affaires. Enfin, l'hôtel se situe à proximité d'un parking public, qui est accessible en supplément.

Aujourd'hui, le Mercure Toulouse Saint-Georges a pour volonté d'être perçu tel un « *hôtel pour les voyageurs en quête d'expériences locales et authentiques* ». Aussi, on retrouve les différentes dimensions du nouveau positionnement de la marque Mercure, évoquées dans notre précédent chapitre. L'établissement présente un design rénové et moderne, invitant au voyage. Nous identifions également l'ancrage local, à travers un décor typiquement toulousain. Enfin, les espaces de vies ont été entièrement repensés : le lobby a été transformé en lieu convivial, ouvert et accueillant et l'offre de restauration a été réinventée, avec dorénavant la proposition d'un bar *lounge*.

2.3 Son fonctionnement

L'établissement est ouvert tous les jours de l'année, avec un accueil assuré 24 heures sur 24. Il est divisé en plusieurs départements, à savoir :

- Le service réception et réservation : en charge d'accueillir les clients et de les renseigner sur les prix, les différentes formalités et conditions de séjour, selon la charte qualité et la politique commerciale de l'établissement. C'est également au sein de ce service que sont effectuées diverses tâches comptables (facturation des prestations, encaissement, contrôle des paiements différés...) et administratives (prise

¹²⁰ Ibid.

en charge des réservations, planification du séjour, ...). Enfin, le personnel de ce département gère la coordination des activités et l'organisation des relations avec les autres services ;

- Le service commercial (cf.p.18) : en charge de prospecter, développer le portefeuille clients de l'hôtel, gérer les demandes des entreprises clientes et organiser des événements professionnels sur mesure (séminaires, banquets, ...) ;
- Le service restauration : gestion du Bar Mahogany Club, du room service et du service petit-déjeuner. Ce département regroupe en tout 16 employés ;
- Le *Revenue Management* : département en charge de l'optimisation des revenus annuels (CA, revPAR, ...) et de la rentabilité de l'établissement ;
- La direction : assure le confort et la qualité des différents services de l'établissement, encadre et coordonne l'activité de l'ensemble du personnel. La direction est également en charge de gérer les dépenses courantes, les budgets prévisionnels, etc. Il est à savoir que dans cet hôtel, le directeur général est assisté par un responsable hébergement et un responsable restauration, gérant tous deux leurs propres budgets. Une assistance de direction se tient également à ses côtés pour l'accompagner dans toutes ses missions, et assure le suivi commercial et financier de l'hôtel ainsi que l'application des normes d'hygiène et de sécurité ;
- Le service *housekeeping* : département supervisé par un gouvernant, qui organise et coordonne les activités du personnel d'étage. Il contrôle la conformité du travail effectué selon la charte qualité de l'hôtel et les normes d'hygiène et de sécurité ;
- Le service maintenance : veille au bon fonctionnement des installations et supervise les différents travaux de maintenance et d'aménagement de l'établissement.

Le 16 mars 2020, l'hôtel Mercure Toulouse Saint Georges comptait au total 45 employés, dont 9 responsables de service et 2 stagiaires.

2.4 Sa concurrence

Savoir identifier ses concurrents les plus pertinents est indispensable pour les professionnels de l'hôtellerie. Aussi, établir un *compset*¹²¹ permet de définir et/ou revoir sa stratégie tarifaire, de contrôler ses résultats et de suivre les évolutions du marché tout en y adaptant son positionnement. En effet, un positionnement en décalage avec le marché peut avoir un impact important sur les résultats de l'établissement. Rester attentif aux offres de la

¹²¹ *Compset ou competitive set* = outil d'analyse de la concurrence, propre au secteur de l'hôtellerie.

concurrence est alors primordial, à plus forte raison qu'un nouvel entrant sur le marché peut aussi bien représenter une menace qu'une opportunité.

Divers éléments sont à prendre en compte pour établir un *compset* : la taille, la localisation, la marque, le prix, les services etc. Il s'agit également d'identifier ses concurrents par segment (loisirs, affaires). Un *compset* pertinent ne se compose que d'une petite sélection d'établissements.

Tableau n°1 : Le Compset du Mercure Toulouse Centre Saint-Georges

Hôtels	Capacité	Prix au 20/10/20	Points forts (localisation, services, qualité etc)
Site Mercure + Novotel Toulouse Centre Compans ****	136 chambres Mercure + 136 chambres Novotel	≈110€	Marque similaire Grand volume d'accueil en centre-ville 20 salles de réunion + 1 amphithéâtre Patio de 200m ² Piscine extérieure 1 restaurant & 1 gourmet bar Parking privé Centre-ville, à proximité du centre des congrès
Novotel Toulouse Centre Wilson ****	133 chambres	≈95€	Marque forte – Groupe Accor Centre <i>Wellness</i> (sauna, hammam, fitness) Espace évènementiel + 4 salles de réunions 1 brasserie Localisation en centre-ville
Pullman Toulouse Airport ****	102 chambres	≈160€	Marque forte – Groupe Accor 5 salles de réunions Piscine intérieure chauffée + spa Parking et navette aéroport gratuits 1 restaurant Localisation à proximité de l'aéroport
Radisson Blu Toulouse Airport ****	201 chambres	≈150€	Marque forte 18 salles d'atelier et 11 salles de réunions 2 terrasses de 350m ² Centre de fitness 1 restaurant + bar & grande terrasse Navette aéroport gratuite Localisation à proximité de l'aéroport
NH Toulouse Airport ****	148 chambres	≈170€	Nouvel entrant 12 salles de réunions 1 restaurant & 1 bar Salle fitness & spa Parking gratuit Localisation à proximité de l'aéroport

Il existe différents degrés de concurrence à considérer et analyser. En effet, le Mercure Saint-Georges n'est pas nécessairement en concurrence avec tous les hôtels qui se situent à sa proximité, ceux qui n'ont pas la même demande sont notamment à exclure. Aussi, ses

concurrents sont de différents niveaux. La première concurrence à observer est représentée par les établissements de centre-ville, se situant autour des mêmes centres d'intérêts et offrant des services similaires voire davantage diversifiés (salles de réunions, restauration etc.). La deuxième concurrence se situe elle, de façon plus large, dans la zone aéroportuaire de Toulouse et concerne également des établissements offrant des services similaires au Mercure-Saint Georges. En fonction du segment de clientèle, de ses principales attentes et critères de choix (localisation, marque, prix, court séjour, etc.), la concurrence est changeante. Néanmoins, selon nous un *compset* pertinent du Mercure Saint-Georges se compose essentiellement d'hôtels de gamme équivalente, soit d'établissements 4 étoiles, indépendants ou de marque, offrant les mêmes services pour une même cible de clientèle. Nous avons également élaboré une analyse SWOT (disponible en Annexe H), outil indispensable et complémentaire en vue d'établir un diagnostic stratégique de l'établissement.



Les métropoles sont au cœur de l'économie européenne : elles sont à la fois source de création de valeur, d'innovation et un moteur de croissance considérable. Elles gagnent en attractivité touristique et bénéficient des effets de concentration qui en découlent, sous l'effet d'un monde qui est aujourd'hui en pleine mutation. La ville de Toulouse en est la parfaite illustration. Le secteur de l'hébergement touristique, qui lui aussi a fortement évolué, représente en outre une composante fondamentale du panorama économique toulousain et de l'offre touristique de la ville. Toulouse est notamment une destination privilégiée pour le tourisme d'affaires, et c'est aujourd'hui non seulement l'ensemble du tissu économique régional qui en bénéficie, mais aussi une grande majorité du l'hébergement marchand toulousain.

Ainsi, le Mercure Toulouse Centre Saint-Georges est implanté dans une métropole dont le marché touristique est actuellement en pleine croissance. Le rayonnement international dont profite la ville de Toulouse, permet à une grande majorité de son parc hôtelier d'attirer une clientèle d'affaires importante. Avec sa localisation privilégiée et ses récentes rénovations, tournées vers l'expérience et l'authenticité, le Mercure Toulouse Centre Saint-Georges déploie des arguments incontestables lui permettant d'attirer aussi bien une clientèle loisirs qu'une clientèle affaires. Ce deuxième chapitre nous aura permis de présenter le terrain avec lequel nous allons par la suite mettre en relation nos trois hypothèses.

CHAPITRE 3 : Présentation de la méthodologie d'investigation terrain

Au cours de ce troisième chapitre, nous reviendrons tout d'abord sur l'ensemble de la démarche méthodologique de master 2, ce qui nous permettra ensuite d'introduire la méthodologie exploratoire choisie pour ce présent travail. Nous expliquerons donc le choix des études réalisées, leur terrain d'application, et prouverons la nécessité de leur mise en place. Dans un second temps, nous mettrons en application cette étude exploratoire. Son analyse et l'interprétation de ses résultats nous permettront d'obtenir par la suite, un support de réponse pour chacune de nos hypothèses.

1. Présentation de la méthodologie de collecte utilisée

1.1 Recherches préliminaires et rappel de la démarche méthodologique de master 2

Notre mémoire de master 1 nous avait permis de nous approprier un sujet, d'en définir les principaux concepts à l'aide d'une revue de littérature riche et pluridisciplinaire. Nous avons défini librement notre sujet « *La génération Z : un nouveau défi pour la clientèle d'affaires hôtelière* », ainsi que nos axes de recherche. Etant convaincus que cet objet de recherche correspond à un sujet d'avenir pour le secteur de l'hôtellerie et que son étude nous apportera certaines connaissances nécessaires pour notre future carrière professionnelle, nous avons choisi de garder et approfondir ce même sujet en deuxième année de master. Ce deuxième mémoire est alors à considérer comme le prolongement du travail de recherche d'ores et déjà effectué en master 1, s'inscrivant toujours dans une démarche de recherche fondamentale.

Les recherches préliminaires de ce présent travail se sont concentrées sur quatre principaux thèmes : le tourisme d'affaires, l'hôtellerie, la génération Z et l'expérience client. Nous avons repris des éléments de recherche de master 1 jugés pertinents, auxquels nous avons incorporé de nouvelles connaissances et un nouveau concept : l'expérience client. De cette manière, nos lectures nous ont permis d'établir une analyse de nos différents thèmes en partie 1 de ce mémoire, puis de dégager une problématique précise autour de notre sujet :

« La création d'une expérience client positive en hôtellerie, une solution face au défi que représente la génération Z de la clientèle d'affaires »

Il s'agit alors ici d'une démarche qui se veut prospective, cherchant des solutions aux enjeux inévitables pour le secteur hôtelier de demain. A savoir plus précisément si, la proposition d'une expérience client positive serait l'une de ces solutions.

Après avoir élaboré une certaine revue de littérature et lu de nombreux ouvrages sur la question, nous avons choisi trois axes de travail qui nous semblaient les plus signifiants et les avons transformés en nos trois hypothèses :

- ▶ Le marketing expérientiel pour une clientèle en recherche d'expérience et d'originalité ;
- ▶ Le digital au cœur de l'expérience client pour une clientèle d'affaires multi-équipée et hyper-connectée ;
- ▶ Le relationnel pour une clientèle en quête d'expérience humaine et de reconnaissance, un chemin vers la fidélisation.

Chacune de ces hypothèses reprend l'une des composantes de la stratégie de l'expérience client, sur laquelle nous portons un intérêt particulier dans le cadre de notre travail. Ces hypothèses nous permettront d'appréhender les nouvelles tendances que va amorcer la génération Z de la clientèle d'affaires au sein de l'hôtellerie. Aussi, dans notre partie I nous avons compris quel était l'enjeu pour les hôteliers de s'adapter à ces nouvelles attentes et comportements de consommation, il s'agit désormais de chercher les solutions qui peuvent s'offrir à eux. La génération Z n'étant pas encore totalement entrée sur le marché du travail, nos hypothèses s'inscrivent dans une logique prospective fondée sur nos diverses recherches.

Une fois le cadre théorique défini autour de notre sujet, il est désormais nécessaire de compléter ce travail de recherche en allant à la rencontre du terrain, pour vérifier en outre si nos hypothèses sont en adéquation avec la réalité de celui-ci. Une étude exploratoire est alors indispensable dans l'aboutissement de notre mémoire de master 2. La méthodologie envisagée ici, reprendra des études qualitatives effectuées en master 1 jugées pertinentes pour ce travail. Néanmoins, certains ajustements ainsi qu'une complémentarité des études déjà réalisées seront nécessaires.

En raison des circonstances économiques particulières liées à la Covid-19, de nombreuses modifications ont notamment été amenées à notre travail de recherche. Effectivement, la crise liée à la pandémie du coronavirus a particulièrement mis en danger le secteur du tourisme et de l'hôtellerie, pour qui l'impact économique est considérable. A ce titre, la majorité des établissements hôteliers français ont dû temporairement fermer leurs portes, et le stage que nous devions initialement effectuer au sein de l'établissement Mercure Saint-Georges n'a pas eu lieu. Nous avons donc été dans l'obligation d'adapter en conséquence la démarche exploratoire de notre mémoire de master 2.

Au fil de la présentation de notre méthodologie d'investigation terrain ci-après, nous veillerons à décrire les conditions dans lesquelles il aurait été souhaitable que notre étude terrain soit déroulée. A chaque étape, nous allons donc exposer le travail tel qu'il aurait été envisagé en l'absence du contexte sanitaire mondial actuel, tout en y apportant les ajustements nécessaires. L'objectif étant de réaliser quoi qu'il en soit une étude pertinente et cohérente, avec les moyens dont nous disposons.

1.2 Le terrain d'application

Nous l'aurons compris, en vue de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses, il est désormais nécessaire d'aller nous confronter au terrain. L'objectif ici, est donc de mener la poursuite de notre mémoire de recherche en allant directement à la rencontre de professionnels qui sont concernés et plus ou moins familiarisés avec la problématique posée. L'enjeu sera de recueillir leurs opinions, connaissances, ressentis. Il s'agit donc de travailler la thématique de notre mémoire d'une façon qui se veut plus opérationnelle.

Il est alors indispensable pour nous de trouver un terrain d'application dans lequel nos trois hypothèses sont significatives. Considérant notre champs d'étude et notre problématique, il nous semblait évident de cibler en tant que terrain d'application, le secteur de l'hôtellerie et plus précisément les hôtels ayant comme principale clientèle les femmes et les hommes d'affaires. Ce type d'organisation semble être le plus adapté, mais aussi celui qui se reconnaitra le plus dans les conclusions que soulèvera notre recherche.

Dans l'idéal, la démarche exploratoire envisagée pour ce mémoire de master 2 devrait s'appuyer sur une analyse du secteur de centre-ville de Toulouse. Nous avons effectivement prévu de nous concentrer autour d'un cas précis dans un premier temps, à savoir l'hôtel Toulouse Mercure Centre Saint-Georges présenté dans le chapitre précédent. Par la suite, nous souhaitons élargir notre terrain d'étude vers les concurrents de ce même établissement. Compte tenu des circonstances actuelles, nous avons été dans l'obligation d'ajuster ces éléments-là. Face à l'impossibilité de réaliser les études qui étaient initialement prévues, nous avons notamment dû réorienter notre terrain d'application. Afin de garder une certaine cohérence et logique à ce mémoire, il est tout de même important d'être en mesure d'effectuer un lien entre les résultats de notre étude terrain et le cas du Mercure Saint-Georges. A plus forte raison que nous avons fait le choix de garder la présentation de cet établissement et de la marque Mercure en partie II de ce mémoire. Bien que nous ne puissions-nous appuyer concrètement sur ce cas en particulier, il s'agira par la suite d'obtenir

des résultats s'inscrivant tout de même dans leur situation. D'une manière plus générale, les données récoltées permettront à chaque structure hôtelière d'affaires de se reconnaître dans les conclusions que soulèvera notre recherche, et d'appliquer nos préconisations en les ajustant à leur situation. L'objectif principal de ce mémoire étant, nous le rappelons, de trouver des solutions aux enjeux qui s'imposeront inévitablement au secteur hôtelier d'affaires dans un futur proche, et ce, toutes catégories confondues.

1.3 Proposition d'une méthodologie pour l'étude exploratoire

En vue de cette démarche de confrontation au terrain et de vérification de la cohérence de notre travail de recherche, il demeure différentes méthodes de travail : les études quantitatives et les études qualitatives. Afin de réaliser une analyse complète dans le cadre de ce mémoire, nous avons trouvé pertinent de mettre en application chacune d'entre elles.

Tout d'abord, l'étude qualitative consiste à interroger des individus et à expliquer des comportements. Elle permet ainsi de répondre à la question « pourquoi ? » de manière la plus détaillée possible. Cette méthode n'impose pas de cadre de référence et laisse libre cours à la réflexion de chacun des partis interrogés. Ainsi, l'entretien peut évoluer librement et l'on peut aborder des sujets plus ou moins précis. Il s'agit donc d'un moyen d'obtenir des réponses approfondies, propres aux impressions et aux expériences personnelles de chaque personne interrogée. L'étude qualitative est essentielle pour s'introduire dans la psychologie du consommateur¹²². Ici, elle permettra donc de répondre de façon judicieuse à notre sujet et de nous aider dans l'analyse de nos hypothèses. A l'aide de cette démarche compréhensive, il sera plus facile d'appréhender en détail les besoins et attentes de la génération Z de la clientèle d'affaires et de voir ce à quoi les professionnels de l'hôtellerie seront confrontés dans les années à venir.

L'étude quantitative quant à elle nous permettra dans un second temps de recueillir un grand nombre de données et d'obtenir des résultats probants. Il s'agit en effet d'un questionnaire ou sondage réalisé auprès d'un échantillon représentatif, dont les données extraites peuvent ensuite être généralisées à l'ensemble de la population étudiée. Ce type d'étude est complémentaire à l'étude qualitative et nous permettra d'analyser les attentes et comportements des consommateurs à grande échelle¹²³. A plus forte raison que la méthode

¹²² Les échos exécutives. *Les études qualitatives : pourquoi et comment les utiliser ?* 2016. [en ligne]. Disponible sur : <https://business.lesechos.fr/outils-et-services/directions-marketing/les-etudes-qualitatives-1-3-pourquoi-et-comment-les-utiliser-300643.php> (Consulté le 19/03/19)

¹²³ Définitions marketing. *Définition : étude quantitative*, 2017. [en ligne]. Disponible sur : <https://www.definitions-marketing.com/definition/etude-quantitative/> (Consulté le 23/03/19)

quantitative rend possible la comparaison des résultats entre eux, mais aussi de quantification de données chiffrées et l'élaboration d'analyses statistiques.

2. Application de l'étude qualitative

Comme précisé précédemment, notre investigation terrain comporte en premier lieu la mise en place d'études qualitatives. Il existe ici trois différentes façons de procéder, à savoir :

- le focus groupe (ou entretien de groupe sous forme de débat) ;
- l'entretien individuel (directif, semi-directif ou non directif) ;
- l'observation (en se rendant invisible).

Dans le cadre de ce mémoire, la méthode retenue est celle des entretiens individuels semi-directifs. Cette technique, souvent employée dans les études qualitatives, consiste à recueillir des informations détaillées, des réactions propres à l'individu interrogé, sur des thèmes particuliers déterminés à l'avance. Ces thèmes doivent être répertoriés dans un guide d'entretien élaboré soigneusement en amont. L'interviewer choisi au moment venu les tournures et la formulation des questions comme il le souhaite, avec une marge d'improvisation plutôt importante. L'avantage des entretiens semi-directifs est qu'ils laissent une certaine liberté d'expression aux interviewés, permettant ainsi d'obtenir des réponses spontanées basées sur leurs ressentis, mais aussi d'approfondir certains points jugés plus importants que d'autres. Le fait de choisir les thématiques à l'avance permet également de guider l'interviewé vers les sujets qui nous intéressent.

Les entretiens exploratoires permettent de mettre en lumière des aspects de terrain que nous n'avons sûrement pas captés dans nos lectures. Ils servent à faire le vécu du sujet, à créer des opinions, des jugements, des perceptions, des représentations sociales qui sont alors primordiales en vue de réaliser l'étude la plus pertinente possible. Nous avons adopté cette même méthodologie probatoire pour l'ensemble de nos hypothèses, et sommes donc allés à la rencontre de divers acteurs, à l'aide de certains outils que nous allons désormais exposer.

2.1 Définition de l'échantillon des acteurs interrogés

Il existe différentes catégories de personnes potentielles à interroger :

- les experts (enseignants, chercheurs, acteurs qui ont déjà pensé à notre sujet) ;
- les témoins privilégiés (personnes qui, par leurs statuts, leurs responsabilités, peuvent avoir un rapport avec notre sujet) ;
- le public concerné (les clients).

Ici, nous avons trouvé logique et nécessaire d'incorporer l'ensemble des données empiriques que nous avons d'ores et déjà recueillies pour le mémoire de master 1. A plus forte raison que nous étions allés à la rencontre d'acteurs venant de diverses entreprises, appartenant chacune au secteur de l'hôtellerie et proposant ses services aux clients d'affaires. Ces études nous ont permis de récolter davantage d'informations autour de notre sujet et d'obtenir des opinions et perceptions plus ou moins hétérogènes et complémentaires. En outre, les deux professionnels que nous avons interrogés représentent des établissements hôteliers en concurrence directe avec le Mercure Saint-Georges, et les différents thèmes abordés au cours de ces échanges reprennent chacune de nos présentes hypothèses.

Dans l'optique d'infirmer ou de conforter nos hypothèses, nous étions allés à la rencontre de trois types d'acteurs différents en master 1. Il s'agissait donc ici d'entretiens distincts, mais complémentaires afin de mener l'analyse la plus complète possible.

Dans un premier temps, nous étions allés du côté de la demande, en réalisant un entretien auprès d'une cliente d'affaires en hôtellerie, appartenant à la génération Y. Le but était de prendre connaissance des besoins et attentes actuels de cette clientèle. Le deuxième acteur interviewé du côté de la demande était un individu appartenant à la génération Z, l'un des points fondamentaux de notre sujet de recherche. L'intérêt ici était donc de questionner cette personne sur ses attentes et comportements de consommation.

Dans un second temps, nous étions allés nous confronter à l'offre en contactant la chargée de clientèle d'un hôtel**** et le Directeur Commercial et Marketing d'un hôtel*****. Ces personnes ont chacune un poste à responsabilités au sein du service commercial de leur hôtel, deux organisations qui sont, elles, identiques à notre terrain d'application. Le service commercial, en charge de gérer les demandes d'entreprises concernant l'organisation d'évènements professionnels, est fréquemment en contact avec la clientèle d'affaires. Les employés qui sont au sein de ce service connaissent ainsi au mieux les attentes et besoins de cette clientèle. De plus, étant souvent en collaboration avec les autres services, une personne travaillant au service commercial peut nous procurer une vue d'ensemble et répondre à des questions concernant nos trois hypothèses.

Ces choix avaient été correctement justifiés. En effet, il était indispensable pour nous de réaliser une étude exploratoire auprès de la demande actuelle (Y) et surtout de la future demande (Z), représentant le cœur de notre sujet d'étude. L'objectif de cette démarche était de mettre en évidence les ressentis de ces deux personnes et de pouvoir par la suite les

comparer, afin d'en percevoir ou non une certaine évolution. De plus, notre objet d'étude portant spécifiquement sur la clientèle d'affaires hôtelière, nous souhaitions interroger des professionnels du secteur commercial hôtelier. Notre revue de littérature au sujet de la génération Z se composait essentiellement d'ouvrages nous permettant d'avoir une approche davantage managériale et sociologique. Le point intéressant ici était d'aller à la rencontre d'acteurs marketing, afin de comprendre au mieux leurs stratégies et d'obtenir des connaissances plutôt variées autour de notre champs d'étude.

Enfin, il été initialement prévu de compléter cette étude en master 2 en allant à la rencontre de clients et professionnels de l'hôtel Mercure Saint-Georges. Cependant, comme précisé ultérieurement, nous avons été dans l'obligation de réajuster notre étude terrain. A ce titre, bien que ce mémoire repose essentiellement sur le secteur de l'hôtellerie, nous avons jugé intéressant de connaître le point de vue d'un professionnel d'ETHICS Group¹²⁴ sur notre sujet. Cette entreprise travaillant également au service de la clientèle d'affaires, il ne pouvait qu'être enrichissant de recueillir les idées et expériences de la part d'une personne en interne.

Notre échantillon de personnes interrogées sur les deux années se compose alors d'acteurs de la demande et d'acteurs de l'offre. Pour chacun de ces cinq entretiens a été appliqué la méthodologie exploratoire expliquée précédemment. Ont été abordé pour chacun d'entre eux des questions autour de nos trois hypothèses, expliquées ultérieurement en sous partie 2.2. De cette façon, nous pourrons nous confronter à la réalité dans les meilleures conditions.

Tableau n°2 : Typologie des individus interrogés – études qualitatives

Date de l'entretien	Organisme	Fonction de la personne interrogée	Lieu d'activité	Sexe	Age
N°1 18/02/19		Cliente d'affaires de la génération Y : conseillère juridique	Toulouse	F	35 ans
N°2 12/02/19		Acteur de la génération Z : étudiante en STAPS	Toulouse	F	18 ans
N°3 25/02/19	Hôtel **** d'un groupe hôtelier français	Chargée de clientèle	Anonyme	F	
N°4 15/03/19	Hôtel ***** d'un groupe hôtelier multinational	Directeur commercial et marketing	Anonyme	H	
N°5 09/10/20	ETHICS Group	Consultante	Toulouse	F	

¹²⁴ Entreprise dans laquelle nous avons finalement effectué notre stage de master 2.

2.2 Le guide d'entretien

Le choix de l'étude qualitative et de la mise en place d'entretiens semi-directif nécessite la préparation et l'application de certains outils. Comme nous l'avons vu précédemment, la conduite de ces entretiens implique en outre en amont la création d'un guide. Celui-ci s'organise autour de notre problématique et de nos hypothèses et récapitule les principaux thèmes et sous thèmes à aborder au cours de l'échange. Ainsi, on retrouve dans le guide d'entretien, une série de questions formulées autour de ces thèmes. Il s'agit d'un outil d'accompagnement pour l'enquêteur, permettant d'articuler correctement l'entretien et de le rendre cohérent du point de vue de la personne interrogée. Il intervient donc comme un soutien, un outil sécurisant permettant de suivre de façon adéquate la trame de l'entretien.

Nous rappelons qu'à travers notre démarche, nous nous sommes entretenu avec trois différents types d'acteurs. Il nous a ici semblé judicieux de garder le même guide d'entretien pour les acteurs Y et Z, qui se situent tous deux du côté de la demande. En effet, cela nous permettra ensuite lors de la collecte et analyse des données, de confronter les réponses et donc, de comparer les attentes de la génération Y à celles de la Z sur différents thèmes abordés. Nous pourrons ainsi percevoir au mieux l'évolution de la demande de la clientèle d'affaires à laquelle sera confrontée l'hôtellerie dans les années à venir. Pour ce qui en est des entretiens avec les professionnels, nous avons élaboré un guide différent. Les deux sont disponibles en annexes A et B. Il est important de préciser que les thématiques abordées restent identiques d'un guide à l'autre, toutes articulées autour de nos trois hypothèses. Nos deux guides d'entretiens s'organisent donc autour des thèmes respectifs suivant :

- Le concept générationnel et les caractéristiques de la génération Z ;
- L'évolution des comportements de consommation ;
- La clientèle d'affaires en hôtellerie en général ;
- L'importance de faire vivre et de vivre une expérience, les caractéristiques et la mise en place de l'expérientiel ;
- Les nouvelles technologies comme nouvel outil de communication, d'information et d'innovation ;
- Le futur de l'hôtellerie et la digitalisation de l'offre ;
- L'importance de la dimension humaine et du rôle du personnel en contact ;
- La place de la personnalisation dans la fidélisation client.

2.3 Le déroulement des entretiens

Le déroulement de l'entretien correspond à l'étape la plus importante de notre étude exploratoire. Nous pouvons considérer que l'entretien semi-directif se déroule en trois phases.

Il y'a tout d'abord la phase introductive, autrement appelée la phase de premier contact, qui correspond au moment où l'on va se présenter, rassurer l'interviewé, introduire le sujet de son étude et sa problématique. Afin de mettre en confiance la personne interrogée, nous devons construire ici un contexte d'égal à égal, c'est-à-dire, employer un langage verbal et non verbal similaire à celui de la personne qu'on a en face. Lors de cette même phase, nous devons également annoncer le cadre légal de l'entretien.

Arrive ensuite la phase de l'exploration, où l'on va poser des questions plus ou moins larges en lien avec nos thèmes conducteurs. Il est important ici de connaître et maîtriser certains principes fondamentaux :

- avoir prit connaissance de l'intégralité du guide d'entretien afin de pouvoir se l'approprier et s'en détacher lors de l'échange, d'être plus fluide et à l'aise ;
- être constamment à l'écoute de l'interviewé afin de le relancer sur certains sujets et donc apporter plus de précisions sur différents points ;
- être dans la capacité de recentrer l'individu sur le sujet avec diplomatie et tact ;
- être neutre dans nos questions afin de ne pas influencer la personne interrogée ;
- être pourvu d'empathie.

La troisième et dernière phase est celle de la conclusion de l'entretien, où l'on demande à la personne interrogée si elle a des informations supplémentaires à nous communiquer et où on la remercie d'avoir accepté de nous rencontrer.

Il est important pour nous de préciser que les cinq entretiens que nous avons réalisés dans le cadre de cette étude se sont pour tous déroulés dans les mêmes conditions, autrement dit en face à face et ont chacun duré une trentaine de minutes environ.

2.4 Processus du traitement des données

L'étape de traitement des données est l'un des aboutissements de notre étude terrain. C'est notamment ici que nous allons pouvoir mettre en lumière les idées principales retenues de chaque entretien et contrôler la validité de nos hypothèses en y apportant de premiers éléments de réponses.

Les retranscriptions sont disponibles en Annexes C, D, E, F et G. Celles-ci sont complètes, nous avons uniquement caché certains mots dans le but de préserver l'anonymat. Nous avons voulu garder et mettre en avant les temps d'hésitation, les rires, afin d'exposer les diverses émotions ressenties par les personnes interrogées. Il s'agissait donc par la suite d'extraire et traiter certaines informations à partir de nos retranscriptions. Dans ce même but, la conception d'une analyse était nécessaire. Ici, nous avons privilégié en réalité deux différents types d'analyses, que nous avons présenté sous forme de tableaux : une analyse individuelle de chaque entretien et une analyse croisée (cf. Annexes J, K, L, M, N et O).

A la différence du guide d'entretien qui est un outil d'exploration - visant la production de données, le grille d'analyse est un outil explicatif - visant la production de résultats. On y retrouve nos principaux thèmes d'un côté, et l'analyse des réponses correspondantes de l'autre. L'exploitation des résultats de nos entretiens s'est alors faite en deux temps. Nous avons tout d'abord analysé individuellement nos cinq entretiens semi-directifs puis réalisé une analyse croisée des résultats des entretiens n°1 et n°2, essentielle à la bonne perception et compréhension de l'évolution des comportements de consommation entre la génération Y et la génération Z. Les résultats obtenus grâce à l'analyse des entretiens réalisés, nous ont aidé à mieux visualiser les attentes des Z vis-à-vis de différents thèmes que nous avons déterminés. Les professionnels interrogés ont également pu nous apporter leurs ressentis sur divers sujets abordés et de nombreuses informations sur le secteur dans lequel ils évoluent.

3. Application de l'étude quantitative

Afin de compléter les informations collectées lors de l'étude qualitative, il était indispensable pour nous de réaliser un questionnaire quantitatif en seconde année de master. Les réponses recueillies grâce à celui-ci, nous permettront d'analyser à plus grande échelle l'évolution de la demande.

Ici, il était à l'origine prévu de réaliser un questionnaire de satisfaction au sein du Mercure Toulouse Centre Saint-Georges, remis en main propre sous format papier (cf. exemple type en Annexe I) ou numérique, via un email personnalisé ou à l'aide d'un QR code et d'une tablette mise à disposition. Cette étude nous aurait en outre permis de recueillir des informations concernant les attentes, les ressentis et impressions des clients sur l'expérience vécue dans cet établissement en particulier (avant, pendant et après leurs séjours). Au vu des circonstances actuelles, nous n'avons pas pu mettre en place cette méthode. Nous avons alors adapté notre étude quantitative en réalisant un questionnaire en ligne, auprès

d'individus n'ayant jamais séjourné au sein de cet hôtel. Ce questionnaire aura tout de même pour objectif d'obtenir des éléments de réponses pour nos trois hypothèses.

3.1 Création d'un questionnaire en ligne

En premier lieu, le titre du questionnaire doit être interpellant et attractif. Il doit en effet donner envie aux personnes ciblées de s'intéresser au sujet et de répondre à nos questions. Aussi, nous avons choisi un titre évocateur « *L'évolution de la consommation au fil des générations* ». En effet, avec le mot « génération » prenant la marque du pluriel et le terme de « consommation » mis en évidence, tout un chacun peut s'identifier et se sentir concerné par ce questionnaire en ligne.

L'introduction est elle aussi essentielle à travailler. C'est dans ce paragraphe que nous devons renseigner notre sujet et contexte d'étude, mais aussi mettre les individus ciblés au centre de notre problématique. Le but étant ici de recueillir un maximum de réponses, toutes générations confondues, nous avons mis en avant l'importance et la pertinence de la participation de chacun. Autrement dit, notre introduction démontre à l'ensemble des lecteurs que peu importe leur catégorie socio-professionnelle, leur âge, leur culture ou habitudes de consommation, leur participation à ce questionnaire est nécessaire et précieuse. Enfin, il s'agissait également d'expliquer les termes de confidentialités et de mettre en avant l'anonymat des données recueillies, afin que les individus se sentent libres de répondre.

Dans l'objectif de séparer les réponses des Z de celles des autres générations, il a été nécessaire d'insérer en début de questionnaire une question filtre¹²⁵. Cette dernière demande à chaque répondant, la génération à laquelle il appartient. En fonction de sa réponse, la personne interrogée est ensuite redirigée vers la section du questionnaire correspondant à son profil. Cette question filtre nous permettra par la suite de pouvoir comparer les réponses des individus Z avec celles des autres générations.

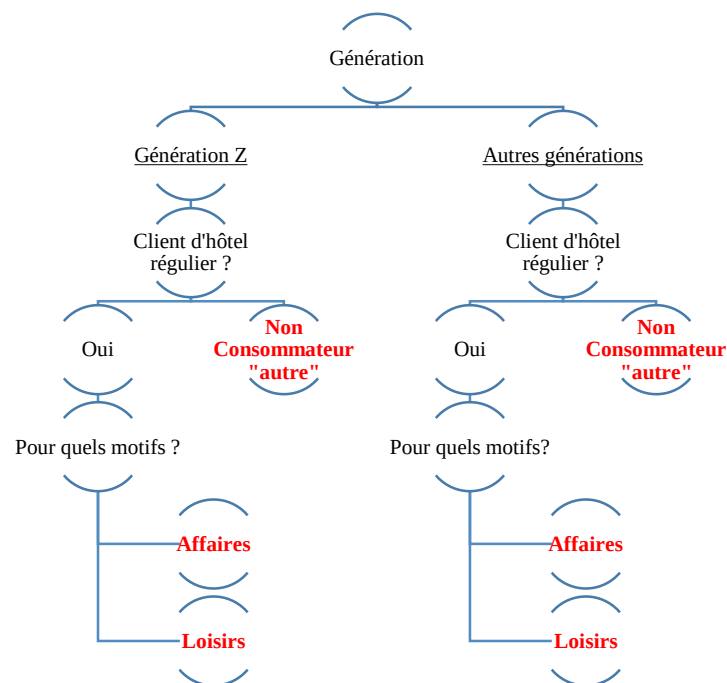
Une deuxième question filtre était ensuite nécessaire, à savoir : « *séjournerez-vous plus de 2 fois par an dans des établissements hôteliers ?* ». Cette question nous permettra de séparer les individus que l'on peut considérer comme clients hôteliers « réguliers », de ceux qui s'y rendent très rarement voire jamais. Nous avons choisi ici une fréquence minimale de 2 fois par an seulement, car un chiffre plus élevé aurait considérablement réduit notre échantillon. A plus forte raison que l'objectif principal ici, est de connaître et analyser les attentes

¹²⁵ Définitions marketing. *Définition : question filtre*, 2017 [en ligne]. Disponible sur : <https://www.definitions-marketing.com/definition/question-filtre/> (Consulté le 23/03/19)

individuelles de ces clients sur divers sujets concernant leurs séjours, pour lesquels il n'y a aucune nécessité d'être client habitué. En ce qui concerne les individus qui répondront « non » à cette question, ils seront considérés comme des consommateurs « autre », dont les réponses seront tout de même précieuses à analyser.

Enfin, il s'agit de séparer les clients loisirs des clients d'affaires à l'aide d'une troisième question filtre : « *pour quels motifs séjournez-vous dans des établissements hôteliers ?* ». Cette question concerne uniquement les individus ayant répondu « oui » à la question filtre précédente, et nous permettra d'isoler les réponses des clients d'affaires, le cœur de notre sujet d'étude. Afin de clarifier nos propos, nous avons effectué la figure ci-dessous, reprenant les différents profils de personnes interrogées via ce questionnaire en ligne :

Figure n°11 : Typologies des individus interrogés - étude quantitative



Ce questionnaire en ligne prévoit par la suite que l'ensemble des individus interrogés, tous profils confondus, abordera plusieurs sections de questions reprenant chacune nos trois hypothèses. A savoir : la place des technologies, de l'expérientiel (design, émotions, extraordinaire...) et celle du contact humain. Il y aura bien sûr quelques variantes en fonction du profil de chacun. Effectivement, ce qui nous intéresse auprès des clients d'hôtel « réguliers », est l'expérience globale vécue dans le milieu hôtelier. Pour les consommateurs « autre », il s'agit de l'expérience de consommation d'un point de vue plus général. Le but étant de recueillir le maximum d'information possible sur les ressentis et attentes

individuelles de chacun concernant les différents thèmes abordés. Les données seront ensuite croisées, ce qui nous permettra d'établir des comparaisons entre les différentes générations.

Il était nécessaire de présenter des questions de nature plutôt simples et succinctes, afin que cela ne rende pas le questionnaire trop chargé et ennuyant. Aussi, nous avons maintes fois utilisé l'échelle de Likert¹²⁶, un outil fiable pour mesurer les opinions et perceptions des consommateurs. Ce dernier permet aux personnes interrogées de répondre rapidement et facilement à des questions qui sont fermées. Les questions s'orientent sur les attentes, le ressenti et les émotions des répondants durant leur parcours d'achat ou parcours hôtelier, puisque c'est ce qui va définir la qualité de l'expérience client proposée.

Ce questionnaire en ligne a été créé sur le logiciel *Google Forms*. Ce dernier nous paraissait être l'un des outils les plus adaptés pour élaborer cette étude quantitative, proposant de créer des questionnaires en ligne élaborés, aux multiples choix de questions/réponses.

3.2 Le déroulement de l'étude

La population mère, autrement définie par « *la population sur laquelle porte l'étude et au sein de laquelle est prélevé l'échantillon*¹²⁷ » était ici essentielle à déterminer. En raison du contenu de notre sujet d'étude, il était alors nécessaire pour nous de cibler les Z, mais aussi les autres générations précédentes. Le but de cette étude étant de comparer leurs attentes et ressentis sur divers sujets autour de nos hypothèses.

Pour administrer notre questionnaire il existe en réalité différentes méthodes. Le faire passer par e-mailing, à partir de la base de données clients d'un hôtel serait notamment judicieux pour ce type d'étude. Dans notre cas et au vu des circonstances actuelles, nous avons trouvé plus adapté de l'envoyer par mail à un grand nombre de contacts, en utilisant la méthode de la boule de neige¹²⁸. Dans un second temps, il s'agissait bien évidemment de le relayer sur les réseaux sociaux, afin de s'assurer de toucher efficacement un grand nombre d'individu appartenant à la génération Z.

Cette enquête s'est ainsi déroulée sur 2 semaines, une durée qui a été suffisante pour obtenir un nombre conséquent de réponses et de données à analyser.

¹²⁶ Outil psychométrique permettant de mesurer une attitude chez des individus.

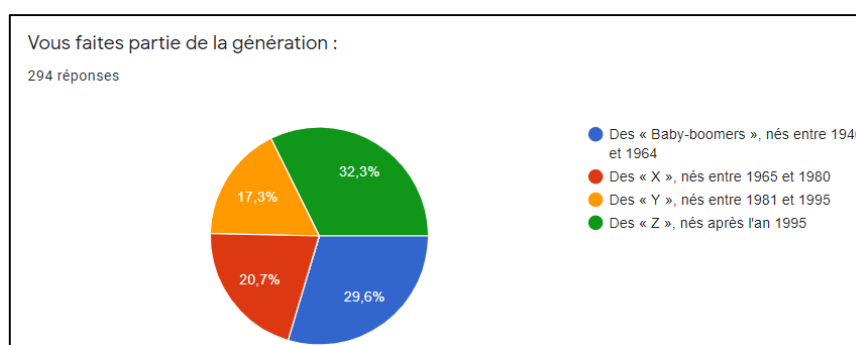
¹²⁷ Définitions marketing. *Définition : population mère*, 2017. [en ligne]. Disponible sur : <https://www.definitions-marketing.com/definition/population-mere/> (Consulté le 23/03/19)

¹²⁸ Diffuser un questionnaire d'enquête à des personnes ayant les caractéristiques recherchées, puis leur demander de le diffuser à d'autres personnes de profil similaire.

3.3 Processus du traitement des données

Nous avons obtenu un total de 296 réponses à ce questionnaire en ligne, qu'il convient désormais d'analyser. Sur les 95 Z interrogés, 31 sont des clients hôteliers « réguliers » et 64 sont des consommateurs « autre ». Les 201 autres individus appartiennent aux générations Y, X ou *baby-boomers*. 74 d'entre eux sont des clients hôteliers « réguliers » et 127 sont des consommateurs « autre ».

Figure n°12 : Générations des individus interrogés - étude quantitative



L'analyse des résultats nous permettra de mettre en évidence les ressentis et attentes des personnes interrogées sur différents sujets et de pouvoir par la suite les comparer, afin de percevoir une certaine évolution ou non entre les générations. Le logiciel *Google Forms* propose des graphiques et renseignements sur les réponses en temps réel, ce qui nous a permis d'analyser facilement les données recueillies et d'élaborer des statistiques (cf. Annexe P).



Ce troisième et dernier chapitre avait pour principal objectif la mise en place d'une investigation terrain. Le choix et l'application de la méthodologie sont des étapes primordiales, qui se doivent d'être réalisées avec précision. Aussi, nous avons déterminé quels types d'études mettre en application, sur quel terrain d'application, auprès de quel échantillon, ainsi que les outils indispensables à leurs réalisations. Il s'agissait alors de présenter une méthodologie exploratoire, suivi d'une méthodologie de traitement de données pour chacune des études employées. La collecte et l'analyse des données recueillies vont par la suite nous permettre d'apporter des éléments de réponses à nos trois hypothèses ainsi qu'à notre problématique, en partie III de ce mémoire de master 2.

Conclusion Partie II :

Dans un monde qui est aujourd'hui en pleine mutation, mettant au défi chaque entreprise de pouvoir le suivre, le leader mondial de l'hôtellerie Accor a choisi de revoir son positionnement avec une volonté forte : créer l'expérience voyage et *lifestyle* de demain. Le nouvel Accor s'impose alors comme le pionnier de l'hospitalité de demain. Aussi, nous nous sommes intéressés de plus près à son portefeuille de marque, et plus particulièrement à l'une d'entre elles : Mercure.

Mercure affirme elle aussi une volonté de s'adapter aux évolutions du secteur. Aujourd'hui, la marque met en avant des atouts incontestables lui permettant de répondre correctement aux besoins des nouveaux consommateurs. Elle a compris l'enjeu de faire vivre une expérience inoubliable à ses clients et a pour objectif de devenir la marque hôtelière « d'inspiration locale » favorite des marques milieu de gamme. Mercure a su anticiper ces nouvelles tendances, en accordant notamment une place importante à l'innovation dans ses concepts. Elle propose aujourd'hui une offre totalement revisitée, une expérience chaleureuse et unique à ses clients, ancrée dans la localité et l'authenticité, tout en assurant un niveau de qualité homogène à ces derniers. Il s'agit de l'une des seules marques hôtelières milieu de gamme au monde conjuguant parfaitement l'authenticité de ses établissements, à la puissance d'un réseau mondial aux standards de qualités garantis. Un concept clé qui lui vaut aujourd'hui son succès. De nos jours, la marque Mercure possède un réseau international considérable et continue à poursuivre activement son développement, avec pour objectif de s'imposer comme une marque globale et authentique mondiale, proposant des expériences uniques à sa clientèle. Une promesse forte que l'on retrouve au cœur de sa stratégie de communication internationale.

Aussi, nous avons souligné l'importance accordée à l'expérience, aux émotions et à la création de souvenirs mémorables, dans cette nouvelle vision partagée par Accor et sa marque Mercure. L'expérience client est en outre au cœur de leurs stratégies et pensée tout au long du parcours client dans chacune de leurs offres. Néanmoins, il s'agit ici d'une démarche d'amélioration continue, pour laquelle il est nécessaire de rester constamment attentif et réactif aux nouvelles tendances qui se dessinent.

L'arrivée d'une nouvelle génération sur le marché, à savoir la génération Z, nous pousse notamment à nous demander si les professionnels de l'hôtellerie ne seront pas, dans un futur proche, amenés à réinventer totalement leurs offres. Aussi, dans notre première partie nous

avons compris quel était l'enjeu pour les hôteliers de s'adapter à ces nouvelles attentes et comportements de consommation, il s'agit désormais de chercher les solutions qui peuvent s'offrir à eux. Nos hypothèses de recherche nous permettront notamment d'appréhender les nouvelles tendances que va amorcer la génération Z de la clientèle d'affaires au sein de l'hôtellerie. Pour cela, nous les avons expérimentés par le biais d'une étude terrain spécifique, dont la méthodologie d'investigation a été présentée.

Les résultats de cette démarche exploratoire seront analysés dans la troisième et dernière partie de ce mémoire de recherche et nous permettront d'apporter des éléments de réponses à nos trois hypothèses. En raison des circonstances économiques particulières liées à la pandémie de la Covid-19, des modifications ont été amenées à notre travail de recherche et plus particulièrement à notre étude terrain. Néanmoins, nous veillerons quoi qu'il en soit à réaliser une étude pertinente et cohérente, utile et valable pour l'ensemble du secteur hôtelier d'affaires. Aussi, les données récoltées permettront à chaque structure hôtelière de se reconnaître dans les conclusions que soulèvera notre recherche, et d'appliquer nos préconisations en les ajustant à leur situation. L'objectif principal de ce mémoire étant, nous le rappelons, de trouver des solutions aux enjeux qui s'imposeront inévitablement au secteur hôtelier dans un futur proche.

PARTIE III : ANALYSE DES RESULTATS OBTENUS, DISCUSSION ET PRECONISATIONS

Introduction Partie III :

Une fois le terrain d'étude et la méthodologie exploratoire définis, nous avons mis en application l'ensemble des études planifiées. Dès lors, cette troisième et dernière partie a pour principal objectif l'interprétation des différents résultats obtenus lors de notre étude terrain et la présentation d'éléments de réponses à nos trois hypothèses.

A ce titre, dans un premier chapitre nous présenterons une analyse des données recueillies dans le cadre de nos études exploratoires. Il sera question de revenir sur les principaux thèmes évoqués, nous permettant entre autres de comprendre l'évolution de la demande et de l'offre.

Par la suite, le deuxième chapitre se concentrera sur nos trois hypothèses. Il s'agira ici d'apporter des éléments de réponses à chacune d'entre elles, à l'aide de retours théoriques et pratiques supplémentaires, appuyés sur nos différentes recherches, études et analyses.

Enfin, le troisième et dernier chapitre de ce mémoire aura pour objectif d'apporter des conseils et préconisations sur la démarche d'amélioration de l'expérience client aux professionnels de l'hôtellerie, en vue de répondre correctement aux besoins de leur future clientèle Z. Il sera également question d'évoquer les limites rencontrées dans le cadre de ce travail.

Aussi, à l'issue de cette troisième partie nous pourrions répondre à notre problématique, à savoir si la mise en place d'une expérience client positive serait une solution stratégique pour les hôteliers face à la génération Z de leur clientèle d'affaires ; mais aussi quels sont les principaux leviers d'action qu'ils doivent activer et/ou optimiser pour fidéliser les clients de demain et arriver à se différencier dans un marché ultra-concurrentiel.

CHAPITRE 1 : Interprétation des résultats obtenus

Au cours de ce premier chapitre, nous présenterons les résultats obtenus lors de nos études exploratoires. L'analyse et l'interprétation de ces données, ponctuées de diverses recherches effectuées en amont, nous permettra de dégager de premiers éléments de réponses pour nos trois hypothèses. Ici seront reprises uniquement les données que nous jugeons importantes de mettre en surbrillance, l'analyse intégrale de nos résultats se trouve en annexes.

1. L'évolution de la demande de la clientèle d'affaires en hôtellerie

Dans un premier temps, nous allons expliquer l'évolution de la demande en nous focalisant sur les différents thèmes développés lors de nos études qualitatives et quantitatives, tous en lien avec nos hypothèses de recherche.

1.1 Une clientèle Z qui cherche à vivre et partager des expériences

Comme nous l'avons vu au cours de notre première partie, la génération Z est en recherche de plaisir et d'épanouissement, que cela soit dans sa vie personnelle ou professionnelle. Selon Olivier Rollot (2012, p.136), les Z sont en outre en quête de stimulation et d'originalité dans tout ce qu'ils entreprennent. Un constat également effectué lors de l'analyse des résultats de notre questionnaire en ligne : en effet, 93,1% des clients loisirs Z, 100% des clients d'affaires Z et 82,8% des consommateurs Z ont répondu « oui » à la question « *De façon générale, êtes-vous en quête d'authenticité et attiré(e) par des expériences qui vous font sortir du quotidien ?* ». Aussi, l'ennui que peut parfois provoquer le quotidien leur fait peur, ils sont attirés par la nouveauté et la prise de risques ne les effraie pas. Un point que nous avons également souligné lors de l'entretien effectué auprès d'un acteur de la génération Z, qui avait lui-même mentionné : « *la routine me fait peur, je trouve ça plaisant de faire des activités qui changent, des choses nouvelles et qui coupent vraiment du quotidien.* ». Ce besoin de vivre des expériences intenses et diversifiées se reflète non seulement dans la production des individus mais également à travers leur consommation. L'une des raisons majeures pour laquelle cette clientèle souhaite vivre des expériences uniques est en outre de pouvoir la partager par la suite avec ses groupes de pairs. En tant que digital narcissiques vivant au cœur d'une société de l'image, les Z ressentent le besoin d'avoir une histoire à raconter et de s'exposer. « *Quand je fais quelque chose qui change, j'aime bien le partager avec mes amis ou sur les réseaux, envoyer des photos, des vidéos.* », avait rajouté cette même personne. Le partage sur les réseaux, peu importe le contenu, est pour chacun d'entre eux synonyme de pouvoir (nous développerons davantage ce point dans la sous partie 1.2 suivante).

Dans la peau de futurs clients d'affaires, ils seront à la recherche de quelque chose de plus dans un hôtel. Les résultats collectés de notre questionnaire en ligne nous révèlent en outre que le design et le décor de l'hôtel sont des éléments importants pour cette nouvelle génération de consommateurs : 72,4% des clients loisirs Z ont répondu entre 4 et 5 sur une échelle d'évaluation de 1 à 5¹²⁹. Il s'agirait ici d'un point à ne pas négliger de la part des professionnels, voire un axe stratégique à étudier et optimiser. A plus forte raison que cet avis est partagé avec les générations qui la précèdent, à savoir les Y, X, baby-boomers. En effet, 64,6 % des clients loisirs appartenant à ces générations ont également répondu entre 4 et 5. De plus, si nous comparons les résultats obtenus de nos entretiens qualitatifs, nous pouvons nous apercevoir que les acteurs Y et Z interrogés s'entendent à dire que ces éléments-là sont importants :

Tableau n°3 : L'importance du design/décor des hôtels selon les acteurs de la demande interrogés

Le design de l'hôtel, le décor etc. sont-ils importants pour vous où l'hôtel reste simplement un lieu pour dormir ?	
Acteur de la génération Z :	Clients d'affaires de la génération Y :
« C'est important oui, l'hôtel c'est un lieu de détente j'aime bien qu'il y ait un beau décor. Quand c'est vraiment atypique, je prends des photos pour le montrer à mes amis. »	« J'aime bien que ce soit sympa, être dans un cadre où on se sent bien, forcément on y tient attention. »

Aussi, chacun de ces acteurs souhaite vivre une expérience unique, sortant du quotidien. La proposition de services additionnels proposant des expériences extraordinaires, attire également une majorité des répondants à notre questionnaire, toutes générations confondues : 79,3% des clients loisirs Z et 60,4% des X, Y, baby-boomers ont répondu favorable.

En tant que consommateurs avertis, les clients de demain vont juger et comparer les offres, non seulement sur leurs aspects fonctionnels mais plus particulièrement sur la créativité du marketing de la marque et sur l'expérience globale qu'ils peuvent entretenir avec le produit ou le service (Gentina, 2016, p.140). La consommation est alors un acte réfléchi pour les Z, contenant une forte dimension sociale et symbolique et se présentant comme un moyen de différenciation.

Lors de notre étude terrain, nous avons construit une question ouverte pour l'ensemble des individus considérés comme clients hôteliers « réguliers », afin d'obtenir leur point de vue sur le sujet suivant :

¹²⁹ Chacune des données qui suit s'évalue sur une échelle de mesure à 5 degrés, 0 signifiant « pas du tout », 5 signifiant « énormément ».

Tableau n°4 : Exemples d'expériences hôtelières marquantes selon les acteurs de la demande interrogés

Une expérience dans le milieu hôtelier vous a-t-elle marquée ?	
Réponses questionnaire en ligne :	
<i>Oui, décoration et couleurs plus une petite restauration très raffinée</i> <i>La convivialité</i> <i>Une soirée dégustation de vin avec concert en live dans le hall d'un hôtel</i> <i>Le cuisinier m'a invitée à faire flamber moi-même ma côte à l'os en cuisine</i> <i>Mama Shelter Toulouse, Mob Hotel Lyon Gerland</i> <i>Invitation pour un apéro sympa dans un hôtel à Liverpool</i> <i>Villes reconstituées dans les Hôtels, à Las Vegas, j'ai adoré</i> <i>Des très belles peintures partout dans l'hôtel !</i> <i>Tabacon Thermal Resort</i> <i>Dormir dans une maison en bouteilles en verre</i> <i>Un hôtel qui proposait des maisons/huttes dans la forêt avec sauna</i> <i>Les hôtels avec du charme</i>	
Réponses entretiens qualitatifs :	
Acteur de la génération Z :	Client d'affaires de la génération Y :
<i>« Une fois je suis partie avec le club Med, ils proposaient des chalets à la montagne et on avait l'impression d'être dans un autre monde. Par exemple, la déco était réfléchi et en rapport avec la montagne, tu te sentais complètement dans le truc, loin de chez toi et de ton quotidien. J'ai aussi un souvenir d'être partie en croisière Costa quand j'étais petite, ils proposaient des thèmes dans les pièces j'aimais bien. »</i>	<i>« Il y'a par exemple des salles de massages qui te transposent vraiment dans un autre univers, et quand tu arrives à l'hôtel après une journée de travail ça te permet de te déconnecter un peu de tout, ça fait du bien. »</i>

Aussi, chacun des répondants a cité une expérience dans le milieu hôtelier, inoubliable à ses yeux. Cette question nous a permis de recueillir différents avis et idées d'actions, afin de proposer une expérience unique aux clients.

Finalement, pour ce qu'il en est de l'expérientiel les différences entre les générations ne sont pas flagrantes, si ce n'est que les Z ressentent davantage un besoin de partager leurs expériences. Nous pouvons donc penser que le plaisir et les émotions garderont une place importante aux yeux des Z dans leurs parcours client, et peut être plus que ça ne l'était déjà pour les Y.

1.2 Une clientèle d'affaires Z attachée aux NTIC

L'ascension du web 2.0¹³⁰ et du smartphone a permis la généralisation d'internet auprès du grand public, amenant ainsi de profonds changements dans notre société. Se façonnent alors

¹³⁰ Également appelé le « web social2 », il s'agit d'une véritable transformation du web, qui tend désormais vers plus d'interactivité. Cette notion rassemble la totalité des fonctionnalités communautaires et collaboratives (plateformes

de nouveaux comportements, de la part des consommateurs mais aussi des entreprises, qui se tournent désormais vers l'e-commerce. Les nouvelles technologies nous permettent aujourd'hui d'avoir continuellement accès à l'information et à la communication. Les consommateurs en viennent donc à réclamer un accès instantané à tout ce dont ils ont besoin, qu'importe l'endroit où il se trouvent. L'immédiateté devient le maître mot pour qualifier la société actuelle, dans laquelle les NTIC sont désormais omniprésentes (Meyronin, Spencer, 2016, p.169). C'est alors que les consommateurs s'emparent progressivement d'un certain pouvoir sur les marques, notamment grâce à la possibilité d'avoir accès à un vaste choix d'offres et à toute information en temps réel, que cela soit au niveau des produits et services, du prix, ou encore des avis clients. Le web 2.0 permet également la production et le partage de contenus avec les autres internautes, une source de pouvoir et d'influence majeure (Grégory Bressoles, 2012, p.5). Selon Meyronin et Spencer (2016, p.167), ces échanges permettraient la formation d'une certaine « *complicité 2.0* » créatrice de liens, non seulement entre les consommateurs, mais aussi entre les marques et leur clientèle. Ici, nous pouvons reprendre les mots de l'acteur Z interrogé lors de notre étude terrain, avec qui nous avons évoqué le sujet des nouvelles technologies, plus particulièrement celui du smartphone :

« C'est comme un gadget indispensable, je pense que je ne pourrais pas vivre sans. Je peux parler à mes amis instantanément, leur partager du contenu en direct. Et puis c'est fou quand tu y penses, si je cherche à me rendre quelque part, à réserver un voyage ou un simple restaurant : je cherche la meilleure adresse sur le net, je réserve en un clic et je m'y rends à l'aide de mon GPS. Vivre sans n'a pas de sens, ça rend tout tellement plus facile. »

Le digital s'est donc progressivement installé dans la vie quotidienne des individus, ayant de nombreuses répercussions tant au niveau des rapports sociaux que des modes de consommation. Selon Julien Cantoni (2013, p.10), les NTIC ont révolutionné notre société et cette métamorphose n'est que le début d'un long mouvement. Face à la digitalisation qui se développe, les entreprises vont devoir s'adapter ; quitte à transformer partiellement, voire totalement leurs offres.

La génération Z, qualifiée de *digital natives*, regroupe exclusivement des individus ayant grandi au cœur de cette société connectée et qui ont par conséquent adopté très tôt des attitudes et des modes de consommation qui lui sont propres. Ils n'ont pas connu le monde sans le smartphone, l'ordinateur portable, les réseaux sociaux etc. Selon Olivier Rollot (2012, p.264), les Z sont des utilisateurs à temps pleins du web 2.0 et des outils interactifs

d'échanges, blogs, réseaux sociaux...). On entend de plus en plus parler de l'apparition d'un futur web 3.0, caractérisé de web intelligent et d'internet des objets.

qu'il propose, leurs permettant ainsi d'être continuellement connectés. Un constat que nous avons également effectué lors de l'analyse des résultats de notre questionnaire en ligne : 73,5 % des consommateurs Z interrogés ont répondu entre 3 et 5 à la question « *Ressentez-vous le besoin d'être constamment connecté(e) ?* ». Cette génération utilise davantage les NTIC dans la vie de tous les jours que les X, Y, baby-boomers : à titre d'exemple, 48% des clients loisirs Z ont répondu 5 « *énormément* », contre seulement 14,6 % pour les autres générations. Du côté des consommateurs « autre », 93,7% des Z ont répondu entre 4 et 5, alors que les réponses des autres générations sont plus hétérogènes (11% ont répondu 2, 26% ont répondu 3, etc.). Enfin, la présence sur les réseaux sociaux est nettement plus marquée du côté des consommateurs Z (92,2% ont répondu entre 3 et 5) que du côté des X, Y, baby-boomers (22% ont répondu 0, 20,5% ont répondu 2, 22,8% ont répondu 3).

Les avancées technologiques ont d'ores et déjà profondément modifié les attentes de la clientèle d'affaires en hôtellerie ces dernières années. Tout d'abord, le web et le mobile se sont démocratisés au point de devenir des outils fondamentaux dans le processus d'achat : avec l'apparition de sites comparateurs et d'agences de voyages en ligne, le séjour des clients commence désormais en amont, lors de l'organisation de celui-ci et s'étend jusqu'après sa réalisation, avec le partage de l'expérience vécue sur le web. Alors que 100 % des clients d'affaires Z interrogés lors de notre questionnaire en ligne disent réserver leurs séjours en ligne, du côté des générations X, Y, baby-boomers certains privilégient encore le téléphone (34,6%). C'est d'ailleurs le cas de la cliente d'affaires Y avec qui nous nous sommes entretenu « *Je passe toujours en direct, je n'aime pas réserver directement sur le site* ». Les avis en ligne sont en outre majoritairement regardés par les Z (76,6 % des consommateurs Z ont répondu entre 3 et 5), contrairement aux autres générations qui y prêtent moins attention : 77,2% d'entre elles ont répondu entre 0 et 2. La fonctionnalité et le design du site internet sont également des éléments regardés par les Z au moment de réserver (la majorité des clients loisirs Z ont répondu entre 3 et 5). Ils s'entendent majoritairement à dire que la communication sur le web d'un établissement hôtelier est une chose importante. Aussi, à la question « *Seriez-vous attiré(e) par un hôtel dont la communication sur le web reste très faible et le site internet peu attractif ?* » 75,9% des clients loisirs Z et 60,9% des consommateurs Z ont répondu « *non* ». Un avis qui n'est nettement pas partagé par les autres générations : 54,2% des clients loisirs X, Y, baby-boomers et 71,7% des consommateurs « autre » appartenant à ces générations ont répondu « *oui* ». A titre d'exemple, nous pouvons citer les paroles de l'acteur Z avec qui nous nous sommes entretenus :

« Si je vois un site internet qui n'est pas actualisé, qui n'a pas de belles photos etc. qui est dur à utiliser ou à comprendre, c'est radical. Vu le nombre d'offres qui existent, je ne vais pas perdre mon temps sur des hôtels qui sont peu visibles ou peu attractifs sur internet. Après je regarde beaucoup les avis clients sur les sites comparateurs [...] Avant de réserver il doit donner envie de venir, donc avoir une page internet à jour et attirante avec de jolies photos et de bons avis. Il doit aussi avoir quelque chose de plus. »

D'autre part, la clientèle d'affaires devient de plus en plus exigeante concernant les services proposés par les hôteliers : elle se veut désormais hyper-connectée et est à la recherche de services à la pointe de la technologie. Elle s'attend en effet à ce qu'on lui propose l'offre technologique la plus exhaustive possible, dotée d'un service quasi instantané. Aussi, la cliente d'affaires Y que nous avons interrogé nous a précisé : *« quand je suis en déplacement il faut que je puisse travailler à distance comme si j'étais à mon bureau »*. Ce constat présente un enjeu pour les hôteliers face à la génération Z de leur clientèle d'affaires, pour qui réactivité et connectivité sont d'ores et déjà des mots d'ordres. *« La course à l'innovation digitale est donc amorcée par les hôteliers pour répondre aux attentes de cette nouvelle génération de clients, plus connectés que jamais et tournés vers l'expérience »*¹³¹.

Finalement, si nous comparons l'ensemble des résultats de notre étude terrain, nous pouvons voir que ce qui tend le plus à différencier les individus de la génération Z de ceux des autres générations, est leur attachement aux nouvelles technologies. Alors que les Z sont des individus hyper connectés, les Y, X, baby-boomer arrivent plus facilement à s'en décrocher. Cela se répercute inévitablement dans leurs comportements de consommation, qui sont alors relativement assez différents l'un de l'autre. Les réponses obtenues à la question suivante, lors de nos entretiens qualitatifs, en sont le parfait exemple :

Tableau n°5 : Le rapport aux nouvelles technologies selon les acteurs de la demande interrogés

Quel est le rapport que vous entretenez avec les nouvelles technologies ?	
Acteur de la génération Z :	Client d'affaires de la génération Y :
<i>« J'ai toujours connu les nouvelles technologies. J'ai grandi avec la télé, la radio et j'ai vu et connu les différentes évolutions des téléphones et ordinateurs. J'utilise au quotidien mon téléphone que j'ai toujours avec moi mais aussi mon ordinateur portable pour les études. [...] Au quotidien c'est vrai que j'ai besoin d'être tout le temps connecté, j'ai toujours mon</i>	<i>« J'ai connu le début d'internet, quand j'ai commencé le lycée internet arrivait. [...] Par rapport à la génération qui arrive, non, je ne suis pas accro à mon portable. Dans le cadre de mes déplacements je suis toujours bien équipée mais c'est plutôt par obligation. Les générations qui arrivent elles sont des pros des nouvelles</i>

¹³¹ Hotel ub. *Hôtellerie : les nouvelles attentes de votre clientèle d'affaires*, 2017. [en ligne]. Disponible sur : <https://www.hotelub.fr/blog/2017/08/27/hotelierie-ce-que-veulent-les-clients-daffaires/> (Consulté le 22-02-19)

<i>portable avec moi, sans lequel je me sens mal et perdue. C'est comme un être à part entière, j'en ai besoin et je suis dépendante de lui. C'est triste mais c'est vrai. »</i>	<i>technologies et de l'informatique. Je pense que quelqu'un de cette génération n'aura pas les mêmes attentes que moi en tant que client d'affaires. »</i>
--	---

Nous pouvons imaginer qu'il s'agira de l'évolution la plus remarquable, auxquels les hôteliers devront faire face dans les années à venir.

1.3 Une clientèle d'affaires Z en recherche d'interactions sociales et de reconnaissance

Selon Elodie Gentina (2016, p.89), il est important de rappeler que, malgré le fait que les Z soient des individus hyper connectés, ils restent toujours dans le besoin de partager une sociabilité dite « réelle ». En effet, bien qu'ils soient pour la grande majorité dépendants aux outils numériques, ils gardent un besoin fondamental de proximité physique et de partager des liens sociaux et affectifs avec les personnes qui les entourent. Dans le domaine de la consommation, ils misent en conséquence beaucoup sur la qualité des rapports humains et des interactions qu'ils peuvent entretenir avec les marques, pouvant représenter une réelle plus-value. Ils choisiront de préférence les marques qui les prennent en considération, basées davantage sur l'humain et l'authenticité. Selon Elodie Gentina et Marie-Eve Delécluse (2018, p.22), le succès d'une marque passe désormais par sa capacité à concevoir une parfaite combinaison entre les outils classiques et numériques. En dehors du digital, l'enjeu des hôteliers est de faire vivre et partager une expérience sociale à leurs clients. Faire de son hôtel un espace de socialisation à la fois directe et indirecte, est en effet une évidence pour attirer les consommateurs de cette génération qui ont le besoin de communiquer, d'examiner, de dialoguer.

Se manifeste également chez les Z un besoin de reconnaissance en tant qu'individu (Gentina, Delécluse, 2018, p.158). En effet, les clients d'affaires de demain seront intransigeants en ce qui concerne le niveau de reconnaissance qu'on leur accorde, particulièrement en ce qui se rapporte à la reconnaissance existentielle : l'estime, le respect, la considération. Vivant dans une société de l'image, les Z se sont entre autres construit autour d'un certain culte de l'individu. Olivier Rollot (2012, p.93) emploie le terme d'égo-logie, faisant référence à cette nouvelle génération d'individus aux égos surdimensionnés, constamment dans la nécessité de s'exposer. Les Z sont dans le besoin d'entretenir leurs apparences et prêtent attention à l'image qu'ils renvoient. Ils veulent se sentir « à part » et « privilégiés », ce qui se répercute également dans leurs comportements de consommation et nécessite désormais une bonne connaissance client de la part des marques. Les résultats de l'analyse de notre questionnaire

en ligne nous montrent en outre que le fait de se sentir « à part » et « privilégié » est plus important du côté des Z (58,6% des clients loisirs et 78,1% des consommateurs Z ont répondu 4 ou 5) que du côté des autres générations, où les réponses sont plus hétérogènes (10,4% des clients loisirs ont répondu 0, 16,7% ont répondu 3, et 66,1% des consommateurs X, Y, baby-boomers ont répondu entre 0 et 2). Afin de les attirer, le recours à la reconnaissance notamment à travers la personnalisation de l'offre semble être l'une des stratégies les plus efficaces et l'un des meilleurs leviers de fidélisation pour cette clientèle cible. Ils aimeraient de plus que leur fidélité soit gratifiée, non pas simplement à l'aide de réductions et de cadeaux mais aussi avec l'instauration d'une véritable interaction sociale avec la marque. Ils accordent de l'importance au degré de reconnaissance qu'on leur porte, les programmes de fidélité transactionnel traditionnellement instaurés par les marques ne sont alors plus suffisants. L'instauration d'un rapport privilégié avec chaque client (fidélité personnalisée) et le renforcement des interactions sociales (fidélité sociale) sont devenus des composantes essentielles à étudier dans la stratégie de fidélisation des entreprises (Gentina, Delécluse, 2018, p.134).

Le recours à la personnalisation devient désormais de plus en plus courant pour les acteurs des services marketing, qui s'aperçoivent que la proposition de produits ou services personnalisés tend à devenir un facteur clé de succès. Cela permet en outre à chaque client de tisser un lien particulier avec l'offre, développant inéluctablement un degré d'attachement étroit à la marque. Cette tendance se répand également au secteur de l'évènementiel d'affaires, où l'on fait désormais place à de nombreux produits et services « sur mesure », rendant chaque rencontre à caractère professionnel unique.

Le contact humain ainsi que la personnalisation disposent alors d'une place centrale dans les besoins actuels et futurs de la clientèle d'affaires et deviennent de véritables axes stratégiques pour les hôteliers¹³². L'ensemble des répondants à notre questionnaire en ligne se sont notamment mis d'accord pour dire que le comportement du personnel en contact influe sur la perception qu'ils ont de l'établissement (clients loisirs : 91,7% des Y, X, baby-boomers et 93,1% des Z ont répondu 4 ou 5, clients affaires : 92,3% des Y, X, baby-boomers et 100% des Z ont répondu 4 ou 5, consommateurs autres : 84,4% des Z ont répondu 4 ou 5). C'est également le cas des deux acteurs Y et Z avec qui nous nous sommes entretenus :

¹³² Ibid.

Tableau n°6 : L'importance du personnel en contact selon les acteurs de la demande interrogés

Le comportement du personnel en contact influe t'il sur votre perception de l'établissement ?	
Acteur de la génération Z :	Client d'affaires de la génération Y :
« Ce qui m'interpelle en premier quand j'arrive à l'hôtel c'est tout d'abord le personnel. Ça paraît logique, c'est la première chose que l'on voit en arrivant. Du coup je regarde s'il est accueillant, souriant, etc. [...] S'il a un bon ou mauvais comportement ça se répercute forcément sur ce que je vais penser du lieu. J'ai déjà rencontré quelqu'un qui était exécrable et plus jamais je ne retournerai dans cet hôtel. Aussi, les personnels d'accueil qui en font trop, qui sourient tout le temps, ça fait très faux et c'est perturbant. Mais au contraire, si c'est trop impersonnel, même pas de bonjour ni rien ça refroidi directement. [...] le côté personnalisé j'adore, ça prouve qu'ils te connaissent et ça tisse plus de lien avec l'hôtel. »	« Le personnel tu le vois le matin, le soir, quand tu es fatigué tu as envie d'être pris en considération, s'ils ne comprennent pas trop tes attentes c'est embêtant. [...] les petites attentions je trouve ça sympa. Parfois y'en a qui t'offrent des produits, des dégustations etc. c'est toujours agréable. Quand ils te connaissent bien aussi, quand ils se souviennent de toi, qu'ils savent à quelle heure tu vas arriver etc., j'apprécie. Ils savent ton nom, te donne des précisions sur les horaires, les facilités etc. »

Le management du personnel en contact serait alors à considérer comme un axe stratégique pour les professionnels de l'hôtellerie, à étudier et optimiser en vue de délivrer une expérience positive aux clients.

Finalement, le relationnel et la personnalisation de l'offre sont des éléments importants pour l'ensemble des générations, ayant selon eux une place considérable dans l'expérience client. En outre, à la question : « Vous projetez-vous dans un concept « d'hôtel du futur », où la digitalisation et les nouvelles technologies seraient omniprésentes et le personnel d'accueil remplacé par des bornes ou tablettes digitales ? » la majorité des répondants, toutes générations confondues, ont répondu « non » (clients loisirs : 89,7% des Z et 91,7% des X, Y, baby-boomers, clients d'affaires : 100% des Z et 92,3% des autres générations, consommateurs autres : 81,3% des Z et 92,9% des autres générations). Ces réponses démontrent l'importance accordée à la dimension humaine par l'ensemble des individus, en dépit d'une utilisation massive des nouvelles technologies pour certains d'entre eux.

2. L'expérience client dans les établissements hôteliers

Dans un second temps, nous allons nous intéresser au point de vue des professionnels sur la situation. Aussi, lors de nos entretiens effectués du côté de l'offre, nous avons également abordé plusieurs sujets en lien avec nos trois hypothèses (cf. Annexes E, F et G). Il s'agira

alors dans ce deuxième point de reprendre leurs opinions, leurs expériences, et de donner des exemples d’actions mis en place au sein de leur hôtel ou entreprise.

Nous l’aurons compris, la génération Z n’étant pas encore sur le marché du travail, il est difficilement possible de percevoir l’ensemble des changements qu’elle va amener en tant que future clientèle d’affaires. Cependant, les deux professionnels de l’hôtellerie avec qui nous nous sommes entretenus ont déjà leur avis sur ce vers quoi pourrait tendre l’hôtellerie d’affaires de demain :

Tableau n°7 : L'évolution de la demande selon les professionnels hôteliers interrogés

Comment pensez-vous que les attentes de la clientèle d’affaires vont évoluer avec l’arrivée de la génération Z sur le marché du travail ?	
Chargée de clientèle :	Directeur commercial et Marketing :
« On ressent de plus en plus le fait qu’il s’agit d’une clientèle qui a besoin de technologies dans les salles de réunions. [...] Tous les clients viennent aujourd’hui avec un PowerPoint, une présentation et il n’y a plus personne qui vient avec des feuilles et crayons. Le client il veut avoir une salle de réunion clé en mains, c’est à dire qu’il arrive à huit heure, il a sa réunion qui arrive à huit heure quinze, il n’a que dix minutes pour s’installer. Le client est impatient. [...] je pense que demain il y’aura de gros changements, la technologie sera notamment présente partout, dans les salles de réunions etc. Je pense aussi que c’est une génération qui est de moins en moins patiente, de plus en plus exigeante aussi. »	« Peut-être que la demande en terme de technologie va évoluer, ou peut-être que ça va au contraire développer une autre façon de recevoir. On ira dans la personnalisation, ou on déshabillera un peu la chambre et elle sera habillée en fonction de ce qu’on aura choisi. Si 48h avant le client décide qu’il veut un dock iPhone ou un dock Samsung, il le notera sur sa réservation et on le prendra en compte. Ça peut être ça aussi. Peut-être que ce sera épuré au possible et que la personnalisation fera que, il sera prêt à payer plus cher, mais nous on devra être équipé. Je pense qu’il y’aura toujours des besoins de se réunir, de se voir, maintenant ce que ce sera dans 5 ou 6 ans je ne peux pas savoir, il faut rester attentif. »

2.1 La place des technologies

L’ensemble des professionnels que nous avons interrogés dans le cadre de notre étude terrain pensent qu’il est nécessaire d’accorder une place centrale aux technologies dans l’offre délivrée aux clients. Il s’agirait là d’un axe indispensable à développer face à l’évolution de la demande de leur clientèle d’affaires : mettre le digital aussi bien dans les salles de séminaires qu’au centre de leurs stratégies de communication.

L’un des deux établissements hôteliers dans lequel nous avons réalisé un entretien s’apprêtait à effectuer de nombreuses rénovations, notamment sur le plan technologique. Effectivement, l’hôtel ainsi rénové sera digitalisé à tous les niveaux : à la réception le

personnel en contact sera équipé de tablettes, dans les salles de réunions seront installés des écrans dynamiques et enlevés les fils de type « VGA » et « HDMI ». Ils vont passer en *click and share*¹³³, outil grâce auquel le client n'aura plus qu'à emmener une simple clé USB. Ces rénovations seraient une réponse adéquate aux nouveaux besoins manifestés par la clientèle d'affaires, qui d'après la professionnelle interrogée, s'attend désormais à ce qu'on lui propose une salle de réunion clés en mains avec des équipements derniers cris.

Le second établissement est un hôtel franchisé par une grande marque, pour qui tout changement relève de l'investissement et de procédures assez longues. D'après le professionnel interrogé, il s'agirait là d'un réel frein, provoquant parfois un décalage non seulement entre l'offre et la demande mais aussi avec les concurrents. Certains d'entre eux sont des hôtels indépendants avec des investisseurs privés, un avantage qui leur permettrait d'être davantage réactifs et à la pointe de la technologie. Un regret manifesté par le directeur commercial et marketing de cet établissement, qui nous a fait part de sa frustration. Aussi, pour lui il est aujourd'hui important d'accorder une place centrale aux NTIC dans l'offre proposée aux clients d'affaires. A plus forte raison qu'il a conscience qu'il existe un grand nombre d'outils digitaux attractifs et intéressants à développer, notamment dans les salles de séminaires : « *La technologie existe, la déployer et la mettre en place, ce sont des arbitrages.* »

Enfin, ETHICS Group, entreprise de conseil également au service de la clientèle d'affaires, est implantée dans des locaux entièrement digitalisés. La technologie est omniprésente dans chacun des espaces (salles de conférence/séminaire, de *coworking*, plateau de concertation, studio, *openspaces*) les rendant totalement immersifs. Il est notamment possible de réaliser des événements hybrides, mixant présentiel et distanciel en même temps. ETHICS Group a également développé ses propres outils digitaux, telle que l'application Colidée permettant de digitaliser les moments de concertation, mais également des outils permettant de brainstormer (BrainstormIn), d'interagir (Eventify, Quizz, TextIt) et de venir en support lors d'événements réalisés en externe et en interne. La multiplicité des usages possibles dans les locaux de l'entreprise, notamment sur le plan technologique, est selon la professionnelle interrogée, l'une des principales valeurs ajoutées d'ETHICS Group, pour une clientèle qui se veut désormais hyper connectée.

¹³³ = « Clique et partage », outil collaboratif favorisant une implication de tous les participants : depuis leur écran personnel ils peuvent présenter chacun à leur tour du contenu sur le vidéoprojecteur central de la salle de réunion.

En ce qui concerne la stratégie de communication des établissements hôteliers, ces entretiens réalisés auprès de l'offre nous ont démontrés l'apparition de nouveaux enjeux, étroitement liés au développement du web et des technologies : la gestion de l'e-réputation et l'omnicanalité.

Tout d'abord, ces établissements mettent les réseaux sociaux au cœur de leur communication : chacun d'entre eux possède et gère quotidiennement un compte Facebook et Instagram. Ces médias seraient, d'après les deux professionnels de l'hôtellerie interrogés, indispensables pour capter et attirer les futurs clients, qui manifestent aujourd'hui de nouveaux besoins. Aussi, selon le directeur commercial et marketing (cf. Annexe F) :

« Ces réseaux sont importants notamment pour capter cette génération de gens connectés voire hyper connectés, qui ne nous connaîtraient peut-être pas par ailleurs et qui ont besoin aussi de savoir que notre hôtel est accessible, pas seulement pour des séjours d'affaires. On peut très bien aussi venir pour manger au restaurant, boire un verre au bar, organiser une réunion. Voilà, c'est pour casser un peu les barrières. Ça ne sert pas vraiment à vendre, mais c'est plutôt en terme d'image. »

Ensuite, ces mêmes professionnels mettent en avant la nécessité d'avoir la main sur l'e-réputation de leurs établissements. Ils s'entendent à dire qu'il est important de répondre à l'ensemble des commentaires qui leurs sont fait en ligne, notamment sur *Tripadvisor*. Lorsqu'un client est satisfait de son séjour, il est également intéressant de l'inciter à partager son avis en ligne, car cela apporterait selon eux une certaine valeur ajoutée à l'image de l'établissement. Si l'expérience partagée est bonne, il est bien évidemment important de remercier le client. Dans le cas inverse, il est alors nécessaire d'indiquer la prise en considération de son potentiel mécontentement.

La gestion de l'e-réputation est souvent cédée à ce que l'on nomme un *community manager*. En hôtellerie, ce poste se développe progressivement face à un besoin croissant de la part des hôteliers, qui ont désormais compris l'enjeu de soigner leur image sur le web. C'est notamment le cas dans les deux établissements de notre étude terrain. Le *community manager* a donc pour principale mission de diffuser la culture de la marque sur internet, de communiquer du contenu et des informations aux utilisateurs, de créer une forme d'interactivité et de relation avec eux tout en étant à leur service. Pour cela, il gère en outre les médias sociaux de l'hôtel. Il joue également un rôle important dans l'écoute et la prise en charge des commentaires clients en ligne. Sur ce même point, il essaie de collecter des avis clients positifs en incitant ces derniers à partager leur expérience sur les plateformes online. Le *community manager* possède donc une place prépondérante en ce qui concerne la création d'une communauté autour de l'hôtel et la gestion de l'image de celui-ci. Les outils

et médias digitaux ont une place importante dans la relation client, il est essentiel de les manipuler correctement (Meyronin, Spencer, 2016, p.174).

2.2 La place de l'expérientiel

Au cours de ces trois entretiens exploratoires, nous avons également abordé le sujet de l'expérientiel, représentant l'une de nos trois hypothèses et pour lequel chacun des professionnels interrogés nous a manifesté un vif intérêt.

La chargée de clientèle du premier établissement nous a notamment indiqué qu'elle et son équipe ont actuellement pour volonté de travailler et de mettre en place le marketing expérientiel au sein de leur hôtel. Il s'agit selon elle, de quelque chose qui était jusque-là très peu considéré et dont le récent développement résulterait d'une évolution de la demande. En effet, les clients manifestent désormais un besoin de vivre des expériences extraordinaires, sortant du quotidien. Selon cette professionnelle, l'expérience client passe en outre par les cinq sens et il est important de faire vivre une expérience inoubliable à ses clients. Chose pour laquelle elle et son équipe ont notamment entrepris de retravailler les pauses des séminaires, de les améliorer au niveau du goût et du visuel. Certaines pauses et soirées à thèmes sont également proposées, tout cela dans l'unique but de délivrer une expérience unique au client, lui permettant de se couper de son travail et de se souvenir de son séjour. Il faut que le client puisse se dire *« j'ai fait un séminaire dans cet hôtel mais au final je sors vraiment en ayant vécu une réelle expérience et pas simplement un séminaire »*, dit la professionnelle interrogée. En outre, les rénovations prévues dans cet établissement prennent en compte cette dimension expérientielle.

Selon le directeur commercial et marketing du second établissement, ce concept expérientiel est également important et il est aujourd'hui indispensable de proposer une expérience positive à ses clients. Chose pour laquelle ce serait selon lui, le concept même des produits qui doit évoluer.

Enfin, la consultante d'ETHICS Group nous a fait part de la volonté de son entreprise, de créer une réelle expérience utilisateur à destination des clients. Les collaborateurs cherchent à faire évoluer constamment les choses et travaillent notamment sur les cinq sens, avec le visuel (immersion digitale, création d'univers, décoration cosy comme à la maison), l'olfactif (diffusion d'odeurs), l'ouïe (musique d'ambiance), le goût (moment des pauses), etc. Il y'a cette réflexion autour de l'expérientiel, afin de proposer plus qu'un séminaire

ordinaire ; une volonté de sortir les clients de leur réalité, de faire appel à leurs émotions, d'offrir des choses décalées, d'ouvrir le champ des possibles en étant dans un lieu très ouvert.

2.3 La place du contact humain

Les sujets de la dimension humaine et du relationnel ont également été développés lors de nos entretiens, envisagés comme des outils indispensables en vue d'attirer et fidéliser la clientèle.

Aussi, selon la consultante d'ETHICS Group (cf. Annexe G) :

« Malgré le fait que la génération Z ait toujours baigné dans les réseaux sociaux, la société est à une sorte de carrefour où l'on a besoin d'aller vers plus de vrai, de concret, se rapprocher de la nature, de vraies relations. On a également un rapport au travail et à la carrière qui est différent. La nouvelle génération cherche dans la vie professionnelle à être plus en adéquation avec la personne qu'ils sont personnellement. Le développement de l'écologie montre aussi une prise de conscience de la part de celle-ci. Je pense que pour tout ça, il faut garder de la relation humaine. Créer des moments de convivialité c'est important pour désamorcer les nœuds, les fausses croyances, les freins. Le digital ne se substitue pas à l'humain, ensemble ils peuvent être très forts mais il y'aura toujours ce besoin. L'accueil, l'accompagnement, c'est primordial. »

Encadrer le client, être continuellement à son service, sont des choses essentielles et à la base même de l'offre hôtelière. Selon l'un des deux professionnels hôteliers interrogés, il s'agit notamment de l'une des principales dimensions à travailler et optimiser, afin de délivrer une expérience positive aux clients.

Tableau n°8 : L'importance de la dimension humaine selon les professionnels hôteliers interrogés

Selon vous, malgré la montée en flèche des technologies, et une évolution de la demande qui tend vers le digital, la dimension humaine au sein de l'hôtellerie reste(ra)-elle importante aux yeux des clients ? Ou sommes nous en route vers une deshumanisation du service humain et la perte du rôle hôtelier ?	
Chargée de clientèle :	Directeur commercial et Marketing :
<i>« On va digitaliser l'hôtel mais on ne perdra jamais le côté humain, parce que c'est fondamental. On va mettre de la technologie mais pour que l'humain soit plus présent pour le client, pour répondre à ces autres demandes. [...] Ce n'est pas mettre du digital pour supprimer des postes, c'est mettre du digital pour aider et être plus présent pour le client qui a besoin d'être conseillé. [...] Au final, c'est des choses qui nous permettront d'être plus présents pour le client sur place, d'être plus en phase avec lui. »</i>	<i>« On continue de penser que l'humain à sa place. S'il s'agirait de remplacer un travail de pénibilité cela devrait être envisageable, là on est sur du relationnel, de l'échange, c'est important. Maintenant pour changer son oreiller, avoir un kit brosse à dent, savoir qu'est-ce qu'on peut faire le soir, l'humain reste indispensable. »</i>

Le personnel en contact a selon les professionnels interrogés, un rôle indispensable et une valeur ajoutée que la technologie n'a pas. Il est en effet à même de partager son expérience avec le client, de le conseiller, d'interagir avec lui et de lui donner l'occasion de s'exprimer lorsque quelque chose ne va pas ; chose indispensable en vue de remédier à son potentiel mécontentement et de veiller à sa satisfaction.

Qui plus est, la personnalisation des échanges et de l'offre est un point développé par les trois professionnels interrogés, également considéré comme essentiel en vue de fidéliser leur clientèle. En effet, ils veillent à personnaliser le séjour de leurs clients, du début (premiers contacts, préparation sur mesure de l'évènement) jusqu'à la fin (actions de fidélisation : rappeler le client, faire des questionnaires de satisfaction, programme de fidélité, ...). Il est ici important de souligner que, d'après ces professionnels, reconnaître le client fait partie intégrante de leur stratégie de personnalisation.



La génération Z est fondamentalement différente des générations précédentes, présentant des caractéristiques, besoins et attentes singuliers. Néanmoins, comme nous l'avons suggéré au cours de notre première partie, la clientèle d'affaires Z représentera un segment essentiel de la clientèle hôtelière : répondre correctement à sa demande est alors nécessaire en vue de s'assurer un futur rentable, quitte à revoir une grande partie de son offre. Par conséquent, elle tend à modifier de nombreux points sur l'ensemble du processus de production et de consommation de l'offre hôtelière : que cela soit au niveau de sa conception, sa réalisation, où jusqu'à même la poursuite de sa fidélisation.

« Entre révolution digitale et contact humain, l'hôtellerie d'affaires est en pleine mutation et se doit d'aborder de manière efficace ce tournant décisif dans laquelle elle se trouve. L'amélioration de l'expérience client et la capacité à fidéliser sont les clés pour des hôteliers qui subissent chaque jour l'avènement d'une économie collaborative remodelant en profondeur leur industrie et leur métier.¹³⁴ »

A l'aide d'une retranscription complète de chaque entretien et de l'élaboration d'une grille d'analyse des divers résultats obtenus, nous avons pu révéler de premiers éléments de réponse pour nos trois hypothèses. Cette collecte et analyse des données, ponctuée de diverses recherches effectuées en amont, nous a permis de mieux comprendre quels étaient les besoins de la génération Z, mais aussi d'appréhender les réponses existantes pour les professionnels face à ces nouvelles attentes.

¹³⁴ Hotel ub. *Hôtellerie : les nouvelles attentes de votre clientèle d'affaires*, 2017. [en ligne]. Disponible sur : <https://www.hotelub.fr/blog/2017/08/27/hotellerie-ce-que-veulent-les-clients-daffaires/> (Consulté le 22-02-19)

CHAPITRE 2 : Eléments de réponses apportés aux hypothèses

Une fois l'analyse des résultats de notre étude terrain effectuée, il s'agit désormais d'apporter des éléments de réponses à nos trois hypothèses, par le biais de ces diverses interprétations et de retours théoriques supplémentaires. Aussi, nous aborderons dans un premier temps la mise en place d'un marketing expérientiel pour répondre aux besoins d'une clientèle Z en recherche d'expérience et d'originalité. Dans un second temps, nous mettrons en évidence l'importance des nouvelles technologies et du digital tout au long de l'expérience client, pour une clientèle d'affaires Z hyper-connectée, puis proposerons des techniques marketing adaptées à ces nouveaux modes de consommation. Enfin, nous mettrons en avant l'intérêt de la dimension humaine et des interactions sociales dans les stratégies marketing d'acquisition et de fidélisation, pour une clientèle qui accorde de l'importance au relationnel. Pour chacune de ces hypothèses seront préconisées des actions et outils à mettre en place.

1. Le marketing expérientiel pour une clientèle en recherche d'expérience et d'originalité.

1.1 Les forces du marketing expérientiel

Comme nous l'avons étudié au cours de notre première partie, le marketing expérientiel n'est pas un phénomène récent (cf. p.37) mais c'est au cours de la dernière décennie qu'il s'est majoritairement développé, particulièrement dans l'industrie touristique (Frochot, Légohérel 2014, p.95). Ce développement est en outre le résultat de l'évolution de la demande des consommateurs, qui se tournent désormais vers des produits et services innovants, changeant de l'ordinaire, avec pour volonté de se déconnecter du quotidien. Les notions d'émotion, d'immersion, de plaisir sensoriel et de mémorisation de l'expérience deviennent alors essentielles dans une démarche de conquête et de fidélisation de la génération de consommateurs à venir. Le marketing expérientiel en présente le parfait cadre d'analyse.

Le concept d'expérience de consommation mis en avant par les approches du marketing expérientiel a présenté un nouvel angle d'attaque pour les entreprises, qui portent désormais leur attention sur le plaisir vécu par le consommateur. Le marketing expérientiel peut être défini comme une forme de marketing ayant pour objectif la mise en place de contextes expérientiels, permettant aux marques de se différencier en procurant plus de valeur au client. Ainsi, il accorde une place centrale à l'expérience client dans la stratégie marketing.

L'un des enjeux actuels du marketing expérientiel est de ré-enchanter la consommation. Les premiers travaux déploient en outre une perspective hédoniste de celle-ci, où la production

d'expérience est perçue comme un vecteur de ré-enchantement et une source de sens pour un consommateur en quête d'émotions, de plaisir et de sensations (Ibid., p.30). Ajouter aux offres une dimension spectaculaire surprenante permet d'enrichir l'expérience de consommation. Selon Baudrillard (1992) la construction d'un environnement hyper-réel au cœur de l'offre peut par exemple être une source de stimulation et de ré-enchantement. La notion d'immersion est également essentielle : on cherche à produire des contextes expérientiels permettant aux consommateurs de se déconnecter et de s'immerger totalement dans une expérience originale.

Parmi les nombreux auteurs ayant dédié leurs ouvrages à cette thématique, deux sont particulièrement reconnus, Pine et Gilmore. Ces deux acteurs exposent en 1998 une nouvelle ère économique, basée non plus sur la production de biens et de services, mais sur la production d'expérience (Frochot et Legohérel, 2014, p.98). Selon eux, il existe 5 facteurs clés de la production d'expérience :

- la thématisation : Agir directement sur les premières impressions qu'ont les consommateurs en arrivant sur le lieu. Le but est de transmettre une histoire en harmonie avec les différentes composantes de la pièce ;
- faire naître des impressions positives immuables chez les consommateurs ;
- faire disparaître tout élément négatif pouvant nuire au bon vécu de l'expérience ;
- agir sur la mémoire et les souvenirs : proposer des biens à emporter chez soi rappelant inéluctablement et sur une plus longue durée l'expérience vécue ;
- agir sur les cinq sens : selon Pine et Gilmore une expérience marquante est une expérience qui mobilise les sens.

En 1999, Schmitt va quant à lui défendre l'idée que la consommation est à considérer comme une expérience holistique vécue par le consommateur, et proposer à la place du marketing traditionnel, un marketing mix expérientiel fondé sur cette approche. Il existe selon lui, différents leviers d'actions pour générer de l'expérience :

- les *experience providers*¹³⁵ : il s'agit de certaines composantes que l'on retrouve dans le marketing mix, produisant de l'expérience du point de vue du consommateur (pages internet, communication, produit...). Selon Schmitt, il faudrait manipuler ces leviers d'action à bon escient afin de faire vivre une expérience cohérente au consommateur ;

¹³⁵ Fournisseurs d'expérience.

- les SEM : ce que Schmitt appelle les *Strategic Experiential Modules*, sont pour lui les vecteurs sur lesquels une marque doit s'appuyer pour faire vivre une expérience à ses consommateurs : *sense, feel, think, act, relate*¹³⁶. Selon l'auteur, il est en effet important de connaître et de mobiliser ces SEM à travers les *experiences providers* pour une meilleure expérience client. L'atmosphère devient alors un outil marketing essentiel dans la création d'expérience (Roederer et Filser, 2015, p.16).

Par la suite, Patrick Hetzel a élaboré une roue expérientielle¹³⁷ : un outil essentiel, ayant pour objectif de guider les entreprises dans la conception de leurs stratégies expérientielles. Elle réunit les cinq principales actions nécessaires à la production d'expérience selon l'auteur :

- la surprise : proposer quelque chose de différent au client, d'inhabituel ;
- l'extraordinaire : proposer quelque chose d'extravagant, de fantaisiste ;
- la création de lien avec le client : avoir une relation de proximité ;
- l'utilisation de ce à quoi renvoie la marque : jouer sur son image et ses symboles ;
- la stimulation sensorielle : mettre en éveil les cinq sens au cœur de l'expérience et donc utiliser un marketing sensoriel, considéré ici comme un outil fondamental dans la construction et la conformation de ces expériences de consommation.

Enfin, Filser défend l'idée qu'il existerait par nature des produits et services à contenu expérientiel fort et d'autres à contenu expérientiel plutôt faible. Cependant, selon lui chaque entreprise a le pouvoir de créer un habillage autour de produits ou services quelconques et ainsi leur apporter une dimension expérientielle. Aussi, à l'aide de moyens et d'imagination, elles sont dans la capacité de changer la nature d'un produit ou service. Filser nous fait donc comprendre que chaque organisme peut aborder des stratégies expérientielles, que ses offres soient expérientielles par nature ou par convenance (Ibid., p.18).

Selon Claire Roederer et Marc Filser (2015, p.19), les travaux pionniers précédemment énoncés ont en commun de nombreuses réflexions. Tout d'abord, l'expérience est perçue par tous comme une nouvelle catégorie d'offre que les entreprises sont en mesure de développer. Il s'agit également d'un outil de différenciation et de création de valeur pour les consommateurs. En outre, l'ensemble de ces travaux insiste sur la scénarisation des lieux de consommation et la stimulation sensorielle, permettant de décliner l'univers de marque et de proposer une expérience d'achat mémorable. Ils s'entendent à dire qu'il est nécessaire de

¹³⁶ Sentir, ressentir, réfléchir, agir ou se sentir proche de l'univers de marque.

¹³⁷ Réseau veille tourisme. *Le marketing expérientiel*, 2014. [en ligne].
<http://veilletourisme.ca/2014/09/24/le-marketing-experientiel/> (Consulté le 15-02-19)

Disponible sur :

considérer l'expérience comme un processus à part entière. Rappelons que, selon Arnould et Price (cf. p.46) la gestion de l'expérience doit intervenir au cours de chaque étape du parcours client : tous les points de contact sont des contextes expérientiels à étudier et optimiser par les entreprises. Avec le développement des nouvelles technologies et la montée en puissance du consommateur, l'enjeu est tel que les marques doivent désormais créer des expériences riches et disparates dans des contextes qui sont dorénavant multicanaux.

1.2 L'expérientiel en hôtellerie

En vue de percevoir au mieux la mise en place et la gestion de l'expérience en hôtellerie, il est important de mettre en lumière certains points. Comme nous avons pu le voir, le marketing expérientiel propose de nombreux outils pour manager et stimuler l'expérience client. Selon Isabelle Frochot et Patrick Legohérel (2014, p.105), une expérience se déroule autour de ce que l'on nomme un servi-scène, autrement dit le cadre dans lequel l'expérience de service a lieu. Ce cadre peut être appréhendé de différentes manières afin de faire vivre une expérience marquante aux consommateurs. Le servi-scène regroupe 3 différentes composantes : la dimension ambiante (bruits sonores, musique, air etc.), les conditions spatiales et fonctionnelles (matériel, meubles, objets, agencement de l'espace) et les figures et symboles (décoration, affichages, etc.) Il est donc possible de créer une expérience inoubliable en intervenant sur divers éléments : cela peut être au niveau des plaisirs sensoriels, mais également au niveau de la structuration de l'espace et de la thématisation, afin d'encourager l'immersion totale du consommateur dans l'univers de service.

Les *Resorts* de Las Vegas en sont la parfaite illustration, proposant de ré-enchanter et stimuler l'expérience de consommation à travers l'extraordinaire et la mise en place d'environnements hyper réels. Ces complexes hôteliers ont construit leurs offres autour de thématiques spécifiques, permettant d'encourager au maximum l'immersion des clients. Tout est pensé : la décoration, les mises en scène, les animations, etc. Ces voyages dans le temps et l'espace permettent d'entretenir chez le consommateur une confusion temporelle et spatiale. Ces *Resorts* offrent des expériences uniques, l'extraordinaire et la démesure y sont considérés comme des outils de stimulation de l'expérience client et de désir de consommation (Roederer et Filser, 2015, p.31).

1.3 Conclusion de l'hypothèse 1 – lien avec le terrain d'étude

Nous retrouvons à travers ces exemples les fondements du marketing expérientiel, qui prennent en compte l'importance des émotions et sensations dans l'acte de consommation.

Le marketing expérientiel serait alors une parfaite réponse à l'évolution de la demande, notamment aux attentes des Z. Il tend à devenir également une stratégie à part entière concernant le secteur des séminaires, pour une génération de clients d'affaires qui cherche à rompre avec le quotidien et à trouver du sens à sa consommation. Il est important pour les hôteliers de proposer une expérience en parfait accord avec les attentes de leur clientèle cible. Bien sûr tous les hôtels n'ont pas le même budget, mais comme nous avons pu le voir la création d'une expérience peut se faire à plusieurs niveaux et nombreux sont les hôtels qui ont compris l'enjeu de la considérer dans leurs stratégies face à l'évolution de la demande. L'hôtel Toulouse Mercure Saint-Georges en est la parfaite illustration.

Le marketing expérientiel est une notion connue par les professionnels que nous avons interrogés, qu'ils trouvent importante à mettre en place en vue de faire vivre une expérience inoubliable à leurs clients. Alors que certains ont déjà travaillé sur la dimension expérientielle et en ont obtenus des résultats, pour d'autres cela prend plus de temps, restant une nécessité pour les années à venir mais pas une priorité. Pour ce qu'il en est des Z, la recherche d'expériences uniques à vivre et le partage de celles-ci sont importants. L'hypothèse sur le marketing expérientiel serait donc validée, telle une tendance à venir.

2. Le digital au cœur de l'expérience client pour une clientèle d'affaires multi-équipée et hyper-connectée.

2.1 L'enjeu du digital pour les hôteliers

L'apparition et l'évolution des NTIC dans notre société ont engendré une transformation des modes de vie et de consommation de chaque individu. Face à ces nombreuses mutations, l'approche marketing des organisations s'est elle aussi vu changer : les entreprises modifient leurs stratégies, notamment dans le but de maximiser la valeur délivrée aux clients et d'optimiser leur relation client. Dans cette même perspective, les outils digitaux offrent de nombreuses solutions et opportunités aux entreprises, permettant en outre d'intervenir efficacement au cours des différentes étapes du cycle de vie du client. Les médias digitaux entraînent l'apparition de modèles économiques innovants et viennent alors révolutionner les plans marketing des organisations (Bressolles, 2012, p.5). La technologie aide les entreprises à devenir plus compétitives, en leur donnant la possibilité d'offrir de nouveaux services interactifs à faible coûts et d'adopter des techniques de communication innovantes.

Aussi, on entend progressivement parler d'un phénomène de digitalisation du marketing. On assiste à un véritable tournant du marketing traditionnel vers un marketing digital. Ce dernier correspond à la totalité des techniques marketing qu'une entreprise peut mettre en place à

travers le numérique, dans une démarche d'acquisition ou de fidélisation de la clientèle mais aussi de promotion de produits et services. Il agit sur de nombreux supports numériques : applications mobiles, sites internet, réseaux sociaux, objets connectés, etc. Selon Gregory Bressolles (2016, p.11) les spécificités du marketing digital reposent sur l'interactivité, la connaissance du consommateur et l'individualisation de la relation client. Nous proposons de rassembler, à l'aide de la figure ci-dessous, les principales techniques qu'il regroupe :

Figure n°13 : Les principales techniques du marketing digital



Source : Adapté de Bertrand Bathelot (2016)¹³⁸

« Le marketing digital se distingue de l'approche marketing classique par une modification des pouvoirs de l'entreprise et du consommateur, la vitesse des réactions et des transactions, et une meilleure connaissance du consommateur grâce à l'intelligence des technologies digitales, permettant une approche de sur-mesure de masse. » (Ibid.)

Le Big Data¹³⁹ est une notion importante que l'on retrouve dans les fondements du marketing digital. Elle regroupe l'ensemble des données informatiques client issues des différents supports technologiques, un outil primordial à exploiter en vue de bien connaître ces derniers et répondre attentivement à leurs besoins (Bressolles, 2016, p.11). Les entreprises ont compris cet enjeu et courent d'ores et déjà après ces données qui sont sources d'acquisition et de fidélisation de la clientèle, mais aussi de différenciation dans un marché concurrentiel.

¹³⁸ Adapté de : Bertrand Bathelot. *Définition : marketing digital*, 2016. [en ligne]. Disponible sur : <https://www.definitions-marketing.com/definition/marketing-digital/> (Consulté le 07/03/19)

¹³⁹ Désormais caractérisé de Smart Data immersif

Aujourd'hui les NTIC sont des outils indispensables pour les hôteliers, il est primordial de les intégrer aux offres et plans marketing afin d'être en accord avec la demande, de proposer des produits et services à haute valeur ajoutée, mais aussi de profiter des ressources et des opportunités d'évolution qu'elles peuvent offrir. Cependant il est important de rappeler que le digital n'impose rien aux entreprises, le tout repose dans leur capacité à l'utiliser à bon escient afin de pouvoir en tirer profit et de proposer une expérience positive aux clients (Meyronin, Spencer, 2016, p.170).

2.2 Internet et les nouvelles technologies au cœur de la communication :

Les Z appartenant à une génération hyper connectée et multi-supports, déterminent entre eux des formes de communication qui leur sont propres, prescrivant ainsi aux entreprises de précieux outils, dans le but de pouvoir les cibler de façon appropriée (Gentina, 2016, p.87). Aujourd'hui les notions d'omnicanalité et d'e-réputation sont indispensables et un véritable enjeu pour les hôteliers à considérer dans leurs stratégies de communication.

2.2.1 Le marketing viral

Dans un premier temps, il est important pour les hôteliers d'attirer les clients d'affaires Z à l'aide d'une communication efficace. Le marketing viral propose en outre divers outils permettant la mise en œuvre d'une communication interpersonnelle autour d'une marque. La principale action ici reposerait sur l'optimisation de la transmission d'un message publicitaire. Cette approche marketing propose d'agir sur différents canaux de communication *on/offline* et se veut multi-supports. Il s'agit d'une « *sorte de publicité sauvage* » engageant les internautes à se transformer en vecteurs principaux du message (Bressolles, 2012, p.98). Ainsi, ce dernier ne serait pas transmis par l'entreprise mais par les clients eux-mêmes, qui se retrouveraient alors au cœur du processus de communication. Pour encourager une diffusion virale du message, il est indispensable de passer une grande partie de son temps sur les réseaux sociaux et sites communautaires, mais aussi de transmettre ce message à des individus influenceurs pour pouvoir toucher un maximum de prospects¹⁴⁰. Les opérations de marketing viral se démocratisent progressivement et deviennent incontournables pour les entreprises de service. Dans le cas de l'hôtellerie, celles-ci sont aujourd'hui nombreuses : il peut s'agir de jeux concours, de *teasing*¹⁴¹, de vidéos virales etc.

¹⁴⁰ Emarketing. *Marketing viral et buzz*, 2009. [en ligne]. Disponible sur : <https://www.e-marketing.fr/Thematique/social-media-1096/Dossiers/Marketing-viral-buzz-221076/sommaire.htm> (Consulté le 10-03-19)

¹⁴¹ = « l'aguichage ». Il s'agit d'une technique de vente et de communication consistant à susciter l'intérêt du consommateur via un message reposant sur l'interpellation.

L'utilisation d'internet, la création d'un site web et la présence sur les réseaux sociaux sont alors indispensables pour la mise en place d'une telle stratégie. Cependant cela nécessite également une certaine vigilance de la part des acteurs : les actions du marketing viral peuvent vite être détournées et devenir des *bad buzz*, c'est pourquoi ces outils nécessitent la définition de règles mais aussi une bonne gestion de l'e-réputation.

2.2.2 Les médias sociaux et la gestion de l'e-réputation :

Les médias sociaux obtiennent progressivement une place importante dans la vie quotidienne des individus, spécialement dans celle des Z. Il est important pour les entreprises de prendre en compte ces nouvelles méthodes de communication dans leurs stratégies. Ces plateformes en ligne basées sur le lien social, permettent en effet la production de nombreuses interactions autour de contenus digitaux. Les utilisateurs peuvent donc échanger publiquement et construire des relations. Au fil des années, ces plateformes se sont multipliées et disposent aujourd'hui d'une diffusion d'autant plus importante et rapide. Selon une étude réalisée en 2011 par l'IFOP, plus de 77% des internautes français étaient d'ores et déjà inscrits sur les réseaux sociaux et environ un sixième d'entre eux déclaraient s'intéresser activement aux informations partagées par les marques sur ces plateformes (Bressolles, 2012, p.100). Au vu de ces nouveaux comportements et de l'importance grandissante des réseaux sociaux, les entreprises les prennent de plus en plus en compte dans leurs plans de communication. Il s'agit de médias *pull*¹⁴², des outils à fort potentiel en vue de promouvoir une activité mais aussi d'entretenir une relation avec ses clients et de les fidéliser¹⁴³.

La gestion de l'e-réputation est également devenue un enjeu primordial pour les hôteliers. Effectivement, le développement du web 2.0 a permis à de nombreux utilisateurs de créer et diffuser du contenu numérique à grande échelle. Ces derniers gagnent alors en pouvoir sur les marques, dont le sort dépend en outre de la nature des informations partagées à leur sujet. De nos jours, une grande partie du contenu diffusé autour des marques est en effet produite par des internautes qui s'expriment à propos de leurs expériences (Bressolles, 2012, p.102). Aussi, il est devenu indispensable pour les hôteliers de prendre la main sur les plateformes communautaires en ligne, telles que Booking, Tripadvisor etc. A plus forte raison que 90% des utilisateurs déclarent consulter les avis clients et porter une attention particulière à la

¹⁴² = L'internaute va plus vers l'information qu'elle ne vient à lui.

¹⁴³ Pellerin formation - le numérique sur mesure. *Hôtellerie : quels usages des réseaux sociaux ?* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.pellerin-formation.com/hotellerie-quels-usages-des-reseaux-sociaux/> (Consulté le 11/03/19)

réputation des entreprises sur le web¹⁴⁴. Ainsi, cela peut rapidement devenir une menace pour les entreprises en cas d'avis négatifs. Au contraire, le partage d'avis positifs peut quant à lui, être un outil puissant de promotion et diffusion d'image de marque positive.

2.3 Des outils digitaux au sein de l'hôtel :

Lors d'un séjour à l'hôtel, les clients d'affaires souhaitent rester connectés et s'attendent d'ores et déjà à ce qu'on leur propose une offre technologique complète et d'actualité¹⁴⁵. Cette demande ne fera que s'accroître dans les années à venir avec l'entrée des Z sur le marché, pour qui tout retard sur le plan technologique paraît dès lors invraisemblable. Avec la multiplication des outils digitaux, l'expérience technologique tend à devenir un élément essentiel de l'élaboration des séminaires. Les hôteliers se doivent donc de répondre à ce besoin et surprendre leurs clients en proposant des équipements dernier cri. Les organisateurs et chefs d'entreprise veulent en outre faire vivre à leurs équipes des expériences technologiques nouvelles. Il est désormais possible lors des séminaires, d'utiliser les réseaux sociaux comme outils d'interaction entre les participants, en les invitant par exemple à publier une photo sur Flickr, une vidéo sur YouTube ou encore à participer à des jeux questions/réponses sur Twitter¹⁴⁶. Dans ce cadre, les hôtels se doivent d'être équipés d'un réseau wifi performant pouvant accueillir un nombre important de connexions.

L'avancée des événements professionnels en hôtellerie se caractérise par une demande de plus en plus forte en matière de digital. Là où la technologie reste la plus appréciée par les professionnels, est celle qui rend leur travail plus simple et rapide. Les hôteliers se munissent alors d'outils toujours plus innovants dans leurs salles de réunion. Alors que certains proposent des systèmes de « *Plug & Play* »¹⁴⁷, d'autres comme le Marriot Rive Gauche à Paris proposent de nouveaux systèmes de « *Click and Share* ». La marque Pullman elle, ne propose plus de *paperboard*¹⁴⁸, mais des écrans interactifs *smartboard*. Des applications mobiles consacrées aux événements professionnels sont également de sortie.

Les hôteliers se retrouvent donc face à un nouveau défi : être constamment à l'affût des nouvelles technologies afin de proposer un service d'affaires moderne. Un directeur

¹⁴⁴ Tourisme & Commercialisation : les guides thématiques. *Optimiser et Fidéliser sa clientèle directe*. [en ligne]. Disponible sur : <http://docplayer.fr/4800295-Tourisme-commercialisation-les-guides-thematiques-optimiser-et-fideliser-sa-clientele-directe-www-finisteretourisme-com.html> (Consulté le 11/03/19)

¹⁴⁵ Réseau Veille Tourisme. *Tendance en hôtellerie*, 2019. [en ligne]. Disponible sur : <http://veilletourisme.ca/2019/02/04/tendances-en-hotellerie/> (Consulté le 11/03/19)

¹⁴⁶ Voyages d'affaires. *Séminaires : le futur high tech des réunions*, 2015. [en ligne]. Disponible sur : <https://www.voyages-d-affaires.com/seminaires-le-futur-high-tech-des-reunions-20151016.html> (Consulté le 10/03/19)

¹⁴⁷ « Branche et utilise », permet aux clients d'utiliser un périphérique directement après l'avoir branché.

¹⁴⁸ Outil de réunions : Tableau sur trépied constitué de grandes pages de papier.

commercial disait déjà à propos des Y : « *Pour eux, les meetings doivent ressembler à tout, sauf à des réunions. Ils s'identifient de moins en moins aux formats classiques des séminaires*¹⁴⁹ ». Ce phénomène ne fera que s'accroître avec la génération à venir. La technologie se démocratise dans le secteur hôtelier, pour qui l'innovation devient un outil primordial de différenciation et de compétitivité.

« *Les attentes des marchés évoluent de plus en plus rapidement, tandis que les nouvelles technologies émergent en permanence. Dans ce contexte, les entreprises sont contraintes d'innover davantage, mieux, plus vite, à moindre coût, au risque de rester prisonnières de produits et de modèles économiques dépassés.* » (Le Nagard-Assayag, Manceau, Morin-Delerm, 2015, p.1)

2.4 Conclusion de l'hypothèse 2 – lien avec le terrain d'étude

Au cours de cette deuxième hypothèse nous avons pu nous apercevoir que le développement des NTIC a engendré une évolution des techniques de communication, mais aussi un bouleversement des modèles marketing traditionnels. Les attentes du client d'affaires sont en perpétuelle évolution et celui-ci n'a désormais plus rien à voir avec son homologue d'il y'a cinquante ans. De même, les avancées technologiques se répandent dans le secteur hôtelier et la digitalisation prend progressivement le pas. Afin de répondre correctement à la demande des Z, les hôteliers vont devoir anticiper et prendre en considération ces nouvelles attentes dans l'élaboration de leurs offres, quitte à se réinventer totalement.

Les professionnels interrogés lors de notre étude terrain mettent en avant l'importance des NTIC et des réseaux sociaux dans leur communication. On voit la création de certains postes dédiés à la gestion de la communication *online* et de l'e-réputation, démontrant la nécessité actuelle des hôteliers à avoir un personnel en charge de ces nouveaux outils de communication. On voit également la mise en place de nouveaux outils digitaux dans les hôtels et plus précisément en salle de séminaires. Pour ce qui en est de la clientèle d'affaires, il s'agit d'ores et déjà d'une clientèle connectée. Quant aux Z, l'utilisation des technologies et des réseaux sociaux dans la vie quotidienne, aussi bien que tout au long du processus client, est une évidence pour eux. L'hypothèse du digital au cœur de l'expérience client est donc à considérer comme importante, avant, pendant et après le séjour.

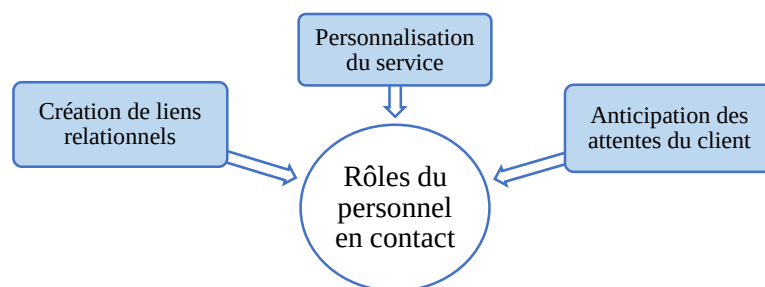
3. Le relationnel pour une clientèle en quête d'expérience humaine et de reconnaissance, un chemin vers la fidélisation.

3.1 L'importance du personnel en contact et de l'expérience sociale

¹⁴⁹ Ibid

De nos jours, un grand nombre d'hôteliers font appel à des architectes ou designers dans l'objectif de rendre leurs établissements exceptionnels et distingués, avec des décors uniques et modernes. Cependant, il n'est plus suffisant de passer exclusivement par cette personnalisation-là. En effet, les attentes des consommateurs Z ne s'arrêtent plus uniquement sur des services matériels. Les interactions sociales et la qualité des rapports humains sont de réelles plus-values à leurs yeux, et donc un point stratégique que les hôteliers doivent prendre en compte. Dans cette perspective, le management du personnel en contact¹⁵⁰ est en outre un outil fondamental de différenciation et de fidélisation pour les établissements hôteliers. Il joue en effet, un rôle clé dans l'expérience client.

Figure n°14 : Les principaux rôles du personnel en contact



Le personnel en contact intervient notamment dans l'anticipation des attentes des clients : pratiquant une écoute active et ayant une relation de proximité avec ces derniers, il agit comme un pré client. Il joue également un rôle important dans la personnalisation du service et dans la création de liens relationnels avec les clients, choses qui sont alors primordiales en vue de satisfaire et fidéliser ces derniers (Cinotti, 2014, p.29). De plus, le personnel en contact représente l'entreprise et la marque d'un point de vue du consommateur et va, par conséquent, déterminer l'image que celui-ci aura de l'établissement. Ainsi, il contribue grandement à améliorer la qualité et l'expérience perçues par le client.

Répondre correctement aux attentes et besoins, porter une attention particulière à chaque client, sont à ce jour des priorités majeures pour les hôteliers. Les Z attendent en outre de la part des établissements hôteliers un service irréprochable et un suivi personnalisé. Ils veulent être reconnus, accompagnés, considérés individuellement, ce qui nécessite un personnel en contact orienté client, pratiquant une écoute active et répondant attentivement aux besoins de celui-ci. Par conséquent, proposer un service mémorable ne correspond pas à l'exécution d'un simple travail opérationnel et fonctionnel, cela demande également de prendre en

¹⁵⁰ Il s'agit de l'ensemble des employés qui se retrouvent de façon permanente, intermittente ou occasionnelle face aux clients.

compte l'importance de la dimension relationnelle de l'offre. Aussi, un service de qualité tient compte des émotions transmises au client¹⁵¹.

Alors que les entreprises de services tendent progressivement vers une digitalisation de l'offre, nous pouvons observer que la dimension humaine reste primordiale. Aussi, les voyageurs d'affaires accordent une place considérable aux rapports humains et à l'accueil qu'on leur réserve¹⁵². S'adresser à une personne physique et entretenir avec elle de réelles interactions sociales permet d'obtenir un suivi et des informations davantage personnalisés, entraînant une relation de proximité avec la marque. En vue de répondre correctement à la demande et de se différencier de la concurrence, les établissements hôteliers doivent désormais prendre en compte ces fondamentaux et s'appuyer sur les valeurs ajoutées que sont les interactions sociales et la dimension humaine dans l'expérience client. La fidélisation passant en outre par l'affectif, le personnel en contact en est l'un des points clés et se doit d'être minutieusement formé (Frisou, 2010, p.287).

3.2 Le relationnel au cœur de la fidélisation

Nous l'aurons compris, attirer et fidéliser de nouveaux clients est l'un des objectifs majeurs des entreprises de services. Dans cette même perspective, le marketing relationnel représente une solution absolue pour ces dernières. Ce phénomène s'est principalement développé dans le champ du marketing dans les années 1990 et marque une rupture avec les pratiques de type « marketing de masse ». Selon Léonard Berry (1983), il s'agirait d'une démarche processuelle basée sur « *la création, le développement et le maintien d'une relation individualisée avec le client* » (Hetzl, 2004, p.6). Cette conception tend à considérer le consommateur comme un être à part entière, muni d'émotions et d'une personnalité qui lui sont propres. Contrairement au marketing de masse qui agit sur des groupes d'individus indifférenciés, la spécificité du marketing relationnel repose sur la prise en compte de chacun d'entre eux de façon individuelle. L'arrivée sur le marché de nouveaux profils de consommateurs n'a fait que conforter cette tendance : les Z sont à la recherche de liens, ils veulent se sentir « uniques » et « privilégiés ».

Ce courant se rattache particulièrement aux notions de fidélisation et de rétention de la clientèle. Actuellement, le secteur de l'hôtellerie est caractérisé par une demande qui se veut changeante et fragile : l'enjeu ne repose donc pas uniquement sur la conquête de nouveaux

¹⁵¹ Réseau veille tourisme. *Tendances dans le service à la clientèle*, 2014. [en ligne]. Disponible sur : <http://veilletourisme.ca/2014/11/14/tendances-dans-le-service-a-la-clientele/> (Consulté le 23-02-19)

¹⁵² Hotel ub. *Hôtellerie : les nouvelles attentes de votre clientèle affaires*, 2017. [en ligne]. Disponible sur : <https://www.hotelub.fr/blog/2017/08/27/hotellerie-ce-que-veulent-les-clients-daffaires/> (Consulté le 23-02-19)

Le marketing relationnel ne proposerait pas d'offrir une expérience extraordinaire au client comme le marketing expérientiel, mais plutôt une expérience positive et agréable, qui serait elle aussi source d'engagement et de fidélisation. Cette approche propose alors de valoriser l'expérience client en resserrant les liens avec chacun d'entre eux, via une approche individualisée et une bonne connaissance client. Dans un secteur hôtelier hyper concurrenté, l'approche relationnelle intervient comme une parfaite stratégie de différenciation. Selon Bonnemaizon et al (2007) in Ricard et Marticotte (2008, p.58), l'efficacité du marketing relationnel n'est plus à prouver. L'approche relationnelle devient donc fondamentale pour les entreprises ne pouvant plus se contenter de renouveler continuellement leur base client.

Il est important pour nous de préciser que le marketing relationnel, bien qu'il mette en valeur les interactions sociales dites réelles, ne met pas de côté l'utilisation des technologies. Elles représentent en outre une source potentielle d'interactivité avec le client et proposent de nombreux outils pour les entreprises facilitant notamment la création d'un lien unique et individualisé avec le client. Le marketing relationnel se fait à l'aide d'un programme multicanal, ayant recours à des outils de nature diverse¹⁵⁴. Cette approche englobe alors l'ensemble des interactions existantes entre la marque et le client, sur tous les supports.

3.3 Conclusion de l'hypothèse 3

« Le marketing digital s'intègre dans une démarche de marketing relationnel qui représente un ensemble d'outils destinés à établir des relations individualisées et interactives avec les clients en vue de créer et d'entretenir avec eux des attitudes positives et durables à l'égard de la marque. » (Bressolles, 2016, p.12).

Il est important de souligner que la génération Z, bien qu'ultra connectée, place toujours l'humain au cœur des valeurs qu'elle juge essentielles. La génération Z témoigne d'un réel besoin de reconnaissance, d'interactions sociales, d'entretenir un lien émotionnel et relationnel avec la marque. La dimension humaine joue alors un rôle déterminant en ce qui concerne sa satisfaction et la mise en place d'une expérience client positive. En vue de favoriser l'acte de fidélisation, les hôteliers doivent prendre en compte cet enjeu. Ainsi les notions de contact humain, de connaissance client, d'accompagnement, de reconnaissance et de personnalisation, sont essentielles et sources de valeur ajoutée pour les Z. L'adoption d'une approche relationnelle peut être perçue comme un positionnement stratégique pertinent voire même nécessaire de la part des hôteliers au sein d'un marché hyper concurrentiel. C'est alors que nous pouvons comprendre qu'utiliser la force des nouvelles

¹⁵⁴ Ibid.

technologies en vue de créer de réelles interactions sociales, mettre la digitalisation au service de l'humain et ainsi renforcer les relations et les expériences émotionnelles, sont des enjeux majeurs actuels pour les hôteliers. La transformation numérique doit se centrer sur l'humain, le relationnel¹⁵⁵. Le modèle de service de demain pour les Z serait alors un modèle « *phygital* » combinant le physique et le digital, un modèle plus humain, plus personnalisé.

Selon les professionnels interrogés lors de notre étude terrain, le personnel aurait une valeur ajoutée que la technologie n'a pas et jouerait un rôle essentiel dans la proposition d'un service et d'échanges personnalisés. Adopter une relation individualisée avec chaque client est alors un enjeu cerné par l'ensemble des professionnels, qui ont également pour volonté de personnaliser leurs offres. Pour le Z, la dimension humaine reste importante dans l'expérience client, un accueil et un suivi personnalisé est apprécié et une réelle source de valeur ajoutée. De plus, le Z ne se projette pas dans un hôtel complètement digitalisé. Un équilibre est alors à concevoir entre les technologies et l'humain. Le digital peut être source d'opportunités s'il est utilisé en tant qu'accompagnement du service humain. L'hypothèse sur le contact humain et la reconnaissance comme outil de fidélisation serait alors ici validée.



L'analyse des données de notre étude terrain présentée au cours du chapitre précédent nous avait permis de mieux comprendre quels étaient les besoins de la génération Z, mais aussi d'appréhender les réponses existantes pour les professionnels face à ces nouvelles attentes. Il s'agissait dans ce second chapitre, d'enrichir ces données à l'aide de retours théoriques supplémentaires, dans le but d'apporter des réponses finales aux trois hypothèses formulées. Aussi, nous avons pu nous apercevoir, lors de la confrontation des résultats à nos hypothèses, que l'ensemble des directions que nous avons prises dans le cadre de ce travail de recherche sont appropriées. Ces hypothèses nous permettent alors d'appréhender les nouvelles tendances que va amorcer la génération Z de la clientèle d'affaires, et présentent des solutions et outils adaptés pour les professionnels de l'hôtellerie.

En outre, chacune d'entre elle reprend l'une des dimensions de la stratégie de l'expérience client présentée en première partie de ce mémoire, et décrite comme une réponse adaptée et un choix stratégique indispensable pour les hôteliers dans l'ambition de conquérir la fidélité de leurs futurs clients d'affaires Z. De ce fait, il est indispensable pour nous de proposer des recommandations plus générales autour de l'expérience client dans le chapitre suivant.

¹⁵⁵ Elodie Gentina. *Dépasser les stéréotypes sur la génération Z*, 2018. [en ligne]. Disponible sur : <https://www.dailymotion.com/video/x5fc3f2>(Consulté le 09-12-19)

CHAPITRE 3 : Préconisations sur l'expérience client et limites rencontrées

L'ensemble des hypothèses formulées dans ce présent mémoire s'inscrivent dans la stratégie de l'expérience client, développant chacune d'entre elles une ou plusieurs dimensions qui lui sont propres. Cette stratégie, exposée en première partie de ce travail, a été mise en avant telle une réponse adaptée pour les hôteliers face à leurs futurs clients d'affaires Z. Aussi, il est nécessaire de présenter des préconisations plus générales au cours de cet ultime chapitre, concernant la mise en place d'une démarche d'amélioration de l'expérience client et pouvant s'appliquer à l'ensemble du secteur hôtelier d'affaires. Par la suite, nous présenterons les limites rencontrées dans le cadre de l'élaboration de ce mémoire de Master 2.

1. Préconisations générales concernant la mise en place d'une démarche d'amélioration de l'expérience client

L'expérience client étant une expression difficile à définir, une démarche à ce sujet l'est de fait encore plus. Dans un secteur aussi concurrentiel que celui des hébergements touristiques, l'expérience client s'impose aujourd'hui comme un véritable enjeu à relever et un outil indispensable de différenciation. Néanmoins, les retombées d'une telle démarche sont difficilement mesurables. En outre, le terme d'expérience client est surutilisé par les entreprises, jusqu'à en oublier ses réelles dimensions, et au final, à ne plus être une valeur ajoutée pour celles-ci. De nombreux professionnels de l'hôtellerie ne parlent plus de « séjour à l'hôtel » mais d'« expérience client », sans même savoir ce qui se cache derrière cette notion. A l'aide de nos connaissances et des différentes études réalisées dans le cadre de ce travail, nous tenterons d'apporter des préconisations générales valables pour l'ensemble du secteur hôtelier d'affaires, concernant la mise en place d'une démarche d'amélioration client.

1.1 Débuter une démarche d'amélioration de l'expérience client

Débuter une telle démarche nécessite tout d'abord une analyse de son propre établissement. Il est notamment indispensable de trouver une solution adaptée aux points de dysfonctionnement potentiels ; l'insatisfaction dont les clients peuvent faire preuve étant un frein à la mise en place de cette démarche. Toujours est-il qu'il n'est pas évident de détecter chacun d'entre eux.

Aussi, il est à savoir qu'au cours de leurs séjours, les clients font face à différents moments de vérité. Ce terme fait référence à des moments clés du parcours client, jouant un rôle

important dans la construction de l'expérience client¹⁵⁶. Ils peuvent être positifs et favoriser la qualité de l'expérience (ex : attentions personnalisées), ou négatifs et au contraire dégrader celle-ci (ex : file d'attente). Ces moments de vérité peuvent être identifiés par le biais :

- d'études quantitatives, donnant lieu à une analyse statistique de la contribution de chaque moment à l'expérience et à la satisfaction globale du client, mais aussi à une analyses des *verbatim* ;
- d'études qualitatives ;
- d'une analyse sémantique¹⁵⁷ des avis clients, des commentaires et publications sur les réseaux sociaux, ou autres appels téléphoniques ;
- de batteries d'outils de *feedback management*¹⁵⁸ tel que le *Net Promoter Score*¹⁵⁹, répartis au sein du parcours client.

Ces moments sont importants à localiser car ils permettent aux hôteliers d'anticiper la réaction et l'attitude à adopter en fonction du type de moment : satisfaire voire surprendre le client, essayer de réparer les sources de potentiel mécontentement, etc. D'une manière générale, nous pouvons considérer que les moments de vérité du parcours client hôtelier sont regroupés au sein de trois grandes étapes :

- Avant le séjour : recherche d'informations, premier contact et réservation ;
- Pendant le séjour : arrivée à l'hôtel, *check-in*, découverte de la chambre et de ses équipements, moments de restauration, gestion des requêtes et plaintes, et *check-out* ;
- Après le séjour : contact (perte de biens dans la chambre, réclamations...).

Une fois le parcours client identifié et les moments de vérités détectés, il est nécessaire de reconnaître les éventuels dysfonctionnements pour chacun d'entre eux, ces derniers pouvant entraîner l'insatisfaction voire la déception du client et donc, une expérience client négative. Pour cela, il est intéressant d'utiliser la technique du « Scénario du pire » de Laurence Chabry, Manager de l'Offre et de l'Expertise Relation Client, que l'on retrouve dans son ouvrage La boîte à outils du management de la relation client (2016). Il s'agit là d'un outil permettant d'examiner l'ensemble des dysfonctionnements pouvant arriver sur le parcours client. Il se base sur la logique du questionnement : « *Que pourrait-il arriver « au pire » au client ?* », permettant ainsi de prévenir les incidents, en instaurant une organisation fiable

¹⁵⁶ Définitions marketing. *Moments de vérité*, 2020. [en ligne]. Disponible sur : <https://www.definitions-marketing.com/definition/moment-de-verite/> (Consulté le 24/10/20)

¹⁵⁷ L'analyse sémantique est une technique similaire à l'analyse lexicale, mais au lieu de se faire sur les mots, l'analyse se fait sur la sémantique des phrases pour déterminer le sens des écrits.

¹⁵⁸ Le terme de *feedback management* désigne l'ensemble des dispositifs ayant pour objectif de mesurer la satisfaction et le ressenti du client à la suite d'une interaction.

¹⁵⁹ Le NPS est un indicateur de probabilité de recommandation d'un produit, marque ou service par ses clients.

garantissant la satisfaction des clients (moyens adaptés, compétences clés, méthodes de travail définies et partagées...). Au lieu de faire subir à ces derniers les conséquences de processus non ou mal maîtrisés, cet outil permet d'anticiper les défaillances en optimisant les paramètres clés influents. Aussi, dans un premier temps il s'agit de repérer pour chaque étape du parcours client ce qui pourrait engendrer l'insatisfaction des clients, en se posant les questions suivantes : « *Quels sont les attentes du client à cette étape ?* », « *Que pourrait-il lui arriver au pire ?* ». Il est conseillé de s'appuyer notamment sur les différents commentaires clients effectués en ligne ou en face à face, et sur les réponses obtenues dans le cadre d'enquêtes ou de questionnaires de satisfaction. Pour chaque dysfonctionnement détecté, il est nécessaire de formuler les impacts possibles pour le client et les causes à l'origine du problème. Il s'agit par la suite de réduire la criticité des différents dysfonctionnements, en mettant en œuvre des actions permettant de limiter la probabilité d'apparition des causes (installation de procédures de travail, de formations pour le personnel, évolution des moyens d'ores et déjà en place, mise en place de contrôles/autocontrôles, ...). Le scénario du pire permet donc de mener une réflexion pragmatique et collective au service du client, d'avoir des connaissances sur le ressenti de ce dernier, de privilégier la prévention et d'apporter une solution aux problèmes potentiels sur tout le parcours client, afin d'améliorer l'expérience client. Un exemple type de ce que pourrait être le scénario du pire en hôtellerie est disponible en Annexe R.

En outre, Elisabeth Lefranc, dans sa thèse intitulée « *Le management de l'expérience client : au-delà des enquêtes de satisfaction, la mesure de l'expérience vécue* » (2014), propose un modèle de l'expérience client établi sur quatre dimensions parfaitement intégrées¹⁶⁰ :

- l'expérience voulue (formulée par les dirigeants) ;
- l'expérience proposée (élaboration en interne avec des moyens opérationnels) ;
- l'expérience attendue (la façon dont les clients perçoivent l'expérience client via des actions de marketing/communication) ;
- l'expérience vécue (la manière dont les clients vivent et ressentent l'expérience).

Ces dimensions mettent en avant la complexité des interactions, puisqu'elles dépendent de services distincts de l'entreprise. Aussi, l'enjeu réside dans la mesure des écarts potentiels entre chacun des aspects du modèle. En ce sens, selon Patrice Langenier, Consultant IT Transformation :

¹⁶⁰ Stratégies. *L'expérience client doit être une culture d'entreprise*, 2020 [en ligne]. Disponible sur : <https://www.strategies.fr/blogs-opinions/idees-tribunes/4028418W/l-experience-client-doit-etre-une-culture-d-entreprise.html> (consulté le 24/10/20)

« L'écart entre l'expérience attendue et l'expérience vécue est tout aussi essentiel à traiter que le clivage entre la stratégie et l'expérience proposée. Il est également vital de comprendre que pour atteindre un équilibre dans ce modèle d'expériences, il faut aller au-delà des approches traditionnelles. La cible est l'adoption d'une vision intégrée, avec pour préoccupation principale : l'expérience globale.¹⁶¹ »

Dès lors que les dysfonctionnements sont réparés ou limités, il s'agit de pousser la démarche dans l'objectif de « *donner du sens à l'acte l'achat*¹⁶² » du client. Chose qui, selon HRI MAG, nécessite de miser sur quatre éléments : l'inattendu, la créativité, l'humain et l'émotionnel. Si nous reprenons le cas du Mercure Toulouse Saint-Georges, il serait judicieux, afin de respecter les normes imposées par la marque, de jouer sur ces éléments par le biais des interactions faites avec le client. Aussi, l'une des actions primordiales à effectuer semblerait être la formation du personnel, ces derniers ayant un rôle déterminant dans l'expérience client. La mise en place de formations de sensibilisation sur le sujet serait notamment une solution pour faire valoir l'importance de cet enjeu. Il s'agirait également d'une occasion pour les collaborateurs d'avoir plus confiance en leur travail, puisqu'ils seront davantage préparés à travailler de façon optimale. A plus forte raison que pour le personnel, contribuer à la satisfaction du client peut être appréhendé comme une réussite personnelle et donc, instaurer un cercle vertueux dans le travail. A contrario, ne pas obtenir suffisamment de reconnaissance, de retours concernant l'impact de leurs actions sur le séjour des clients peut être décourageant. Il est à ce titre également difficile de reconnaître quelles actions sont à forte valeur ajoutée et ont contribué au vécu d'une expérience positive. D'autre part, les enquêtes et entretiens sont des outils qui demandent du temps et les résultats qui en découlent ne sont pas toujours représentatifs de la réalité du terrain. Chose qui peut avoir pour conséquence d'induire les professionnels en erreur. Par conséquent, le contact direct avec le client semble être le recours le plus efficace pour obtenir des informations, d'où la nécessité de bien former son personnel. Dans la pratique, il n'est parfois pas évident voire possible de prendre du temps pour chaque client, c'est pourquoi la formation doit également prendre en compte cette limite. Toutefois, il est important que les collaborateurs rendent efficace et qualitatif chaque instant passé avec le client, et fassent en sorte que dernier puisse l'inscrire comme un souvenir positif dans sa mémoire.

1.2 Les points à ne pas négliger

1.2.1 Connaître sa clientèle et son marché

¹⁶¹ Ibid.

¹⁶² HRI Mag. *Expérience client : Le visiteur a changé, l'hôtelier doit s'adapter*, 2017 [en ligne]. Disponible sur : <https://www.hrimag.com/Experience-client-Le-visiteur-a-change-l-hotelier-doit-s-adapter> (consulté le 17/10/20)

La mise en place d'une démarche d'amélioration de l'expérience client requiert une bonne compréhension de sa propre clientèle et de son marché. Connaître sa clientèle, ses attentes et besoins, est non seulement primordial afin de pouvoir correctement y répondre, mais également afin d'être en capacité de lui procurer l'effet WOW, mis en avant dans les chapitres précédents. Les attentes varient notamment en fonction de la raison du séjour, aussi, appréhender le type de clientèle qui se rend dans l'établissement est indispensable. En effet, chaque type de clientèle sera touché par des aspects différents, à prendre en compte afin de proposer un séjour personnalisé et une expérience unique. Une mixité des clientèles demande une certaine flexibilité de la part des hôteliers, notamment dans le cadre d'une démarche de l'amélioration de l'expérience client.

Les entreprises ont souvent recours à la personnalisation, une stratégie pour laquelle les NTIC sont des outils indispensables, permettant de stocker des données personnelles sur les clients, leurs goûts et préférences. Il s'agit là d'une aide précieuse dans la mise en place d'une démarche d'amélioration de l'expérience client. Néanmoins, la connaissance client passe également par le personnel en contact, qui est le principal interlocuteur et donc le premier à recueillir les réclamations et opinions du client. Le contact humain est un facteur important durant le parcours client, et la qualité des différentes interactions avec le personnel en contact aura un impact non négligeable sur l'expérience vécue.

Connaître son marché, considérer ce que réalise sa concurrence, en utilisant par exemple la technique marketing du *Benchmarking*¹⁶³, permet d'identifier les bonnes pratiques, de s'en inspirer, de devenir plus compétitif et de se positionner par rapport à la concurrence. L'analyse continue des tendances du marché est également essentielle dans le développement de son offre, en vue d'assurer la satisfaction de sa clientèle.

1.2.2 Former son personnel

La mise en place d'une démarche d'amélioration de l'expérience client concerne l'ensemble des collaborateurs de l'établissement. Motiver et sensibiliser ces derniers aux enjeux de l'expérience client doit notamment faire partie intégrante de leur formation. Nous pensons que le personnel en contact se doit d'être capable de répondre aux différentes interrogations et réclamations du client, mais aussi de renvoyer une image positive de l'établissement pour lequel il représente la vitrine. Chaque information provenant de la voix du client doit être

¹⁶³ *Benchmarking* = "Etude comparative". Le benchmark est l'étude d'un produit ou d'un service comparativement aux leaders du marché. Il s'agit d'un processus d'analyse de la concurrence, dont le but principal est de pouvoir augmenter la performance de l'entreprise et de construire sa stratégie par rapport à ses concurrents.

interceptée et considérée avec attention. Le personnel doit donc pratiquer une écoute active et avoir des interactions de qualité avec le client. Il est nécessaire de montrer à ce dernier que l'on est disponible pour lui et que ses requêtes sont une priorité à laquelle chacun se doit d'apporter une réponse rapide et pertinente. A plus forte raison que de nos jours, avec l'accès à l'information en ligne, le client n'est plus contraint de se déplacer à la réception pour demander conseil. Seulement, s'il entreprend cette démarche, c'est justement parce qu'il souhaite obtenir une réponse de la part d'un professionnel pouvant le guider efficacement en fonction de ses besoins. Le comportement du personnel a donc un impact non négligeable sur l'expérience client. Former son personnel, c'est aussi le motiver à prendre des initiatives pour satisfaire le client, le surprendre et rendre son expérience la plus positive possible.

Ainsi, dans le cadre d'une démarche d'amélioration de l'expérience client, il est nécessaire de sensibiliser le personnel en contact via des formations : lui apprendre à pratiquer l'écoute active, à cerner les besoins et attentes des clients, à analyser leur *body language*¹⁶⁴; puisque c'est le plus à même de récolter des informations venant des clients. A titre d'exemple, le groupe Accor propose différents outils et formations¹⁶⁵ à ses collaborateurs, permettant de favoriser les échanges, de mieux communiquer, d'encourager le personnel en contact à surprendre les clients, à atteindre « l'effet WOW » tant recherché.

1.2.3 Mettre ses forces en avant

Afin d'être en capacité de bien vendre un produit, nous pensons qu'il est indispensable de connaître les forces et faiblesses de celui-ci, d'appréhender ce que le client peut apprécier ou non durant l'intégralité de son parcours. Considérer ses forces permet de promouvoir ces dernières de manière efficace et donc, de conquérir plus facilement ses clientèles cibles. Considérer ses faiblesses permet de proposer une alternative au consommateur et de faire disparaître ces facettes de sorte à ce qu'elles ne se présentent plus comme une faiblesse à ses yeux. Apporter une réponse à l'ensemble des demandes du client, de façon optimale et professionnelle, contribue à gagner sa confiance et à lui faire vivre une expérience positive.

Les forces et faiblesses sont à apprécier au regard des tendances actuelles du marché et bien sûr, des différents besoins et attentes des clientèles cibles. Etudier cela permet notamment de comprendre quels critères doivent être mis en évidence afin de toucher ces clientèles.

¹⁶⁴ *Body language*= langage corporel. Il s'agit d'un type de communication non verbale dans laquelle des comportements physiques sont utilisés pour exprimer ou transmettre l'information.

¹⁶⁵ Accor. *Des opportunités sur mesure*, 2020. [en ligne]. Disponible sur : <https://group.accor.com/fr-FR/careers/life-at-accor/tailored-opportunities> (Consulté le 18/10/20)

Néanmoins il s'agit là d'une promesse faite aux clients, les assurant que leurs besoins seront couverts. Cela représente donc un risque pour les marques : si la promesse n'est pas certaine, il y'a de fortes chances que le client soit déçu et ressorte insatisfait de son expérience.

Afin de connaître les forces et les faiblesses d'un établissement hôtelier, plusieurs actions et outils peuvent être mis en œuvre. Tout d'abord, aller à la rencontre des clients, les interroger sur leurs ressentis via des questionnaires ou des entretiens téléphoniques/en face à face. De la même manière, recueillir le point de vue du personnel est indispensable, puisque qu'il est à même de repérer certains dysfonctionnements pouvant être de réelles faiblesses pour le client. Enfin, les audits internes et visites mystères permettent de bénéficier d'un œil externe affiné, pouvant faire remonter des axes et solutions d'améliorations, et mesurer la qualité des prestations et de l'expérience client vécue. D'après l'*Institute of Internal Auditors* (IIA)¹⁶⁶, l'audit interne « est une activité objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée ». La visite mystère elle, a pour but de mesurer la qualité de l'accueil, de conseil ainsi que le respect des consignes ordonnées par le management de l'entreprise. Il s'agit d'un faux client envoyé par un prestataire spécialisé, d'après un scénario précis et donnant par la suite lieu à un rapport¹⁶⁷. Ces outils de management et d'amélioration de la qualité permettent notamment de connaître en profondeur son produit et d'appréhender l'image transmise aux consommateurs.

Certains établissements hôteliers adoptent une stratégie de diversification de leurs activités, mettant en avant un grand nombre de services dans leurs communications, tel un véritable outil de différenciation. Néanmoins, si cette stratégie n'est pas bien menée, elle peut vite se transformer en une réelle faiblesse pour les hôtels en question. En effet, bien qu'il s'agisse là d'une source d'augmentation des revenus et de rentabilité, du fait d'être en capacité d'attirer différents types de clientèles au sein d'un même établissement, cette diversification des activités représente tout de même un risque. Elle induit notamment une dispersion des ressources et compétences et une complexification de l'organisation¹⁶⁸, pouvant contribuer à une multiplication des dysfonctionnements et par conséquent, engendrer une expérience

¹⁶⁶Ooreka. *Audit interne*. [En ligne]. Disponible sur : <https://qualite.ooreka.fr/astuce/voir/629479/audit-interne> (consulté le 24/10/20)

¹⁶⁷ Définition marketing. Visite Mystère, 2020. [En ligne]. Disponible sur : <https://www.definitions-marketing.com/definition/visite-mystere/> (consulté le 24/10/20)

¹⁶⁸ Aunege. *Introduction à la gestion - La stratégie de diversification*. [en ligne]. Disponible sur : http://ressources.aunege.fr/nuxeo/site/esupversions/c574a3b4-f03e-4949-b179-379255035dca/co/grain_02_10.html (Consulté le 24/10/20)

client négative. A ce titre, choisir de se concentrer sur le cœur d'activité du secteur serait judicieux, permettant d'obtenir plus de connaissances sur le marché et d'en avoir la maîtrise. Théoriquement, cela diminuerait les risques de dysfonctionnements tout au long du parcours client, et permettrait donc davantage de chance d'offrir une expérience client positive.

1.3 Fidéliser les nouveaux voyageurs

D'après les professionnels interrogés, l'objectif d'une démarche d'amélioration de l'expérience client serait, *in fine*, la fidélisation de sa clientèle, et donc, la différenciation permettant de se distinguer de ses concurrents en proposant une valeur ajoutée.

Nous l'aurons compris, avec notamment la possibilité de comparer les offres en ligne et d'accéder à l'information de manière instantanée, la clientèle tend désormais à être de plus en plus volatile. De ce fait, délivrer une expérience client positive pourrait être une solution en termes de fidélisation. Néanmoins, cette affirmation doit être nuancée. En réalité, tout individu a ses propres motivations. Alors que certains clients chercheront des prix attractifs avant tout autre critère, d'autres vont davantage favoriser les liens créés avec le personnel en contact, les émotions ressenties lors de leurs expériences précédentes. A ce titre, une expérience client réussie peut, à l'image d'un groupe hôtelier, avoir des répercussions positives sur l'ensemble des hôtels membres du groupe.

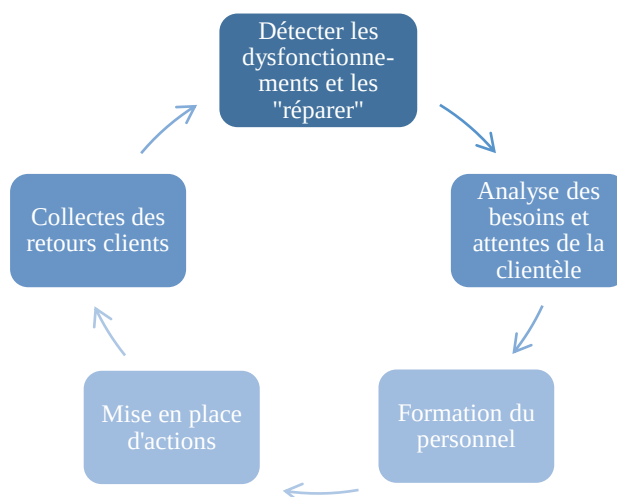
Cependant, l'une des principales limites de la démarche d'amélioration de l'expérience client est la difficulté d'en apprécier les différentes retombées. Certaines d'entre-elles sont effectivement délicates à mesurer, c'est notamment le cas de la fidélité : il arrive que des clients d'affaires séjournent à plusieurs reprises dans un établissement, uniquement parce que celui-ci dispose d'un contrat avec leur entreprise. Aussi, dans ce cas précis, le facteur de la fidélisation n'est pas l'expérience client vécue mais le contrat signé entre les deux parties. De la même manière, la fidélité des clients qui réservent leurs séjours via des OTA est difficile à évaluer car à chaque nouvelle réservation via l'une de ces plateformes, un nouveau profil client est créé dans le système de gestion de l'hôtel. Il est pour ainsi compliqué de savoir si le client en question a déjà séjourné dans l'établissement auparavant, ce qui peut fausser les statistiques. Toutefois, même si les retombées économiques liées à l'expérience client sont difficilement quantifiables, il est à préciser que le chiffre d'affaires des marques ne peut que bénéficier de ce levier marketing. La satisfaction client implique de fait une baisse du coût de traitement des réclamations. De la même manière, la fidélisation peut amener une augmentation du nombre de ventes par client fidélisé, et une hausse du panier

moyen. Enfin, le développement de l'image de marque via le bouche-à-oreille entraîne une diminution des coûts d'acquisition de nouveaux clients¹⁶⁹.

1.4 Anticiper l'expérience client comme une démarche circulaire

Pour conclure ce premier point, nous pouvons remarquer que l'expérience client est une démarche sans fin, nécessitant toujours plus de connaissance client et une adaptation continuelle aux nouvelles tendances qui se dessinent, répondant elles-mêmes à une constante évolution des besoins.

Figure n°16 : L'expérience client, une démarche circulaire



Aussi, nous sommes convaincus qu'une expérience client réussie peut devenir un réel avantage concurrentiel, à condition d'analyser cette démarche de manière continue, dans le but de l'améliorer, l'optimiser et l'adapter, au regard de la clientèle de l'établissement. En outre, le management de l'expérience client évoqué en première partie de ce travail a pour objectif d'optimiser en continue l'expérience client via des actions marketing et managériales. Le site *SearchCRM*, reprend de manière synthétique les principales mesures à mettre en œuvre pour gérer l'expérience client¹⁷⁰ :

- garantir l'adhésion des collaborateurs ;
- assurer la transparence de son activité ;
- garantir une expérience client continue ;
- former le personnel du front office ;
- offrir une expérience personnalisée à ses clients ;
- apprécier et analyser les émotions des clients ;

¹⁶⁹ Deastance Services. *L'expérience client : stratégie marketing au service de l'entreprise*, 2020 [en ligne]. Disponible sur : <https://www.deastanceservices.fr/externalisation-de-service/experience-client/> (Consulté le 18/10)

¹⁷⁰ Définitions marketing. *Management de l'expérience client*, 2020. [en ligne]. Disponible sur : <https://www.definitions-marketing.com/definition/management-de-l-experience-client/> (Consulté le 24/10/20)

- considérer l'ensemble des réactions/suggestions des clients ;
- adopter le point de vue du consommateur ;
- concevoir une équipe équilibrée dédiée à l'expérience client ;
- organiser, planifier continuellement l'ensemble de l'expérience client.

2. Les limites rencontrées

Finalement, le dernier point de ce mémoire aura pour objectif de mettre en avant les différents obstacles et difficultés rencontrés lors de l'élaboration de ce travail.

2.1 Limites de l'étude terrain

L'objectif du mémoire de Master 2 est, nous le rappelons, de prolonger le processus d'initiation à la recherche débuté en Master 1. Dans notre cas, le mémoire de Master 1 nous a permis de nous approprier des connaissances théoriques et méthodologiques autour de notre thématique, le mémoire de Master 2 devait lui venir mobiliser des savoirs et savoir-faire pour produire de la connaissance et des informations au service d'un commanditaire en particulier (stage-mission). Cependant, comme expliqué lors de la présentation de notre méthodologie d'investigation terrain de Master 2, en raison des circonstances économiques particulières, le stage de fin d'études que nous devions effectuer au sein de l'établissement Mercure Toulouse Saint-Georges n'a pas eu lieu. A ce titre, nous avons dû amener des modifications à la méthodologie de notre travail de recherche et plus particulièrement à celle de notre démarche exploratoire, de façon à réaliser en tout état de cause une étude pertinente, utile et valable pour l'ensemble du secteur hôtelier d'affaires. Aussi, faute d'avoir un terrain d'application spécifique, ce mémoire de master 2 qui se veut normalement davantage opérationnel, de type recherche-action, a été réorienté vers un mémoire davantage qualifiable de mémoire de recherche, au même titre que celui de Master 1.

La finalité de l'investigation terrain mise en place cette année est alors, en fin de compte, de récolter des données permettant à chaque structure hôtelière de se reconnaître dans les conclusions soulevées, et d'appliquer nos préconisations en les ajustant à leur situation. A ce titre, les études qualitatives et quantitatives que nous avions initialement prévu de mener auprès de professionnels et clients de l'établissement Mercure Toulouse Saint-Georges, ont dû être réajustées. L'objectif principal restant, *in fine*, de trouver des solutions aux enjeux inévitables qui s'imposeront au secteur hôtelier d'affaires dans un futur proche.

Toujours est-il qu'avec les moyens dont nous disposions nous n'étions pas en capacité de viser un échantillon suffisamment considérable. De ce fait, nous avons porté notre étude

qualitative sur un nombre plutôt faible de personnes à interroger. Notre terrain d'application, bien qu'assumé et justifié, était lui aussi plutôt vaste, ce pourquoi nous pouvons alors nous questionner sur l'efficacité et la représentativité de notre étude de terrain. Nous sommes donc dans l'obligation de prendre en compte ces faiblesses dans l'extrapolation de nos résultats. La généralisation de ces derniers à l'ensemble du secteur et de la population doit alors être nuancée. Il paraît raisonnable d'avouer que nos cinq entretiens ne sont en réalité pas suffisants, en vue d'affirmer ou d'infirmer nos hypothèses.

De la même façon, l'étude quantitative initialement prévue auprès des clients du Mercure Toulouse Saint-Georges a été modifiée. L'objectif de cette étude était de recueillir des informations concernant les attentes et ressentis des clients sur l'expérience vécue dans cet hôtel en particulier. Ici aussi, face à l'impossibilité d'insérer notre travail de recherche dans un contexte professionnel déterminé, il a fallu réajuster notre méthodologie. Notre choix s'est porté vers un questionnaire en ligne auprès de 6 profils d'individus différents :

- clients loisirs Z (29) VS Clients loisirs X, Y, baby-boomers (48) ;
- clients d'affaires Z (2) VS Clients d'affaires X, Y, baby-boomers (26) ;
- consommateurs « autre » Z (64) VS Consommateurs « autre » X, Y, baby-boomers (127).

En outre, cette pluralité des profils des répondants a rendu difficile la collecte et l'analyse des données recueillies. Il était notamment compliqué de viser un échantillon suffisamment considérable pour chacun d'entre eux. Aussi, seulement 2 individus sur les 296 répondants sont des clients d'affaires Z, un constat étroitement lié au fait que les Z ne sont pas encore très présents sur le marché du travail. Il est donc important de prendre en compte ces faiblesses dans l'extrapolation de nos résultats. La généralisation de ces derniers à l'ensemble du secteur et de la population doit également être nuancée ici.

Notre étude terrain présente donc plusieurs limites. Face à de nombreux imprévus liés à la crise économique de 2020, nous avons dû réajuster notre méthodologie exploratoire en cours de rédaction. Malheureusement, les préconisations et recommandations qui en découlent ne sont pas aussi concrètes et détaillées que ce que nous souhaitions obtenir à l'aide d'une investigation terrain ciblée sur le cas du Mercure Toulouse Saint-Georges.

2.2 Contexte économique particulier lié à la pandémie de la Covid-19

En France, nous sommes entrés dans la phase d'épidémie de la maladie Covid-19 en mars 2020. Un point de conjoncture sur l'activité économique, réalisé par l'Institut National de la

Statistique et des Etudes Economiques (INSEE)¹⁷¹ nous révèle que le PIB en volume s'est vu baisser de -13,8% au deuxième trimestre 2020. Une chute historique, qui s'explique par l'arrêt brutal des activités qualifiées de « non essentielles » au cours des mois de mars et avril 2020 ; lors du contexte du confinement mis en place par le gouvernement, pour encourager la distanciation sociale et ainsi freiner la propagation du virus.

2020 s'annonçait florissante pour le secteur du tourisme et de l'hôtellerie : accélération des avancées technologiques, de la transformation digitale, émergence de nouveaux usages de l'intelligence artificielle, développement de nombreux outils venant répondre aux besoins de consommateurs exigeants... La crise sanitaire de la Covid-19 est venue bouleverser l'avenir de ce secteur, pour qui le retour à un niveau d'activité semblable à celui d'avant-crise ne serait pas annoncé avant 2022¹⁷². Selon Jean-François Gagne, associé au sein de Aldema Partners (2020): « *L'ampleur de la crise du secteur hôtelier est sans précédent.*¹⁷³ ». Nous avons en outre été témoins de la fermeture progressive des établissements hôteliers : tous ont vu temporairement leur activité réduite à quasi-néant par l'impact de la pandémie, en commençant par l'Asie, l'Europe, puis les Etats-Unis¹⁷⁴. La demande aurait drastiquement baissé à l'échelle internationale. A titre d'exemple, d'après une étude récente réalisée par Phocuswright, le taux d'occupation enregistré en juin 2020 sur le parc hôtelier de Singapour était en baisse de 50% par rapport à l'année précédente.

Après avoir été pratiquement mise à l'arrêt par la crise économique liée à la pandémie de la Covid-19, l'hôtellerie française aurait progressivement ré ouvert ses portes depuis le 2 juin 2020, suite à la levée du confinement et de la limitation des déplacements à moins de 100kms. Ainsi, selon MKG Consulting¹⁷⁵, seulement quelques jours plus tard, plus de la moitié du parc hôtelier français était d'ores et déjà de nouveau disponible à la vente, préparant l'accueil des vacanciers français et de certains pays européens. Bien évidemment, il est à noter que cette tendance ne fut pas linéaire sur l'ensemble du territoire français ni sur

¹⁷¹ INSEE. *Au deuxième trimestre 2020, le PIB se contracte de 13,8 %, 2020* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4638729> (Consulté le 03-10-20)

¹⁷² Les Echos. *Coronavirus : pas de retour à la normale avant 2022 au mieux dans l'hôtellerie*, 2020 [en ligne]. Disponible sur : <https://www.lesechos.fr/industrie-services/tourisme-transport/coronavirus-pas-de-retour-a-la-normale-avant-2022-au-mieux-dans-lhotellerie-1192035> (Consulté le 03-10-20)

¹⁷³ Le Cordon Bleu. *Entretien avec Jean-François Gagne : L'impact du Covid-19 sur l'hôtellerie*, 2020 [en ligne]. Disponible sur : <https://www.cordonbleu.edu/news/entretien-jean-francois-gagne-2020/fr> (Consulté le 03-10-20)

¹⁷⁴ Deloitte. *Les impacts humains de la crise sur le secteur de l'hôtellerie*, 2020 [en ligne]. Disponible sur : <https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/talents-et-ressources-humaines/articles/les-impacts-humains-de-la-crise-sur-le-secteur-hotellerie.html> (Consulté le 03-10-20)

¹⁷⁵ Tourmag. *L'hôtellerie pourrait enregistrer -42% de chiffre d'affaires sur l'année 2020*, 2020. [en ligne]. Disponible sur : https://www.tourmag.com/L-hotellerie-pourrait-enregistrer-42-de-chiffre-d-affaires-sur-l-annee-2020_a104075.html (Consulté le 03-10-20)

les différentes catégories d'hôtels. A ce titre, alors qu'au 9 juin plus de 75% des hôtels de catégorie super-économique avaient repris leur activité, seulement 20% de l'hôtellerie de luxe était concernée. De la même manière, les stations de montagne ont pu maintenir leur activité durant la saison hivernale avant la crise et l'été 2020 s'annonçait plutôt florissant à la montagne et en campagne, avec une clientèle française traditionnellement prédominante. Nonobstant des disparités importantes selon les territoires et les catégories d'hôtels, si nous prenons en compte le retard constaté par MKG Consulting (-55% de janvier à fin mai) et les perspectives espérées pour la fin d'année, l'hôtellerie française aura enregistré au total une baisse de -42% de chiffre d'affaires sur l'année 2020. D'après le cabinet d'audit KPMG : *« Les conséquences actuelles du virus Covid-19, combinées à la crise économique qui en découle, sont inédites et leur impact sur la consommation touristique demeure à ce jour incommensurable.¹⁷⁶ »*.

Nombreuses sont les répercussions à venir de la récession qui s'amorce. L'une des conséquences directes de cette crise sur le secteur hôtelier est notamment l'impact sur l'emploi. Certaines grandes marques hôtelières françaises ont mis plusieurs dizaines de milliers de collaborateurs au chômage partiel, aux Etats Unis on compte près de 4 millions d'emplois touchés par la crise dans le secteur hôtelier¹⁷⁷. Les établissements hôteliers se voient en outre dans l'obligation de mettre en place des plans d'adaptation face à la crise sanitaire du Covid-19, ayant de nombreuses conséquences sur la vie des salariés : l'impact sur les modalités de travail et sur les modes de managements est lui aussi considérable. Alors que l'Etat vient en aide sur le plan économique, les pertes humaines sont-elles incontestables.

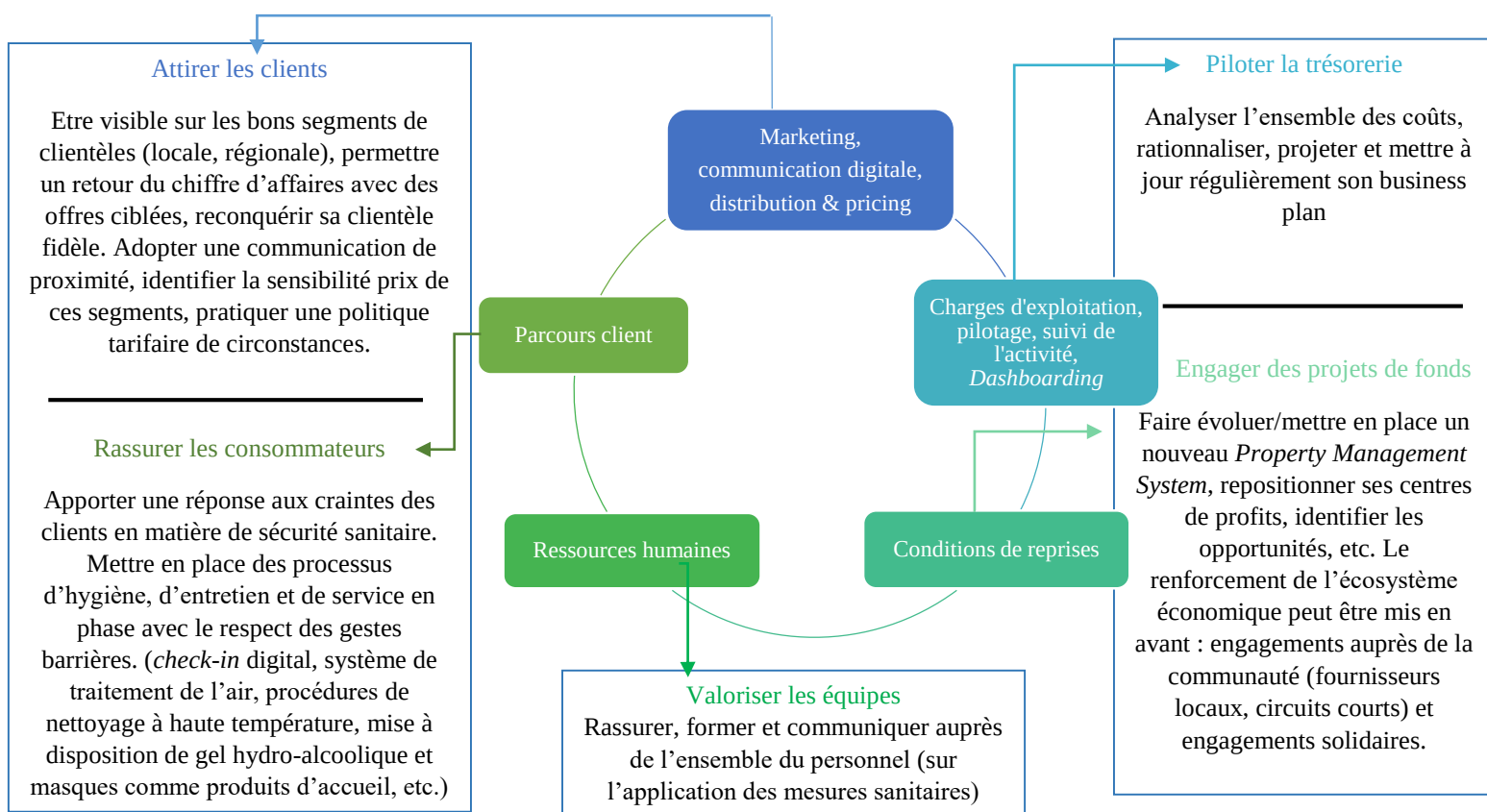
Malgré une certaine résilience des performances manifestée par l'hôtellerie française, il est impossible de prévoir la sortie réelle de cette crise économique. De nombreuses incertitudes pèsent en effet sur le secteur du tourisme et de l'hôtellerie. Il est néanmoins nécessaire pour les hôteliers d'essayer de préparer l'avenir. Aussi, selon une étude menée par KPMG¹⁷⁸, il existerait plusieurs facteurs clés de succès à envisager :

¹⁷⁶ KPMG. Quels leviers pour une relance économique ? 2020. [en ligne] Disponible sur : <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/fr/pdf/covid-19/fr-hotellerie.pdf> (Consulté le 03-10-20)

¹⁷⁷ Deloitte. *Les impacts humains de la crise sur le secteur de l'hôtellerie*, 2020 [en ligne]. Disponible sur : <https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/talents-et-ressources-humaines/articles/les-impacts-humains-de-la-crise-sur-le-secteur-hotellerie.html> (Consulté le 03-10-20)

¹⁷⁸ Ibid.

Figure n°17 : Facteurs clés de succès, préparer, piloter & innover



Cette crise économique est venue bousculer les schémas établis. Le contexte de confinement mis en place par le gouvernement, imposant à chacun de limiter ses déplacements et contacts sociaux réels, a perturbé les choses simples de la vie et provoqué des changements de comportement. Aussi, ce sont les besoins fondamentaux des clients qui se voient aujourd'hui évoluer. A titre d'exemple, ces derniers manifestent désormais de nouvelles attentes en matière de sécurité et de transparence. Face à une plausible limitation du pouvoir d'achat, à la possible manifestation de certaines barrières psychologiques individuelles, à la fermeture de nombreuses frontières et à la diversité des situations à l'échelle mondiale, les destinations françaises se voient également dans l'obligation de tourner leurs offres vers leur clientèle domestique loisirs.

Ce présent mémoire a été rédigé courant 2020, soit en plein cœur de crise économique mondiale. Aussi, l'ensemble des données présentées, datant d'avant cette crise, ont été ou seront amenées à subir des changements plus ou moins drastiques. De la même manière, les réponses obtenues lors de notre étude terrain auraient peut-être été différentes dans une autre situation, ce qui veut dire qu'il faudrait reprendre cette étude une fois la situation économique débloquée. Le contexte actuel nous pousse à nous demander si les tendances

soulevées à travers ce mémoire ont été ou vont être plus ou moins profondément modifiées par la crise. En outre, de nouveaux enjeux de grande envergure entrent désormais en jeu, amenant les hôteliers à quasiment repenser leur métier. Il est donc indispensable de rester attentif aux différentes évolutions qui vont suivre dans les mois et années à venir, aussi bien auprès de la demande que de l'offre, en surveillant les différentes réponses apportées par les professionnels au contexte actuel (cf. *Benchmarking* p.135).

« On est dans une extrême incertitude : nul ne sait quelles sont les pratiques de consommation du tourisme qui vont s'établir dans notre monde d'après : envie de se déplacer ? Choix des destinations (plus ou moins contraints par les ouvertures de frontières et la reprise incertaine des liaisons aériennes) ? Durée des séjours ? Niveau de dépense et donc orientation entre les segments hôteliers ?¹⁷⁹ »



Cet ultime chapitre nous aura premièrement permis d'apporter différents éléments de conseil, concernant la mise en place d'une démarche d'amélioration de l'expérience client en hôtellerie. Il s'agit d'une stratégie complexe à définir, qui demande notamment du temps et des moyens, afin de permettre une bonne analyse et compréhension des évolutions du marché et la mise en place d'actions adaptées. Aussi, la démarche d'amélioration de l'expérience client est à appréhender telle une démarche circulaire, globale et continue, pour laquelle la capacité d'adaptation et de réactivité représente la clé de la réussite.

Dans un second temps, en rappelant les fondements et les principales finalités de notre mémoire, nous avons pu pointer du doigt certaines limites. Le contexte particulier dans lequel a été rédigé ce travail, soit en plein cœur de crise économique mondiale liée à la pandémie de la Covid-19, nous pousse notamment à nous demander comment les tendances soulevées à travers ce mémoire vont évoluer dans un proche avenir ? En outre, de nouveaux enjeux de grande envergure entrent désormais en jeu. Il est alors indispensable de rester attentif aux différentes évolutions qui vont suivre dans les mois et années à venir.

¹⁷⁹ Le Cordon Bleu. *Entretien avec Jean-François Gagne : L'impact du Covid-19 sur l'hôtellerie*, 2020 [en ligne]. Disponible sur : <https://www.cordonbleu.edu/news/entretien-jean-francois-gagne-2020/fr> (Consulté le 03-10-20)

Conclusion Partie III :

Cette troisième partie nous a permis d'élaborer une réflexion sur l'efficacité de nos hypothèses et d'aborder notre problématique de façon concrète, en allant nous confronter directement au terrain.

L'interprétation des résultats obtenus dans le cadre de notre étude terrain nous a notamment permis de révéler des éléments de réponse pour nos trois hypothèses. Cette collecte et analyse de données qualitatives et quantitatives, nous a permis de mieux cerner les besoins de la génération Z, mais aussi d'appréhender les réponses existantes pour les professionnels face à ces nouvelles attentes. Aussi, nous avons pu nous apercevoir lors de la confrontation des résultats à nos hypothèses, que l'ensemble des directions prises dans le cadre de ce travail été appropriées. De la même manière, nous avons pu constater que la stratégie de l'expérience client, au cœur de notre problématique, s'impose progressivement comme une tendance dans le secteur hôtelier. Face à une nouvelle génération de consommateurs, dont les exigences sont plus importantes que jamais, elle représente aujourd'hui le nouveau Graal de la performance. A ce titre, les résultats de notre étude terrain nous ont démontré que la création d'une expérience client positive est une solution stratégique pour les hôteliers, face à la génération Z de leur clientèle d'affaires. Cette dernière recherche désormais plus qu'un simple séjour : une véritable expérience, donnant du sens à l'acte d'achat. Ayant compris l'importance de cet enjeu, les établissements hôteliers redoublent désormais d'efforts et de créativité pour faire vivre une expérience positive et mémorable à leur client, jusqu'à inventer de nouveaux concepts. C'est notamment le cas de l'hôtel Toulouse Mercure Saint-Georges, qui a récemment revisité son offre.

In fine, il s'agissait de présenter les principaux leviers d'action devant être activés et/ou optimisés par les hôteliers, en vue de fidéliser leurs clients d'affaires Z et de se différencier dans un marché ultra-concurrentiel. Une fois nos hypothèses validées, nous avons alors pris soin pour chacune d'entre elles, de proposer des applications concrètes, des outils, actions pour le milieu professionnel. En outre, à l'aide de ces divers apports théoriques et opérationnels, nous avons pu proposer différentes préconisations concernant la mise en place d'une démarche d'amélioration de l'expérience client, utiles et valables pour l'ensemble du secteur hôtelier d'affaires.

Conclusion Générale :

Le tourisme d'affaires et l'hôtellerie sont deux secteurs complexes en constante mutation, pour lesquels il existe une complémentarité des activités. Le tourisme d'affaires est un secteur essentiel pour l'économie française et représente une part non négligeable des revenus de certains hôteliers, pour qui la clientèle d'affaires constitue une cible principale. Aussi, il est à considérer que ce type de déplacement n'est pas amené à disparaître, mais plutôt à se développer dans le monde entier ; au vu du besoin des entreprises ne faisant qu'accroître, mais aussi à l'égard des phénomènes de l'internationalisation des économies et de la mondialisation. Cette activité génère alors des retombées économiques significatives et joue un rôle fondamental dans la prospérité de l'industrie hôtelière. Au sein d'un secteur qui est également marqué par l'hyper concurrence, les acteurs ont compris qu'ils se doivent de rester attractifs, et pour ce, être attentifs aux nouvelles tendances arrivant sur le marché. En raison d'une évolution permanente de la demande, ils seront amenés tout au long de leurs carrières à adapter leurs stratégies et savoir-faire. Dans un tel secteur d'activité, faisant face à de nombreuses mutations, faire preuve de souplesse et d'adaptation est alors à considérer comme une qualité, voire une condition.

Le développement des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication, conjointement à l'arrivée de nouvelles générations dans le monde de la consommation, font partie des principaux obstacles actuels. La génération Z, présentant des caractéristiques uniques et un nouveau profil de consommateur, constitue un nouveau défi de taille pour les professionnels ; à plus forte raison qu'il n'est pas facile pour eux de bien cerner ses attentes, tant la différence intergénérationnelle se fait ressentir. Néanmoins, les Z représenteront d'ici quelques années une grande majorité de la population active, il est alors inévitable pour les professionnels de l'hôtellerie d'affronter leurs appréhensions et de se rapprocher de ces individus constituant une clientèle d'avenir. Prendre connaissance de manière constante des nouvelles tendances qui se dessinent, être dans la capacité de reconsidérer ses stratégies de façon adéquate, sont alors des enjeux primordiaux du secteur des services. C'est pourquoi le travail en présence est davantage centré sur une vision marketing et soumet une pluralité d'outils appropriés. Nous nous sommes en outre particulièrement intéressés à la stratégie de l'expérience client, mise en avant telle une solution en réponse à l'arrivée de cette nouvelle génération sur le marché. Cet état des lieux nous a amené vers la problématique suivante : *« La création d'une expérience client positive en hôtellerie, une solution face au défi que représente la génération Z de la clientèle d'affaires ».*

Ces premières recherches ont également participé à l'élaboration de trois hypothèses. La première mettait en avant l'importance de la dimension expérientielle au sein de l'expérience client et donc, l'adoption d'un marketing expérientiel pour les hôteliers. La seconde hypothèse démontrait l'omniprésence des nouvelles technologies dans le quotidien des Z et l'intérêt pour les hôteliers de les intégrer à leurs offres et stratégies de communication. La troisième hypothèse traitait de la dimension humaine et de l'adoption d'une approche relationnelle, comme facteurs de fidélisation de cette future clientèle. Toutes s'inscrivent dans la stratégie de l'expérience client, développant certaines dimensions qui lui sont propres.

Une fois nos hypothèses soulevées, nous sommes allés nous confronter au terrain en vue de mener une réflexion sur leur efficacité et d'aborder notre problématique de façon plus concrète. Ici, il était initialement prévu de s'appuyer sur un terrain d'application spécifique : le Mercure Toulouse Centre Saint-Georges, présenté en seconde partie de ce mémoire. Le contexte économique actuel nous a cependant contraint à réajuster notre méthodologie exploratoire. En conséquence, ce mémoire qui se veut normalement davantage opérationnel, de type recherche-action, a été réorienté vers un mémoire davantage qualifiable de mémoire de recherche. La finalité de l'investigation terrain mise en place cette année était de récolter des données permettant de réaliser une étude pertinente, utile et valable pour l'ensemble du secteur hôtelier d'affaires. L'objectif principal restant, *in fine*, de trouver des solutions en réponse aux enjeux inévitables qui s'imposeront à lui.

La collecte et analyse des données obtenues dans le cadre de notre étude terrain nous ont permis de mieux percevoir l'évolution de la demande, de comprendre les besoins de la génération Z, mais aussi d'appréhender des solutions d'avenir pour les professionnels face à leur future clientèle d'affaires. Nous nous sommes aperçus, lors de la confrontation des résultats à nos hypothèses, que l'ensemble des directions prises dans le cadre de ce travail étaient appropriées. Ces hypothèses nous ont en outre permis d'appréhender les nouvelles tendances que va amorcer la génération Z et présentent des outils et leviers d'actions adaptés. Aussi, chacune d'entre elle reprend l'une des dimensions de la stratégie de l'expérience client, laquelle serait un choix stratégique indispensable pour les hôteliers en vue de fidéliser leurs clients d'affaires Z et de se différencier dans un marché ultra-concurrentiel. En outre, à l'aide de ces divers apports théoriques et opérationnels, nous avons pu proposer différentes préconisations et éléments de conseil concernant la mise en place d'une démarche d'amélioration de l'expérience client en hôtellerie. Cette dernière est à appréhender telle une

démarche circulaire, globale et continue, pour qui la capacité d'adaptation et la réactivité représentent les mots d'ordre.

Nonobstant, nous pourrions nous demander si le phénomène de l'expérience client, comme toute autre tendance, ne sera pas voué à s'éteindre tôt ou tard. Cette expression est aujourd'hui surutilisée par les entreprises, jusqu'à perdre de son sens et ne plus correspondre aux besoins réels des consommateurs. Qui plus est, de nouveaux enjeux d'envergure mondiale ont surgi au cours de l'an 2020. La crise économique liée à la pandémie de la Covid-19 est en effet venue bousculer l'avenir de l'hôtellerie, nous poussant finalement à nous demander si les tendances soulevées à travers ce mémoire sont toujours pertinentes et d'actualité. Aussi, ce secteur étant constamment amené à se transformer, il est indispensable de rester attentif aux différentes évolutions qui vont suivre dans les années à venir.

« Le constat n'est pas nouveau, mais il se confirme d'année en année, avec de nouvelles illustrations : nous vivons une époque de changements rapides, qui n'épargne pas le secteur de l'hôtellerie et du tourisme, tant il est au cœur de nos modes de vie. La conjoncture, tout d'abord, évolue de plus en plus vite : crises politiques, conflits sociaux, soubresauts économiques, attaques terroristes peuvent altérer la donne de manière brutale, avec souvent peu d'anticipation possible pour les acteurs du marché [...] Si l'impact sur l'activité n'est jamais totalement neutre, on observe toutefois une résilience croissante de l'activité hôtelière et touristique : une fois l'onde de choc passée, la vie reprend et les flux se redéveloppent finalement assez vite, le client ayant bien intégré que nous vivons désormais une époque pleine d'aléas. Les nouvelles générations qui arrivent en âge de consommer, à titre personnel et professionnel, des prestations hôtelières, touristiques et culturelles impulsent également une mutation rapide et profonde des offres de produits et services, pour répondre à leurs valeurs et à leurs attentes. Les produits hôteliers se dé standardisent et s'hybrident, en empruntant à d'autres formes d'hébergement telles que l'auberge de jeunesse, ou en s'imbriquant dans des complexes de co-living ou de résidence étudiante revisitée. La durabilité et l'éco-responsabilité deviennent de véritables exigences, qui doivent se retranscrire de manière tangible dans le produit proposé au client. L'ancrage local prend également de l'importance, avec une intégration croissante dans la décoration hôtelière des savoir-faire locaux en matière d'artisanat et de métiers d'art. Les réseaux sociaux, loin d'être un gadget de communication, façonnent de plus en plus la nouvelle manière d'approcher le client, de le fidéliser, et de le transformer en ambassadeur du produit par selfies et hashtags interposés.¹⁸⁰ »

¹⁸⁰ In Extensio. *Les Tendances du tourisme et de l'hôtellerie 2020*, 2020. [En ligne]. Disponible sur : https://www.equiphotel.com/content/dam/sitebuilder/ref/equiphotel/documents/fr/actualit%C3%A9s/secteur/Publication_Tendances-du-Tourisme-et-de-LH%C3%B4tellerie-2020_IETCH-.pdf.coredownload.846316109.pdf (Consulté le 15/11/20)

Bibliographie :

- ARTICLES ACADEMIQUES EN LIGNE :

ANTONELLA Carù, BERNARD Cova. Expériences de consommation et marketing expérientiel. Revue française de gestion. *Cairn info*, 2006/3, n°162, p. 99-113. [en ligne]. Disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2006-3-page-99.htm> (Consulté le 11-12-18)

FRISOU Jean. Fidélité et vérité : une question philosophique aux enjeux théoriques et managériaux. Management & Avenir. *Cairn info*, 2010/1, n° 31, p. 287-303. [en ligne]. Disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2010-1-page-287.htm> (Consulté le 24-02-19)

LARIVIERE Gilles, JUSSAUME Jocelyn. Émergence des nouvelles formules en hôtellerie. *Téoros*, 2004, vol 23 n°3, p.10-16 [En ligne]. Disponible sur : <http://journals.openedition.org/teoros/720> (Consulté le 12-12-2018)

LE FRANCHEC Alice, MULLENBACH Astrid. Résumé. Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels. *Cairn info*, 2016, vol. xxii (53), p.3. [en ligne]. Disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-de-gestion-des-comportements-organisationnels-2016-53-page-3.htm> (Consulté le 07-01-19)

LEMOINE Jean-François. Du E-Marketing au Marketing Digital. Management & Avenir. *Cairn info*, 2015, n° 82, p. 123-127 [en ligne]. Disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2015-8.htm-page-123.htm> (Consulté le 05-12-18).

RICARD Line, MARTICOTTE François. L'approche relationnelle dans le secteur des services. Le cas de l'industrie hôtelière. Gestion. *Cairn info*, vol 33 n°4, 2008, p. 58-65. [en ligne]. Disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-gestion-2008-4-page-58.htm?contenu=article> (Consulté le 24-02-19)

- OUVRAGES :

ARMSTRONG Gary, KOTLER Philip, *Principes de marketing*. Londres : Pearson, 2017, 530p.

ATTIAS-DONFUT Claudine, *La notion de génération : Usages sociaux et concept sociologique*. In : *l'homme et la société*. N. 90, 1988. Le temps et la mémoire aujourd'hui. pp. 36-50. Paris : l'Harmattan, 1988.

BATAT Wided, *Concevoir et améliorer l'expérience client digitale*. Paris : Eyrolles, 2018, 175p.

BODY Laurence, TALLEC Christophe, *l'expérience client*. Paris : Eyrolles, 2015, 209p.

BRESSOLES Grégory, *L'e-marketing*. Paris : Dunod, 2012, 125p. BRESSOLLES Grégory, *Le marketing digital*. Paris : Dunod, 2016, 128p.

BRUNET-LABBEZ Joëlle. *Innover avec la génération Y*. Levallois- Perret : Studyrama, 2013, 191p.

CANTONI Julien, *La société connectée pour un nouvel écosystème numérique*. Paris : Inculte, 2013, 324p.

CHABRY Laurence, GILLET-GOINARD Florence, JOURDAN Raphaëlle. *La boîte à outils du management de la relation client*. Paris : Dunod, 2016, 191p.

CHRISTOFLE Sylvie, *Tourisme de réunions et de congrès – mutations enjeux et défis*. Baixas : Balzac, 2014, 203p.

CINOTTI Yves, *L'accueil : l'autre déficit français*. Paris : L'Harmattan, 2014, 125p.

DESLANDRES Laurent, *Management de l'expérience client*. Montreuil : Pearson France, 2015, 266p.

DOUGLAS Coupland. *Génération X: Tales for an Accelerated Culture*. New-York : SaintMartin's Press, 1991, 528p.

DUBET François, *Sociologie de l'expérience*. Paris : Editions du Seuil, 1994, 273p.

DUPUY Maurice. *Le tourisme d'affaires - comprendre, organiser et réussir*. Paris : Technip, 2005, 120p.

FROCHOT Isabelle, LEGOHEREL Patrick. *Marketing du tourisme*. Paris : Dunod, 2014, 326p.

GENTINA Elodie. *Marketing et génération Z*. Malakoff : Dunod, 2016, 218p.

GENTINA Elodie, DELECLUSE Marie-Eve. *Génération Z : des Z consommateurs aux Z collaborateurs*. Malakoff : Dunod, 2018, 186p.

HETZEL Patrick, *Le marketing relationnel (Que sais-je ?)*. Paris : Presses Universitaires de France, 2004, 128p.

LE NAGARD-ASSAYAG Emmanuelle, MANCEAU Delphine, MORIN-DELERM Sophie, *Le marketing de l'innovation*. Paris : Dunod, 2015, 374p.

MEYRONIN Benoît, SPENCER Thierry, *Management de la relation client. Symétrie des attentions, digitalisation et coproduction*. Paris : Vuibert, 2016, 240p.

ROEDERER Claire, FILSER Marc, *Le marketing expérientiel. Vers un marketing de la cocréation*. Paris : Vuibert, 2015, 184p.

ROLLOT Olivier. *La génération Y*. Paris : Presses Universitaires de France, 2012, 286p.

- MEMOIRES ET THESES :

BOSSU Julia. *Le tourisme d'affaires : un outil d'attractivité*. Mémoire de Master 1 Tourisme et Hôtellerie, parcours « Management de l'Hôtellerie et de la Restauration ». Toulouse : Université Toulouse II – Jean Jaurès, Département ISTHIA, 2013, 98 p.

CALSINA Claire. *Nouvelles attentes et nouveaux enjeux de la génération Z dans le tourisme d'affaires*. Mémoire de Master 1 Tourisme et Hôtellerie, parcours « Management des Industries du Tourisme », Toulouse : Université de Toulouse II- Jean Jaurès, Département ISTHIA, 2017, 88p.

DERUE Aurélya. *L'expérience client, une stratégie pour attirer les milléniaux dans les hébergements touristiques*. Mémoire de Master 2 Tourisme et Hôtellerie, parcours « Management en Hôtellerie- Restauration ». Toulouse : Université Toulouse II – Jean Jaurès, Département ISTHIA, 2019, 179 p.

HUSSON Aurélie. *Le marketing expérientiel appliqué aux séminaires, ses enjeux et perspectives : le cas de Meetings Imagines au sein du groupe Marriott International*. Mémoire de Master 2 Tourisme et Hôtellerie, parcours « Management des Industries du Tourisme », Toulouse : Université de Toulouse II- Jean Jaurès, Département ISTHIA, 2016, 151p.

LAMY Louise. *La fidélisation de la clientèle d'affaires en hôtellerie. Mémoire de Master 2 Tourisme et Hôtellerie*, parcours « Management de l'Hôtellerie et de la Restauration ». Toulouse : Université Toulouse II-Jean Jaurès, Département ISTHIA, 2018, 235p.

LEDUC Sloane. *Hôtellerie de Luxe : Nouvelles attentes clients et révolution numérique*. Mémoire de Master 1 Tourisme et Hôtellerie, parcours « Management des Industries du Tourisme ». Toulouse : Université Toulouse II-Jean Jaurès, Département ISTHIA, 2016, 88p.

- DOCUMENTS OU RAPPORTS OFFICIELS :

DE SEZE Bénédicte. *Panorama du tourisme d'affaires*, Maison de la France, France- Congrès, L'Observatoire Régional du Tourisme d'Ile de France et l'Observatoire National du Tourisme, 2002, p.1-27 [en ligne]. Disponible sur : <http://bel.uqtr.ca/696/1/6-19-1894-20070219-1.pdf> (Consulté le 11-12-2018).

PLASAIT Bernard. *Le tourisme d'affaires : un atout majeur pour l'économie*. 2007, p.1- 144. [en ligne]. Disponible sur : <https://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/074000449.pdf> (Consulté le 08-12-19).

- DOCUMENTS NON PUBLIES :

ACCORHOTELS. *Culture & Talents, la nouvelle identité des Ressources Humaines*, 2016, 10p.

ACCORHOTELS. *Charte éthique et responsabilité sociétale d'entreprise*, 2015, 32p.

ACCORHOTELS. *L'essentiel*, 2018, 2p.

DIRECTION DE LA COMMUNICATION CORPORATE ACCOR. *Panorama Accor Live Limitless*, 2019, 52p.

MERCURE HOTELS. *Dossier de presse*, 16p.

MERCURE HOTELS. *Factsheet*, 2019, 2p.

MERCURE HOTELS. *L'intégrale des essentiels produit mercure*, 2018, 151p.

Table des annexes :

Annexe A : Guide d’entretien semi-directif : Acteurs du service commercial	154
Annexe B : Guide d'entretien semi directif : Client d’affaires de la génération Y – Acteur de la génération Z	157
Annexe C : Retranscription entretien exploratoire n°1 - Cliente d'affaires de la génération Y	159
Annexe D : Retranscription entretien exploratoire n°2 - Acteur de la génération Z.....	164
Annexe E : Retranscription entretien exploratoire n°3 - Chargée de clientèle d'un hôtel****	168
Annexe F : Retranscription entretien exploratoire n°4 - Directeur Commercial et Marketing d'un hôtel *****	175
Annexe G : Retranscription entretien exploratoire n°5 - Consultante chez ETHICS GROUP	182
Annexe H : Matrice SWOT - Mercure Toulouse Centre Saint-Georges.....	188
Annexe I : Questionnaire quantitatif - Mercure Toulouse Centre Saint-Georges	189
Annexe J : Analyse individuelle des réponses - Entretien n° 1	190
Annexe K : Analyse individuelle des réponses - Entretien n°2.....	191
Annexe L : Analyse individuelle des réponses - Entretien n°3	192
Annexe M : Analyse individuelle des réponses - Entretien n°4.....	194
Annexe N : Analyse individuelle des réponses - Entretien n°5.....	196
Annexe O : Analyse croisée - Entretiens n°1 et n°2.....	198
Annexe P : Tableaux d'analyse des réponses du questionnaire en ligne	199
Annexe Q : Rénovations de l'hôtel Toulouse Mercure Saint-Georges.....	218
Annexe R : Scénario du pire - Exemple en hôtellerie	220

Introduction		
• Présentation du projet et de la problématique à la personne interrogée • Présentation du cadre légal, lancement de l'entretien exploratoire et de l'enregistrement.		
Thème	Sous-thèmes	Exemples de questions
<u>Généralités</u>	PROFIL DE LA PERSONNE INTERROGEE	Poste et responsabilités attribuées au sein de l'hôtel
	PRESENTATION DE L'ETABLISSEMENT	Catégorie d'établissement ? Nombre de salariés ? Situation géographique : qu'est-ce qu'il y'a à proximité ? (Parc des expositions, centre de congrès...) ? Nombre de chambres/ suites?
	TYPE DE CLIENTELE	Quel type de clientèle se rend dans votre établissement ? Pour quels motifs ? (professionnel/motif de loisir) Quelle est la répartition en pourcentage pour chacun de ces segments ?
	LES SERVICES	Le service affaires ?
	LES ATTENTES DE LA CLIENTELE AFFAIRES	La clientèle d'affaires a-t-elle des attentes et besoins particuliers ? Quelle(s) différence(s) avec la clientèle loisirs ?
	NOUVELLES TECHNOLOGIES	Les nouvelles technologies ont elles un rôle important au sein de votre établissement ? Sur quels éléments avez-vous décidé de rajouter une dimension digitale ? (produits/ services, le décor, l'ambiance, le personnel)
	CONCURRENCE	Quels sont vos principaux concurrents ? Pensez-vous qu'il est important de se différencier de cette concurrence ? Quelle stratégie mettez-vous en place pour vous différencier des autres établissements ?
	CONCEPT GENERATIONNEL	Avez-vous déjà pris conscience d'une certaine évolution de la demande au cours des dernières décennies, pouvant s'apparenter à ce que l'on nomme la « génération Z » ? Avez-vous entendu parler du terme « génération Z » ? Est-ce que ce concept générationnel est pour vous quelque chose

		d'important à prendre en compte pour concevoir votre offre ? Pourrait-on parler de « bouleversement » / « révolution » de l'hôtellerie traditionnelle dans les années à venir ? Si vous deviez me donner une définition, ou simplement des traits de caractères de la génération à venir, quels seraient t'ils ? Quelles seront selon vous, les attentes et les besoins de la clientèle d'affaires de demain ? Cette évolution de la demande vous fait-elle peur ? Est-elle pour vous un défi à relever ?
<u>Hypothèse 1 : L'expérientiel</u>	MARKETING EXPERIENTIEL	Nous entendons de plus en plus parler de la notion d'expérience dans le secteur hôtelier : selon-vous, est-il important de faire vivre à vos clients une expérience à part entière, de leur véhiculer des émotions tout au long de leurs séjours ? Serait-ce à vos yeux un outil créateur de valeur au sein de l'expérience client ? Les consommateurs vivent-ils une expérience en venant chez vous ? Quels moyens utilisez-vous pour faire parler les émotions du client ?
<u>Hypothèse 2 : Le digital</u>	UN NOUVEL OUTIL DE COMMUNICATION	On qualifie la génération à venir de « zapping nomade et multi-supports » : les notions de distribution omnicanale et d'e-réputation sont-elles déjà au cœur de votre stratégie de communication ? Que pensez-vous des NTIC comme nouvel outil de communication et d'interaction avec la marque ? Votre présence sur les réseaux sociaux est-elle importante selon vous ? Quelles sont les principales demandes en terme de digital de votre clientèle d'affaires ? (Services, dans la chambre, une clientèle plus connectée que la clientèle loisir ?) Ressentez-vous déjà un sentiment/ besoin apparent de la part de vos clients, d'interagir

		continuellement sur les réseaux sociaux pendant leur séjour ? Le digital pourrait-être source d'opportunités pour soulager le personnel dans leurs tâches administratives ? Pour vous est-ce un point positif à souligner ?
	CONCEPT D'INNOVATION	En faisant mes recherches j'ai beaucoup entendu parler du concept « d'hôtel du futur », selon vous pour s'adapter aux futures demandes de la génération Z, l'hôtellerie sera elle amenée à réinventer totalement ses offres quitte à ne plus ressembler à ce qui s'apparente normalement à un hôtel ? L'innovation vous fait-elle peur ou , est au contraire, un outil indispensable de différenciation ?
<u>Hypothèse 3 :</u> <u>Contact humain et reconnaissance</u>	IMPORTANCE DE LA DIMENSION HUMAINE	Selon vous, malgré la montée en flèche des technologies, et une évolution de la demande qui tend vers le digital, la dimension humaine au sein de l'hôtellerie reste(ra)-elle importante aux yeux des clients ? Ou sommes nous en route vers une deshumanisation du service humain? Les technologies vont-elles arriver à se substituer à l'homme ?
	PERSONNEL EN CONTACT	Quels rôles jouent selon-vous le personnel en contact au sein de l'expérience client ? Les interactions sociales avec la marque sont-elles sources de valeur ? Le check-in se fait-il en face à face où par l'intermédiaire des NTIC ?
	MARKETING RELATIONNEL	Selon vous, adopter une relation individualisée et personnalisée avec chaque client est-il un facteur de succès et de fidélisation?
Conclusion		
• Avez-vous des choses à rajouter ? Un point qui peut vous paraître essentiel et que j'aurais oublié de mentionner ? • Profil de la personne interrogée (tranche d'âge, identité, rappel du poste) • Remerciements		

Introduction		
• Présentation du projet et de la problématique • Présentation du cadre légal, lancement de l'entretien exploratoire et de l'enregistrement.		
Thèmes	Sous-thèmes	Exemples de questions
<u>Généralités</u>	TOURISME ET HOTELLERIE	A quelle fréquence séjournez-vous dans des hôtels ? (Dans le cadre du travail ? Séminaires ou en solo ?) Lorsque vous réservez un hôtel, quels sont vos critères de sélection ? Comment un hôtel se démarque des autres à vos yeux ? Lorsque vous vous rendez à l'hôtel, qu'est-ce que vous regardez en premier ?
	NTIC	Avez-vous toujours connu les nouvelles technologies ? (Ordinateur, portable, tablette...) Lesquelles de ces nouvelles technologies avez-vous utilisez le plus et à quelle fréquence ? Pourriez-vous vivre sans ? Dans le cadre d'un déplacement pour le travail, lesquelles gardez-vous avec vous ? Qu'est-ce que vous apporte ces nouvelles technologies dans la vie de tous les jours ? Pourquoi les utilisez-vous ?
	CONCEPT GENERATIONNEL	Avez-vous déjà entendu parler des termes « générations X, Y et Z » ? Avez-vous déjà eu l'impression de ne pas avoir les mêmes attentes et attitudes en terme de consommation que vos parents/ grands parents, mais également que la génération qui vous succède ?
<u>Hypothèse 1 : Le marketing expérientiel</u>	EXPERIENCE	Etes-vous en quête d'authenticité et attiré par des expériences qui vous font sortir du quotidien ?

		Est-ce important pour vous de partager vos expériences sur les réseaux sociaux ? Une expérience hors du commun dans le milieu hôtelier vous a-t-elle marquée ? Le design de l'hôtel, le décor etc sont-ils des éléments importants à vos yeux ?
<u>Hypothèse 2 :</u> <u>Le digital</u>	UN NOUVEL OUTIL DE COMMUNICATION	On dit souvent que la clientèle business se veut « multi-équipée et hyper-connectée » : quelles sont vos attentes en terme de digital lorsque vous séjournez à l'hôtel ? Ressentez-vous le besoin d'être constamment connecté ? Quelles sont vos attentes en terme de communication et de procédure avant de réserver un logement ? Seriez-vous attiré par un hôtel dont la communication sur le web reste très faible et son site internet peu fonctionnel ?
	CONCEPT D'INNOVATION	Vous projetez vous dans un concept « d'hôtel du futur », où la digitalisation et les nouvelles technologies seraient omniprésentes ?
<u>Hypothèse 3 :</u> <u>Contact humain et reconnaissance</u>	IMPORTANCE DE LA DIMENSION HUMAINE	Préférez-vous arriver à l'hôtel et être accueillis par le personnel d'accueil ou que celui-ci soit remplacé par des bornes d'accueil ou tablettes digitales ?
	PERSONNEL EN CONTACT	Le comportement du personnel en contact influe t'il sur votre perception de l'établissement ? Les attentions que l'on vous porte pendant le séjour sont-elles importantes ? Le fait de vous sentir « à part » et « privilégiez » vous inciteriez t'il davantage à revenir dans l'établissement ?
Conclusion		
• Avez-vous des choses à rajouter ? Un point qui peut vous paraître essentiel et que j'aurais oublié de mentionner ? • Profil de la personne interrogée (tranche d'âge, identité, rappel du poste) • Remerciements		

Madame Z : Cliente d'affaires en hôtellerie appartenant à la génération Y

Date : 18 février 2019

Nature : Entretien en face à face

Durée : 33 minutes

LO : Bonjour je m'appelle Lison ONA. Dans le cadre de mon master j'effectue une recherche sur la génération Z de la clientèle d'affaires en hôtellerie. J'aimerais aujourd'hui vous poser quelques questions sur le sujet, afin de recueillir vos ressentis et vos attentes. Il est important pour moi de vous préciser que notre échange restera confidentiel et anonyme, vous pouvez donc vous sentir à l'aise et sans quelconque retenue. Je dois également vous informer du fait que cet entretien sera enregistré pour m'en permettre la retranscription ultérieurement. Vous pouvez vous sentir libre, il n'y a pas de bonne ou mauvaise réponse. Ce qui m'intéresse ce sont vos attentes, votre vision des choses, vos idées, vos expériences.

Mme Z : Bonjour, d'accord.

LO : Pouvez-vous vous présenter ?

Mme Z : Alors j'ai 35 ans, je fais du conseil juridique aux cabinets d'avocats, où je suis régulièrement amenée à faire des déplacements chez les clients ou pour faire des réunions. Il m'arrive même souvent de faire ces réunions dans les hôtels. Dans le cadre de déplacements où il y'a plusieurs personnes, plusieurs intervenants convoqués, on nous donne rendez-vous dans les hôtels parce que c'est plus simple pour partager les trajets. Voilà, après que te dire de plus... c'est vrai que ça m'arrive de... alors en fait si tu veux ça dépend vraiment des périodes. Il y'a des périodes où il m'arrive d'aller très fréquemment dans les hôtels et d'autres où, là ce soir par exemple tu vois je pars en déplacement pendant deux jours mais je vais directement dormir chez mes clients, il s'agit souvent de directeurs qui sont devenus des amis donc tu vas chez eux c'est plus pratique et facile. Après il m'arrive aussi de ne pas me déplacer dans de grandes villes mais plutôt des coins arriérés donc j'ai parfois recourt à d'autres moyens d'hébergements comme les chambres d'hôtes, mais on privilégie au maximum les hôtels, ils sont plus flexibles par rapport à nos horaires. Si tu veux ce qui conditionne le choix de l'hébergement c'est le lieu où tu te déplaces. Les trois quarts du temps c'est l'hôtellerie et en général c'est pour environ une ou deux nuits consécutives.

LO : Etes-vous en charge de réserver vos nuitées ou votre entreprise le fait pour vous ?

Mme Z : Non, c'est ma secrétaire qui le fait ça. Elle me cherche un hôtel qui soit proche du lieu de réunion où je serais le lendemain matin, pour que je n'ai pas si tu veux à devoir traverser la ville ou quoi. Qu'il soit proche et accessible, par exemple d'une sortie d'autoroute. En fait c'est suivant comment je voyage, si c'est avec le train elle va chercher un hôtel qui n'est pas très loin de la gare, si je voyage en avion c'est plutôt pas très loin de l'aéroport. Mais vraiment ce qui est le plus important c'est la proximité du lieu de réunion. Le principal critère c'est qu'on n'ait pas à courir partout quoi. Après elle réserve un truc qui soit quand même bien, un minimum haut de gamme, que l'hôtel soit bien équipé, qu'il y ait le wifi et qu'on ait de quoi travailler, parce que parfois on doit travailler très tard où très tôt. Il faut qu'on ait accès à nos mails, qu'on puisse accéder à notre bureau à distance pour prendre des notes, ça peut arriver. Après le cadre c'est super important aussi, on veut un

cadre sympa quoi. C'est-à-dire qu'il n'y ait pas de bruit, qu'on soit tranquille. Du coup c'est bien ma secrétaire qui se charge des réservations oui, je lui fais confiance et si j'ai des besoins précis je lui dis. Une fois par exemple j'étais partie très tard je lui avais dit de voir si elle pouvait me réserver un repas en arrivant. Alors souvent ça c'est embêtant, quand on est dans un hôtel proche du lieu de réunion c'est compliqué pour trouver un restaurant et souvent on arrive tard le soir, donc on demande à l'hôtel de se faire préparer des plateaux repas ou d'avoir recours à un room service.

LO : Lorsque vous vous rendez à l'hôtel, qu'est-ce que vous regardez en premier ?

Mme Z : La propreté c'est vraiment le premier truc. Une fois j'ai eu un hôtel un peu moyen en pleins Paris c'était un peu compliqué, ça puait le tabac tout ça ce n'était pas cool et c'est vraiment la première chose que tu regardes. Le bruit aussi c'est super important, tu n'as pas envie d'avoir un truc bruyant, la semaine tu dois être concentré dans ton travail tu as envie d'être dans un cadre sympa.

LO : D'accord merci. J'aimerais maintenant vous poser des questions concernant votre rapport aux technologies. Tout d'abord, avez-vous toujours connu les nouvelles technologies ? Lesquelles de ces nouvelles technologies utilisez-vous le plus aujourd'hui et à quelle fréquence ?

Mme Z : Alors moi j'utilise un peu tout, l'ordi, le téléphone et la télévision. En dehors de mon travail quand je fais des réservations par contre moi je ne passe pas par internet, enfin, quand je trouve quelque chose qui me plaît tu vois, je regarde sur les sites internet tu sais tripadvisor, booking ou autre comment c'est noté, mais après je passe toujours en direct, j'aime pas réserver directement sur le site, ou alors c'est que vraiment j'ai pas trouvé le numéro de téléphone. Après j'ai toujours mon smartphone sur moi, par exemple encore au niveau des réservations, j'ai tout ce qu'il me faut sur le portable, tu sais les confirmations par mail là etc. Je l'utilise aussi forcément pour parler un peu à mes proches mais je n'ai pas tout ce qui est réseaux sociaux et tout ça. Vraiment là où ces nouvelles technologies me servent c'est plutôt dans le milieu du travail. Dans le cadre de mes déplacements j'ai tout le temps mon ordi et mon téléphone, j'ai un accès à distance à mon bureau sécurisé, j'ai tous mes mails. Quand je suis en déplacement il faut que je puisse travailler à distance comme si j'étais au bureau en fait.

LO : D'accord merci. Maintenant j'aimerais revenir sur le thème principal de mon sujet d'étude. Avez-vous déjà entendu parler des termes de « génération X, Y et Z » ?

Mme Z : Pas du tout.

LO : Je vois. Avez-vous déjà eu l'impression de ne pas avoir les mêmes attentes et attitudes en terme de consommation que vos parents ou grands-parents, mais également que la génération qui vous succède ?

Mme Z : Ah ben déjà oui c'est sûr déjà par rapport à mes parents c'est complètement différent. Parce que déjà internet n'existait pas dans leur jeunesse, si tu veux moi j'ai connu le tout début d'internet quoi enfin j'étais ado, quand j'ai commencé au lycée internet arrivait quoi, c'était le début j'ai grandi avec ça. Donc bien sûr par rapport à mes parents c'est pas du tout pareil. On a pas du tout les mêmes modes de consommation. Par exemple vis-à-vis des réservations eux ils ont connu les guides qui répertoriaient les hôtels, nous on a plus

besoin de tout ça. Et étant donné qu'ils n'ont pas grandi avec internet, ils ont beaucoup de difficulté à se mettre aujourd'hui à la page. Ensuite par rapport à vous aux générations d'après, je dirais que leurs modes de consommation et attentes sont bien différents. Bon déjà les générations qui arrivent elles sont des pros des nouvelles technologies et de l'informatiques, quand je regarde les jeunes ils sont toujours sur leurs portables quoi. Ensuite je pense vraiment que quelqu'un de cette génération qui arrive là, quand il sera sur le milieu du travail c'est sûr qu'il n'aura pas les mêmes attentes que moi en tant que client d'affaires. Par exemple ils vont vouloir être près de la ville, pouvoir sortir en dehors de leur travail, alors que moi et mes collègues on veut être tranquilles et ne pas perdre de temps. On préfère avoir un logement près de notre lieu de travail. Après c'est dur à dire tant qu'ils ne travaillent pas, on peut pas vraiment savoir comment ils vont être. Ce que je vois c'est que quand je vais dans un hôtel on est tous pareil y'a pas de hasard, on n'a pas envie d'aller s'amuser en dehors on a tous envie d'être tranquille. Après une journée de travail t'es fatigué. Après bien sûr ça dépend aussi du motif de déplacement, quand c'est des séminaires qui se prolongent sur 2 3 jours-là c'est vraiment différent. On prend des hôtels en ville, on se retrouve le soir, on sort etc. Mais quand il s'agit de réunions bien précises, ponctuelles etc tu consommes pas du tout pareil en fait. Si c'est sur un séminaire ou congrès ils vont choisir une salle qui est dans le centre historique, on va pouvoir avoir des hôtels au centre-ville, sortir le soir, se retrouver. Mais quand on fait des réunions d'affaires on se met proche des axes routiers, par exemple j'ai fait une réunion à Poitiers où les gens conviés venaient de partout en France, Paris, Lyon, etc. Ils ont fait des réunions dans un hôtel proche du Futuroscope. On avait des superbes hôtels près de l'autoroute, c'était facile d'accès, pas loin de la gare TGV etc mais on ne sortait pas. Suivant l'activité que tu as-tu n'appréhendes pas l'hôtel de la même manière et tu consommes différemment. Pour en revenir à ta question, en ce qui concerne la génération à venir je pense en effet qu'ils auront pas du tout les mêmes attentes que nous, même dans le milieu du travail je pense qu'ils vont apporter du changement.

LO : D'accord merci. J'aimerais désormais vous poser une question, à savoir si vous êtes attirée par des expériences qui vous font sortir du quotidien ?

Mme Z : J'adore oui, je sais qu'il y'a par exemple des salles de massages qui te transposent vraiment dans un autre univers, et quand tu arrives dans l'hôtel après le travail ça te permet de te déconnecter un peu de tout ça fait du bien. Après le problème c'est qu'il faudrait que ce soit tard, on arrive tard donc il faudrait que ça soit en décalé.

LO : Le design de l'hôtel, le décor etc sont-ils importants pour vous où l'hôtel reste simplement un lieu pour dormir ?

Mme Z : J'aime bien que ce soit sympa, que tu sois dans un cadre où tu te sentes bien et tout, forcément tu y tiens attention.

LO : D'accord. Maintenant revenons un peu sur les nouvelles technologies et internet. J'aimerais savoir quelles sont vos attentes en terme de communication et de procédure avant de réserver un logement ?

Mme Z : Aujourd'hui un hôtel qui veut avoir des clients doit être présent sur les réseaux et avoir au minimum une page internet en son nom. Ça va de soi. Il doit aussi avoir de bons avis sur les sites comparateurs. De plus, son site internet doit être fonctionnel et facile à utiliser, je n'ai pas envie de perdre mon temps à rechercher des informations. Après il doit

aussi être design, si tu tombes sur un site web pas accueillant, pas attrayant visuellement, vieillot tout ça pour moi ce n'est pas bon ça. Avec les avancées technologiques et le nombre d'offres qu'il y'a sur internet aujourd'hui, ils ont intérêt d'être bon en communication et de dégager une bonne image pour se différencier les uns des autres.

LO : On dit souvent que la clientèle business se veut « multi-équipée et hyper-connectée » : Quelles sont vos attentes en terme de digital lorsque vous séjournez à l'hôtel ? Autrement dit, quels outils technologiques aimeriez-vous retrouver ?

Mme Z : La wifi alors ça c'est clair c'est primordial, parce que sans wifi c'est la mort. Quand tu dois traiter tes mails, travailler etc. Après j'aime bien qu'il y ait la TV avec de nombreuses chaines, je regarde souvent les infos sur BFM tout ça. J'aime bien les choses qui facilitent le quotidien, si tu veux il faut que ce soit des choses faciles, tu arrives tu passes ta carte tu rentres tu poses tes affaires. Moi j'aime bien avoir de l'espace avoir de grandes chambres, que je ne me sente pas confinée dans un cagibi, ça c'est très important. Après tu fais souvent attention quand tu arrives à l'entrée on te donne le code wifi, tu as ta carte, tu arrives dans la chambre tu as des gadgets et des instructions pour te montrer comment ça marche du genre la TV la climatisation etc. Vraiment je pense que c'est important d'avoir un minimum de confort, je ressens le besoin de pouvoir travailler tranquillement et me sentir confortable. Avoir un coin bureau, un coin pour poser la valise, des choses pratiques, et surtout que ce soit équipé.

LO : Ressentez-vous le besoin d'être constamment connecté ?

Mme Z : Par rapport à la génération qui arrive, non. Dans le sens où ce n'est même pas comparable, je ne suis pas accro à mon portable. Après je dois avouer que dans le cadre de mes déplacements je suis toujours bien équipée et souvent connectée oui mais c'est plutôt par obligation.

LO : Vous projetez vous dans un concept « d'hôtel du futur », où la digitalisation et les nouvelles technologies seraient omniprésentes et le personnel d'accueil remplacé par des bornes ou tablette digitales ?

Mme Z : Pour moi la dimension humaine est hyper importante. Je me rappelle une fois on était arrivé tard à l'hôtel, les codes ne marchaient pas et il y avait personne pour nous aider. Il était une heure du matin on était vraiment fatigués et embêtés quoi. Donc enlever tout personnel je trouve ça gênant, c'est dommage parce que c'est bien d'avoir quelqu'un à l'accueil, ils t'ont vu, ils te connaissent ils savent à quelle heure tu vas arriver etc., tu peux les appeler en cas de besoin, quand t'es emmerdé il y'a personne quoi.

LO : Le comportement du personnel en contact influe t'il sur votre perception de l'établissement ?

Mme Z : Ah oui complètement ! Parfois il y'a des personnes le matin au petit déjeuner qui sont pas souriants pas agréables etc. Le personnel tu le vois le matin, le soir, quand tu es fatigué tu as envie d'être pris en considération, si les gens tu vois ils ne comprennent pas trop tes attentes c'est embêtant. Quand tu arrives tard certains hôteliers pensent à toi, ils te demandent si tu auras mangé, si tu veux que le chef cuisinier te prépare un plateau repas etc. et y'en a d'autres qui n'y pensent même pas quoi.

LO : D'accord, j'ai une dernière question : Les attentions que l'on vous porte pendant le séjour sont-elles importantes ? Le fait de vous sentir « à part » et « privilégié » vous inciteriez t'il davantage à revenir dans l'établissement ? (Cadeaux/ échantillons, services et accueil personnalisés...)

Mme Z : Je ne retourne pas souvent dans les mêmes destinations. Si je trouve un hôtel sympa je risque d'y retourner mais j'aime bien changer quand même, la nouveauté. Après oui bien sûr les petites attentions je trouve ça sympa, j'apprécie. Parfois y'en a qui t'offrent des produits, des dégustations etc c'est toujours agréable. Quand ils te connaissent bien aussi enfin quand ils se souviennent de toi, qu'ils savent à quelle heure tu vas arriver etc, j'apprécie. Ils savent ton nom, te donne des précisions sur les horaires, les facilités etc.

LO : Je vous remercie pour votre temps et pour toutes ces réponses qui vont mettre vraiment utiles.

Mme Z : Avec plaisir.

Madame X : étudiante appartenant à la génération Z

Date : 12 février 2019

Nature : Entretien en face à face

Durée : 21 minutes

LO : Bonjour je m'appelle Lison ONA. Dans le cadre de mon master j'effectue une recherche sur la génération Z de la clientèle d'affaires en hôtellerie. Cette génération regroupe l'ensemble des personnes nées après l'an 1995 et vous en faites partie. J'aimerais aujourd'hui vous poser quelques questions afin de recueillir vos ressentis et attentes sur divers sujets. Ne vous inquiétez pas, j'ai bien conscience que vous êtes encore étudiante et que le milieu des affaires et de l'hôtellerie ne vous sont pas forcément familiers. Les questions que j'ai à vous poser sont d'ordre général et plutôt abordables pour vous. Il est important pour moi de vous préciser que notre échange restera confidentiel et anonyme, vous pouvez donc vous sentir à l'aise et sans quelconque retenue. Je dois également vous informer du fait que cet entretien sera enregistré pour m'en permettre la retranscription ultérieurement. Cette interview n'est pas un test, vous pouvez vous sentir libre il n'y a pas de bonne ou mauvaise réponse. Ce qui m'intéresse ce sont vos attentes, votre vision des choses, vos idées, vos expériences.

Mme X : Bonjour, d'accord.

LO : Pouvez-vous vous présenter ?

Mme X : J'ai 18 ans, je suis actuellement en première année de STAPS à Toulouse.

LO : Je vous remercie. Dans un premier temps je vais vous poser quelques questions générales sur vos attentes en hôtellerie. J'aimerais tout d'abord savoir à quelle fréquence séjournez-vous dans des hôtels ?

Mme X : Ça dépend. Je me rends souvent à l'hôtel l'été quand je pars en vacances, donc pour des raisons de loisir. Depuis que je suis toute petite j'ai pour habitude de partir une semaine avec mon père et une semaine avec ma mère. Les destinations varient chaque année, mais on privilégie toujours l'hôtel comme moyen d'hébergement. Je pars aussi une fois par an à la mer avec mes amies durant l'été et pour une période d'une semaine, pendant laquelle on dort la plupart du temps à l'hôtel. Voilà, c'est à peu près tout. Le reste c'est seulement pour des occasions comme les voyages scolaires etc.

LO : D'accord. Lorsque vous réservez un hôtel, quels critères de sélection sont-ils les plus importants selon vous ?

Mme X : Quand je pars avec mes parents je ne m'occupe pas de la réservation. Par contre quand je suis avec mes amies, la première chose que l'on regarde avant de réserver est le prix. On regarde aussi les services que proposent l'hôtel, certaines facilités sont indispensables pour nous : la climatisation, la piscine, une salle de bain équipée, le wifi et le parking. Après ce qui est important aussi c'est la localisation, on regarde si l'hôtel n'est pas trop loin du centre-ville, de la plage ou d'autres points qui nous intéressent.

LO : Lorsque vous vous rendez à l'hôtel, qu'est-ce que vous regardez en premier ?

Mme X : Ce qui m'interpelle en premier c'est tout d'abord le personnel. Ça paraît logique, c'est la première chose que l'on voit en arrivant. Du coup je regarde s'il est accueillant, souriant, etc. Ensuite je regarde beaucoup le design, le matériel, s'il est entretenu, si tout est propre. Dans la chambre je regarde si le ménage est fait. La vue et le balcon sont super important pour moi. Je regarde s'il y'a un vis-à-vis avec le voisinage, je n'aime pas me sentir observée et j'aime me sentir bien et libre quand je suis à l'hôtel.

LO : Comment un hôtel se démarque des autres selon vous ?

Mme X : un hôtel qui rentre dans tous ces critères déjà. Après pour se démarquer des autres... Déjà avant de réserver, il doit donner envie de venir, donc avoir une page internet à jour et attirante avec de jolies photos et de bons avis. Il doit aussi avoir quelque chose de plus. Quand je compare les offres je regarde d'abord le prix mais aussi les photos et la localisation.

LO : Merci. J'aimerais maintenant vous poser des questions concernant votre rapport aux technologies. Tout d'abord, avez-vous toujours connu les nouvelles technologies ? Lesquelles de ces nouvelles technologies utilisez-vous le plus aujourd'hui et à quelle fréquence ?

Mme X : Alors oui j'ai toujours connu les nouvelles technologies. J'ai grandi avec la télé, la radio et j'ai vu et connu les différentes évolutions des téléphones et ordinateurs. J'utilise au quotidien mon téléphone que j'ai toujours avec moi mais aussi mon ordinateur portable pour les études.

LO : Et qu'est-ce que vous apporte ces nouvelles technologies dans la vie de tous les jours ? Pourquoi les utilisez-vous ?

Mme X : J'en ai besoin pour communiquer avec mes amis, que cela soit à travers les réseaux sociaux, par SMS ou appel. J'utilise aussi mon smartphone pour les jeux, le GPS et les recherches d'informations sur internet. J'en ai besoin tout le temps, c'est comme un gadget indispensable. Je pense que je ne pourrais pas vivre sans, tout ce que ça m'apporte dans la vie de tous les jours c'est que du bénéfice. Je peux parler à mes amis instantanément, leur partager du contenu en direct. Et puis c'est fou quand tu y penses, si je cherche à me rendre quelque part, à réserver un voyage ou un simple restaurant, je cherche la meilleure adresse sur le net, je réserve en un clic et je m'y rends à l'aide de mon GPS. Vivre sans ça n'a pas de sens, ça rend tout tellement plus facile.

LO : D'accord merci. Maintenant j'aimerais revenir sur le thème principal de mon sujet d'étude. Avez-vous déjà entendu parler des termes de « génération X, Y et Z » ?

Mme X : Ça ne me dit rien.

LO : Je vois. Avez-vous déjà eu l'impression de ne pas avoir les mêmes attentes et attitudes de consommation que vos parents ou grands-parents ?

Mme X : Ah oui complètement. Par rapport à ce qu'on vient de dire sur les technologies par exemple, je trouve que mes parents se compliquent la vie. Bon déjà il faut partir du principe qu'ils ne savent pas trop se servir d'un smartphone, ou pas complètement du moins. Mes parents dans la recherche d'informations et le processus d'achat ils vont plutôt se concentrer sur du bouche-à-oreille, sur ce que leur disent leurs amis etc. Si on leur conseille tel ou tel produit ou restaurant ils font confiance. Ils ne comparent pas en allant directement sur le

web, en allant sur les sites etc comme nous on fait. J'ai l'impression aussi qu'ils sont beaucoup plus lents pour tout c'est fou. Par exemple si on reste sur une simple réservation, ils vont prendre le temps d'appeler, de poser des questions puis de réserver. Nous, enfin mes amies et moi, on fait tout en un clic. Ils sont beaucoup moins familiarisés avec les technologies, ils achètent encore des magazines à la place d'aller voir sur internet. Et alors mes grands-parents, n'en parlons pas... ils ne savent même pas utiliser un GPS ! Après il ne faut pas croire que la rapidité et la facilité nous font acheter tout et n'importe quoi, on réfléchit avant de consommer, sûrement dans un besoin de faire des économies.

LO : D'accord merci. J'aimerais désormais vous poser une question, à savoir si vous êtes attiré par des expériences qui vous font sortir du quotidien ?

Mme X : J'aime bien faire des sorties qui sortent du quotidien oui. La routine ça me fait peur, je trouve ça plaisant de faire des activités ou quoi qui changent, des choses nouvelles et qui coupent vraiment du quotidien.

LO : Est-ce important pour vous de partager vos expériences sur les réseaux sociaux ?

Mme X : Oui avec mes amis. Par exemple quand je fais un truc qui change j'aime bien le partager avec mes amis ou sur les réseaux, envoyer des photos, des vidéos.

LO : Une expérience dans le milieu hôtelier vous a-t-elle marquée ?

Mme X : Une fois je suis partie en vacances avec le club Med, bon ce n'est pas un hôtel je crois mais c'était quand même cool. En fait ils proposaient des chalets à la montagne et quand tu y étais tu avais l'impression d'être dans un autre monde. Par exemple, la déco était réfléchie et en rapport avec la montagne, tu te sentais complètement dans le truc quoi, loin de chez toi et ton quotidien. J'ai un souvenir aussi en croisière Costa quand j'étais petite, ils proposaient aussi des thèmes dans les pièces j'aimais bien.

LO : Le design de l'hôtel, le décor etc sont-ils importants pour vous où l'hôtel reste simplement un lieu pour dormir ?

Mme X : C'est important oui, l'hôtel c'est un lieu de détente j'aime bien qu'il y ait un beau décor. Quand c'est vraiment atypique je prends des photos pour le montrer à mes amis.

LO : Maintenant revenons un peu sur les nouvelles technologies et internet. J'aimerais savoir quelles sont vos attentes en terme de communication et de procédure avant de réserver un logement ?

Mme X : Si je vois un site internet qui n'est pas actualisé depuis deux ans, qui n'a pas de belles photos etc. qui est dur à utiliser ou à comprendre, c'est radical. Vu le nombre d'offres qu'il existe, je ne vais pas perdre mon temps sur des hôtels qui sont peu visibles ou peu attractifs sur internet. Après je regarde beaucoup le nombre d'étoiles et les avis clients sur les sites comparateurs et tout ce qui peut me servir : où s'est situé, les services qu'il propose etc.

LO : Quelles sont vos attentes en terme de digital lorsque vous séjournez à l'hôtel ?

Mme X : Alors déjà la wifi, un hôtel qui propose pas la Wifi c'est vraiment pas un hôtel moderne. Ensuite la TV dans la chambre j'aime bien et je trouve ça important. Par contre dans certains hôtels elle ne marche souvent pas où alors on comprend pas comment la faire

marcher et c'est contraignant, il faut faire attention à ça. Après je ne suis pas difficile mais c'est vrai que les hôtels qui proposent des gadgets digitaux j'aime bien, ça change.

LO : Ressentez-vous le besoin d'être constamment connecté ?

Mme X : Au quotidien c'est vrai que j'ai besoin d'être tout le temps connecté, j'ai toujours mon portable avec moi, sans lequel je me sens mal et perdue. C'est comme un être à part entière, j'en ai besoin et je suis dépendante de lui. C'est triste mais c'est vrai.

LO : Vous projetez vous dans un concept « d'hôtel du futur », où la digitalisation et les nouvelles technologies seraient omniprésentes ?

Mme X : Non pas du tout. Je ne me vois pas parler à des machines. J'ai besoin des technologies mais la dimension humaine est importante. Je pense qu'il faut un juste milieu, garder le personnel car il joue un rôle important, tout en offrant certains services ou produits modernes et digitaux car c'est plaisant et amusant, parfois ça facilite même les tâches. S'il n'y a plus de personnel c'est moins rassurant, tu n'as pas quelqu'un qui te conseille, qui t'informe et qui est là pour toi en cas de problème. En plus parfois les outils technologiques peuvent être défaillants on peut pas vraiment leur faire confiance...

LO : Le comportement du personnel en contact influe t'il sur votre perception de l'établissement ?

Mme X : Oui, son comportement influe vraiment. S'il a un bon ou mauvais comportement ça se répercute forcément sur ce que je vais penser du lieu. J'ai déjà rencontré quelqu'un qui était exécrable et plus jamais je retournerais dans cet hôtel. Ah oui, aussi, les personnels d'accueil qui en font trop, qui sourient tout le temps, ça fait très faux et c'est perturbant. Mais au contraire, si c'est trop impersonnel, même pas de bonjour ni rien ça refroidit directement.

LO : Le suivi client que mettent en place les hôteliers après votre séjour est-il pour vous attrayant ou peu efficace ? (Mails, lettres...)

Mme X : Pour moi c'est peu efficace, ça sert à rien parce que je ne les lis pas. Les mails ça devient vraiment has been, je pense qu'ils devraient plutôt faire une approche via les réseaux sociaux ou je ne sais pas quoi.

LO : J'ai une dernière question : Les attentions que l'on vous porte pendant le séjour sont-elles importantes ? Le fait de vous sentir « à part » et « privilégié » vous inciterait t'il davantage à revenir dans l'établissement ? (Cadeaux/ échantillons, services et accueil personnalisés...)

Mme X : Oui je trouve ça bien. J'aime bien les petits cadeaux, les petites attentions. Et puis le côté personnalisé j'adore, ça prouve qu'ils te connaissent et ça tisse plus de lien avec l'hôtel.

LO : Je vous remercie pour votre temps et pour toutes ces réponses qui vont mettre vraiment utiles.

Mme X : Avec plaisir.

Madame Y : Chargée de clientèle d'un hôtel**** d'un groupe hôtelier français

Date : 25 février 2019

Nature : Entretien en face à face

Durée : 35 minutes

LO : Bonjour je m'appelle Lison ONA. Dans le cadre de mon master j'effectue une recherche sur la génération Z de la clientèle d'affaires en hôtellerie, plus clairement sur les attentes et enjeux de cette génération dans le secteur hôtelier. J'aimerais aujourd'hui vous poser quelques questions sur le sujet, afin de recueillir vos ressentis et vos idées. Il est important pour moi de vous préciser que notre échange restera confidentiel et anonyme, vous pouvez donc vous sentir à l'aise et sans quelconque retenue. Je dois également vous informer du fait que cet entretien sera enregistré pour m'en permettre la retranscription ultérieurement. Vous pouvez vous sentir libre, il n'y a pas de bonne ou mauvaise réponse. Ce qui m'intéresse ce sont vos idées, votre vision des choses, vos expériences. J'aimerais, si cela vous va, commencer dans un premier temps avec des questions assez générales, puis aborder avec vous certaines thématiques légèrement plus ciblées autour de mon sujet.

Mme Y : Pas de problème, ça me semble très clair, je t'écoute.

LO : Pouvez-vous tout d'abord vous présenter, ainsi que votre poste et vos responsabilités au sein de l'hôtel ?

Mme Y : Alors je suis chargée de clientèle, j'ai eu mon master l'année dernière et j'ai effectué mon stage de fin d'année de 6 mois ici en tant qu'assistance commerciale, j'ai eu la chance d'avoir été embauchée directement après en CDD, en tant que chargée de clientèle. Actuellement je suis en CDI. Au sein du service, sont présents ici dans notre bureau, l'ensemble des commerciaux de l'hôtel d'en face et du notre, on agit donc comme un site. Au niveau du personnel, moi je suis donc chargée clientèle de cet hôtel, j'ai une collègue qui est chargée de clientèle de l'autre et on a une responsable en commun, une responsable commerciale du site. J'ai une personne en plus à mes côtés qui s'occupe de tout ce qui est vérification des salles le matin, la partie facturation etc., parce que le nombre de salles de notre hôtel est plus conséquent que celui d'en face, elle est donc plus en soutient ici parce qu'on a une dizaine de salles, alors que sur l'autre on en a peu. On a donc davantage besoin d'aide car on a un plus gros volume de clientèle. Ensuite au niveau de mes missions, je m'occupe de tout d'A à Z. Je prends donc la première prise de contact et après j'établis les devis, les relances d'options, c'est également moi qui prépare le point co, donc chaque semaine je dois recontacter les clients pour refaire le point sur leur manifestation, récolter les rooming lists. Je présente donc tous les mercredis le point co aux différentes équipes et après je suis également là en soutient les jours des événements, où j'accueille les clients, je les suis toute la journée, j'effectue la vérification des pauses, c'est toute cette partie terrain là aussi : accueil le midi des séminaires à la partie restauration ; ensuite (réflexion) en post événement on a du coup les analyses des questionnaires de satisfaction, les rappels pour savoir si tout s'est bien passé et on a tout ce qui est relance. Lorsqu'ils ne sont revenus depuis 6 mois à peu près on relance pour savoir s'ils n'ont pas d'autres besoins. Donc ça c'est vraiment la partie commerciale pure et dure, et après je m'occupe aussi de toutes les fins de

mois : toute la partie chiffre, les analyses de fin de mois, les budgets prévisionnels, toute cette partie-là aussi. Voilà c'est très varié (rires).

LO : Je vous remercie pour cette description complète. Pouvez-vous me décrire plus précisément l'ensemble de votre service affaires ?

Mme Y : En fait on a du coup 12 salles de réunions, on a à la fois des bureaux, le plus petit d'entre eux peut accueillir jusqu'à 2 personnes, et après en salles à plat, on a 12 salles pouvant accueillir jusqu'à 110 personnes en forme de théâtre, et en plus on a un amphithéâtre qui peut accueillir jusqu'à 200 personnes. On a également pleins d'espaces au sein de l'hôtel, il y'a le patio qui peut accueillir jusqu'à 300 personnes en cocktail, on a l'espace foyer là-bas au fond qui peut lui aussi accueillir des cocktails et après on a toute la partie restaurant qu'on commercialise, où peuvent se dérouler des déjeuners.

LO : Que représente la clientèle d'affaires, en terme de pourcentage, dans votre établissement hôtelier ?

Mme Y : Alors ici je dirais qu'on est à 80 - 90% affaires, on ne fonctionne qu'avec ça. En fait, déjà en terme de chambres on a très peu de chambres familles. Donc déjà on ne dispose pas des chambres adaptées à la clientèle familiale et en plus de ça on est en centre-ville. C'est plutôt l'hôtel d'en face donc, qui a vraiment cette base loisir, qui ont tout l'été chez eux la clientèle familiale, la clientèle loisirs, nous ici on est vraiment axé affaires. L'été on ferme même 3 semaines parce que de toute façon on ne remplit pas notre hôtel, étant donné que la clientèle d'affaires est en vacances.

LO : Est-ce que selon vous cette clientèle d'affaires a des attentes et besoins particuliers ?

Mme Y : Oui bien sûr, là du coup on ressent vraiment de plus en plus le fait qu'il s'agit d'une clientèle qui a besoin de technologies dans les salles de réunions etc. Après c'est une clientèle qui est très exigeante, mais cela peut s'expliquer par le fait qu'il s'agit d'une clientèle qui passe essentiellement par des réservataires et les réservataires ne sont pas sur place, donc il peut y avoir parfois un écart entre ce qui est demandé et ce qu'ils trouvent sur place. Après cela va dépendre de s'ils payent ou non leur séjour, donc y'en a qui peuvent avoir des attentes très fortes comme ceux qui repayent leur formation par derrière, mais ceux pour qui tout est payé par l'entreprise il n'y a pas spécialement autant d'attentes, c'est différent. Voilà (réflexion), je dirais que c'est principalement ça, une clientèle très exigeante qui a beaucoup de demandes.

LO : D'accord. Pouvez-vous me dire quels sont vos principaux concurrents et quelle stratégie mettez-vous en place pour vous différencier des autres établissements ?

Mme Y : on est beaucoup en concurrence avec un hôtel similaire au notre, appartenant au même groupe hôtelier. Certains hôtels affaires du centre-ville et d'autres près de l'aéroport forment également une concurrence importante. Ce qui nous démarque c'est vraiment notre volume. On est plutôt sur le même volume en terme d'accueil que la zone aéroportuaire. On a la chance d'avoir un amphithéâtre pouvant accueillir 200 personnes. Nos grands volumes sont vraiment notre valeur ajoutée. On a également la chance d'avoir un grand nombre de chambres, donc en plus de pouvoir accueillir les 210 personnes on peut également les loger sur notre site.

LO : Je vous remercie pour ces informations. Désormais j'aimerais en venir à l'une des principales composantes de mon sujet, la « génération Z ». La connaissez-vous ?

Mme Y : Oui j'en ai déjà entendu parler.

LO : Avez-vous déjà pris conscience d'une certaine évolution de la demande, au cours de la dernière décennie, pouvant sûrement s'apparenter à cette génération ? Quelles seront selon vous, les attentes et les besoins de cette génération en tant que future clientèle d'affaires ?

Mme Y : La génération Z n'est pas encore sur le marché du travail et du coup en terme de clientèle cette génération là on ne l'a pas encore vraiment. On ne la ressent pas encore. Cependant je pense que demain il y'aura de gros changements, la technologie sera notamment présente partout, dans les salles de réunions etc. Et c'est ce d'ailleurs vers quoi on va tendre car on va bientôt avoir des rénovations, et c'est d'ailleurs ça que l'on veut de plus en plus instaurer dans nos salles (réflexion). Après je pense aussi que c'est vraiment une clientèle pour laquelle on va devoir s'adapter, rien qu'aussi en terme de restauration. Il y'a de plus en plus de « modes » sans gluten et choses comme ça. Plus les générations passent et plus on assiste à ces changements-là, du coup il s'agit de s'adapter à tous les niveaux, que ça soit en cuisine ou au service commercial, c'est vraiment des demandes qui sont de plus en plus spécifiques. Nous on va par exemple faire un cocktail de 200 il y'aura 30 personnes qui mangent sans gluten, 20 qui mangent végétarien, 30 qui mangent végétalien, c'est quelque chose pour laquelle on doit vraiment s'adapter et ça prend du temps en back. Donc il y'a tous ces changements-là. Voilà, je pense aussi que c'est une génération qui est de moins en moins patiente, de plus en plus exigeante encore aussi, (réflexion) je ne vois pas quelque chose d'autre.

LO : Nous entendons de plus en plus parler de la notion d'expérience dans le secteur hôtelier : selon-vous, est-il important de faire vivre à vos clients une expérience à part entière, de leurs véhiculer des émotions tout au long de leurs séjours ? Serait-ce à vos yeux un outil créateur de valeur au sein de l'expérience client ?

Mme Y : Je pense que c'est quelque chose qui n'était pas encore spécialement dans cet hôtel quand je suis arrivée, mais c'est quelque chose que l'on a voulu travailler. Selon moi c'est très important, après je pense que ce n'est pas important à tous les niveaux et ça ne l'était pas encore il y'a quelques temps. Mais je pense que c'est vraiment quelque chose d'important, du coup de mettre de l'expérientiel dans tout. Nous par exemple, on a voulu améliorer toutes les pauses, parce que l'expérience client ça passe en outre par les cinq sens, donc on a vraiment essayé d'améliorer le visuel des pauses, les goûts des pauses. On a totalement retravaillé celles-ci, on propose des pauses qui donnent beaucoup plus envie, au goût du jour, on fait aussi parfois des pauses à thèmes pour que vraiment le client, puisse se couper de son travail après sa réunion, lui donner autre chose. Quand il y a de gros séminaires on fait des pauses récréées, des pauses à thèmes importantes. On propose également aujourd'hui des soirées à thèmes lorsqu'il y'a des clients en séminaires, tout ça pour que le client puisse se dire « j'ai fait un séminaire dans cet hôtel mais au final je sors vraiment en ayant vécu une réelle expérience et pas simplement un séminaire ». Donc voilà on travaille vraiment sur cette expérience client. Et après je dirais aussi que du coup ce qui est important c'est d'encadrer le client, vraiment, à partir du moment où il passe le sas d'entrée, il doit se sentir entouré, quand il arrive le matin il y'a toujours l'une d'entre nous devant pour les accueillir. Et je pense que ça aussi c'est important parce que voilà, cela permet au client de

ne pas simplement se souvenir d'avoir fait une réunion, mais également de s'être senti entouré, encadré, il a vécu une expérience particulière donc pour moi c'est vraiment, vraiment important. Donc comme je vous l'ai dit, on va avoir en plus des rénovations dans l'hôtel et là on mise notamment sur l'expérience client dans toutes les rénovations, afin de permettre au client de vivre une expérience inoubliable et se souviennent de l'hôtel.

LO : D'accord, ça m'a l'air très intéressant. Pouvez-vous maintenant me parler de la place qu'ont les nouvelles technologies au sein de votre établissement ?

Mme Y : Aujourd'hui on n'a pas encore spécialement de digital dans les salles hormis le vidéoprojecteur, quand on a des affiches à mettre on a le totem dynamique ici avec les logos etc. mais on fait encore des affiches papiers devant nos salles quand les clients nous le demandent. On est encore très à « l'ancienne ». On n'a pas encore eu les rénovations et les nouvelles technologies représentent quand même un budget, par contre l'hôtel de demain va être très digitalisé à tous les niveaux : que ce soit à la réception, les réceptionnistes auront des tablettes et dans nos salles de réunions on va mettre des écrans dynamiques, on va enlever tous les fils comme le « VGA », le « HDMI » etc. on va passer en click and share, on va passer sur des écrans dynamiques, le client si il ne veut pas emmener son ordinateur il lui suffit juste d'emmener sa clé USB : il a un plug, il aura donc son écran à lui avec tout directement dessus. On va avoir une plus grande forme dynamique du coup à l'entrée. Aujourd'hui cet hôtel vend des séminaires principalement, tous les clients viennent aujourd'hui avec un support, un powerpoint, une présentation ou autre et il n'y a plus personne qui vient avec des feuilles et crayons. Même si on n'en a très peu il peut toujours y avoir des beugs, des câbles qui ne passent pas parce qu'aujourd'hui il y'a de plus en plus de Mac : au final le Mac il n'a pas spécialement le « HDMI » et le « VGA », donc il faut savoir s'adapter à la demande, de plus les fils qui sont là c'est pas joli. Le client il veut avoir une salle de réunion clé en mains en fait, c'est à dire qu'il arrive à huit heure, il a sa réunion qui arrive à huit heure quinze, il n'a que dix minutes pour s'installer. Au final il branche son support, il allume, ça marche et n'y a aucun problème en fait. Le client est impatient. Mais par contre je pense que pour la génération qui est un peu plus antérieure, là ça va être un peu plus compliqué des fois pour s'adapter. Parce que on va avoir des choses derniers cris, et au final il y'a des gens qui ne sont pas du tout habitués à ça et c'est là par contre qu'il peut y avoir des problèmes. Après s'ils ont besoin de soutien, nous on sera là de toute façon en renfort. On a aussi un technicien sur l'hôtel qui est là toute la journée si jamais il y'a un souci technique. On s'adapte à la demande.

LO : On qualifie la génération à venir de « zapping nomade et multi-supports » : les notions de distribution omnicanale et d'e-reputation sont-elles déjà au cœur de votre stratégie de communication ?

Mme Y : Alors, on a justement depuis peu, une responsable marketing et communication pour les deux hôtels. Donc c'est un nouveau poste pour nous sur le site. Avant c'était géré par les responsables hébergement etc. mais c'était 1% 2% de leur journée, aujourd'hui on a un poste qui a été créé vraiment à part entière sur ça. On a aujourd'hui un nouveau besoin, comme les revenus managers etc. c'est des créations de postes sur notre site. Du coup cette personne est consacrée à tout ça. Notre hôtel est très présent sur les réseaux sociaux, on a Instagram, Facebook, LinkedIn. La E-réputation est également très importante, on est en demande d'avis sur Tripadvisor, quand on a un client satisfait on a envie qu'il partage son

avis, on essaie de l'inciter. En plus notre groupe hôtelier envoie une enquête à chaque check out pour laquelle notre chargée de communication répond à tous les commentaires, appelle les clients si quelque chose s'est mal passé etc. Donc il y'a vraiment un suivi. Pareil sur Tripadvisor les commentaires sont répondus par notre directeur, c'est vraiment important. Le client il a pris le temps pour partager son avis alors nous on prend le temps pour lui répondre. (Réflexion) Après en terme de communication on accueille et organise des évènements et du coup ça alimente les réseaux sociaux mais aussi, on a parfois des journalistes qui font des articles sur nous. Voilà, c'est une façon de promouvoir notre hôtel, parce que par exemple aujourd'hui tout le monde ne sait pas qu'on a un amphithéâtre donc pareil, on essaie de le mettre en avant, on veut que les gens nous connaissent et apprennent à nous connaître. C'est très important pour nous.

LO : D'accord. Et ressentez-vous déjà un besoin apparent de la part de vos clients, d'interagir continuellement sur les réseaux sociaux pendant leur séjour ?

Mme Y : Ça dépend de la clientèle. Je ne ressens pas trop ce besoin encore. Au contraire on essaie de les pousser à partager leurs expériences, dès fois ils nous disent que oui mais au final ils ne le font pas. Je pense qu'ils n'ont pas encore cette habitude-là, c'est plutôt quelque chose qui arrivera demain. Les clients qui viennent par exemple bruncher etc. oui mais c'est plutôt la clientèle loisirs, les enfants et ados : là oui ils partagent leurs expériences sur Instagram, ils taguent la page etc., mais la clientèle d'affaires très peu. Au final quand on va sur la page Instagram de l'hôtel on tombe sur de nombreuses photos de la restauration etc. mais très peu des salles de réunions. C'est vraiment plus nos évènements qui sont partagés que la réunion en elle-même. On a très peu de retour là-dessus.

LO : Selon vous, malgré la montée en flèche des technologies, et une évolution de la demande qui tend vers le digital, la dimension humaine au sein de l'hôtellerie reste(ra)-elle importante aux yeux des clients ? Ou sommes nous en route vers une deshumanisation du service humain et la perte du rôle hôtelier ?

Mme Y : Au final nous on va digitaliser l'hôtel mais on ne perdra jamais le côté humain, parce que c'est fondamental pour nous et notre direction. On va mettre de la technologie mais pour que l'humain soit plus présent pour le client, pour répondre à ses autres demandes. Ça veut dire qu'aujourd'hui un check in ça prend du temps : c'est prendre le nom du client, vérifier ses coordonnées, prendre son empreinte de carte bleue, c'est le faire payer, c'est tout ça. Toutes ces démarches là ce sont des démarches que l'on va essayer de mettre en back ou plutôt la nuit, des choses comme ça pour qu'au final le client quand il arrive, son check-in ce soit juste « votre nom » « tenez, votre clé » et après on parle en fait, si le client a le temps on parle avec lui. On échange sur des choses autres, par exemple : « Qu'est-ce que vous allez visiter dans la ville ? » « Est-ce que vous connaissez ça ? » etc. Ce n'est pas mettre du digital pour supprimer des postes et pour mettre moins de personnel, en fait nous c'est vraiment l'inverse. C'est mettre du digital pour aider et être plus présent pour le client qui a besoin de renseignements, qui a besoin d'être conseillé. Aussi pour gagner du temps, parce qu'on prend beaucoup de temps à faire nos affichages papiers devant nos salles, faire tout ça. Demain on aura sûrement une borne qui affichera directement devant toutes les salles, donc ça va être 15 voire même 20 30 minutes gagnées par semaine. Au final, c'est des choses qui nous permettront d'être plus présents pour le client sur place, d'être plus en phase avec lui.

Moi je suis totalement d'accord avec le fait de mettre de la technologie dans le sens où ce n'est pas pour supprimer des postes mais pour être plus présent pour le client.

LO : Donc selon vous, le personnel en contact joue un rôle essentiel au sein de l'expérience client ?

Mme Y : Le personnel a la valeur ajoutée que la technologie n'a pas, c'est à dire que demain par exemple, pour un client qui cherche des bons plans des choses comme ça, l'humain a des expériences que l'ordinateur ou le support technologique n'a pas quoi. Donc je pense vraiment que c'est cette valeur ajoutée, l'expérience qu'a le collaborateur et qu'il peut partager au client. Je pense que pour le client c'est également plus agréable de parler à un humain plutôt que d'être face à un écran. Pour cela il a déjà son smartphone, il n'a pas besoin d'aller dans un hôtel pour être totalement connecté. Donc je pense vraiment que c'est cette valeur ajoutée que peut apporter le personnel, en outre de personnaliser les échanges. Bon après il y'a toujours des clients qui n'ont pas le temps de discuter, ils vont venir, ils vont prendre leurs clés et partir. Mais il y'a quand même des clients qui ont du temps, qui veulent parler, qui passent leur semaine du lundi au vendredi dans des hôtels, à ne pas voir leurs familles et leurs amis et qui ont l'envie d'échanger avec le personnel.

LO : D'accord. Pouvez-vous me dire si votre établissement propose des programmes de fidélité ?

Mme Y : Nous on suit le programme fidélité du groupe du coup, qui est le même pour tous. Donc en fait c'est une carte de fidélité, il y a plusieurs statuts, plus on cumule des nuitées à l'année, plus on passe les statuts et les statuts permettent d'avoir des avantages. Cette carte a aussi une mention meeting planer pour les personnes qui viennent vraiment faire des réunions, et là c'est la même chose, à partir d'un certain nombre de points on a des chèques de réduction et les clients peuvent les réutiliser soit personnellement pour aller dormir quelque part soit pour leurs événements. Du coup on a plusieurs programmes de fidélité.

LO : D'accord merci beaucoup. Enfin ma dernière question : Selon vous, adopter une relation individualisée et personnalisée avec chaque client est-il un facteur de succès et de fidélisation ?

Mme Y : Oui, nous on personnalise tout en fait. Déjà à partir du moment où on a une simple demande on la personnalise. Lorsque l'on reçoit une demande par mail, on va obligatoirement appeler le client, on va essayer de creuser, savoir pourquoi il vient, qu'est-ce qu'il attend, qu'est-ce qu'il veut faire de particulier. Parfois il ne met pas certaines infos dans son brief, par exemple il peut ne pas avoir précisé qu'il voulait organiser une soirée incentive pour ses collaborateurs. Nous on va donc l'appeler, on va essayer de creuser, on va vraiment essayer de personnaliser la demande et l'offre. Après je pense que la personnalisation elle s'effectue plutôt en amont, la préparation de l'évènement. Quand il est là on le suit etc. mais on ne personnalise pas vraiment sur place. On essaie d'aller à la rencontre des clients etc. après je pense que la clientèle d'affaires au final quand elle vient faire une réunion elle n'est pas très accessible, on va échanger avec le formateur mais ne va pas échanger avec le participant, ils sont entre eux, on a l'impression qu'on va les déranger en allant leur parler en fait. Par contre l'encadrement et l'échange avec le formateur est très important pour nous, on ne veut pas que le client arrive à la réception, qu'il vienne chercher sa clé de salle et qu'on ne le voit pas. On demande vraiment à la réception de nous appeler

lorsqu'il arrive, c'est nous qui l'installons, on ne le laisse pas comme ça tout seul en liberté. Au final on fidélise un client du début jusqu'à la fin ; ici on a reconstruit toutes les offres commerciales, brochures, les plaquettes, la personnalisation, les pauses et sur place toute la restauration elle a été revue. Et au final, c'est important de le reconnaître, on fidélise un client à travers tout cela. Si un client a mal vécu son séminaire, ça ne sert à rien d'aller le fidéliser après, autant reconstruire déjà les bases avant de faire des actions de fidélisation après. Même si on a mis en place le fait de rappeler le client tout ça, de faire des questionnaires de satisfaction, au final on a travaillé plutôt le « pendant » que « l'après », qui est aussi important voire plus.

LO : Je vous remercie pour cet échange, qui va mettre très utile mon travail et vous souhaite une bonne fin de journée.

Mme Y : Merci à toi Lison.

Monsieur B : Directeur commercial et marketing d'un hôtel***** d'un groupe hôtelier multinational

Date : 15 mars 2019

Nature : Entretien en face à face

Durée : 30 mins

LO : Bonjour je m'appelle Lison ONA. Dans le cadre de mon master j'effectue une recherche sur la génération Z de la clientèle d'affaires en hôtellerie, plus clairement sur les attentes et enjeux de cette génération dans le secteur hôtelier. J'aimerais aujourd'hui vous poser quelques questions sur le sujet, afin de recueillir vos ressentis et vos idées. Il est important pour moi de vous préciser que notre échange restera confidentiel et anonyme, vous pouvez donc vous sentir à l'aise et sans quelconque retenue. Je dois également vous informer du fait que cet entretien sera enregistré pour m'en permettre la retranscription ultérieurement. Vous pouvez vous sentir libre, il n'y a pas de bonne ou mauvaise réponse. Ce qui m'intéresse ce sont vos idées, votre vision des choses, vos expériences. J'aimerais, si cela vous va, commencer dans un premier temps avec des questions assez générales, puis aborder avec vous certaines thématiques légèrement plus ciblées autour de mon sujet.

Monsieur B : D'accord, sur l'existant je vais pouvoir répondre, sur le futur ça va être un peu plus compliqué (rires).

LO : Ne vous inquiétez pas pour ça, j'en ai bien conscience, c'est pourquoi les questions sont d'ordre assez général.

Monsieur B : Pas de soucis, je vous écoute.

LO : Pouvez-vous tout d'abord vous présenter, ainsi que votre poste et vos responsabilités au sein de l'hôtel ?

Monsieur B : Alors, moi je suis responsable commercial et marketing, pour le service du même nom de l'hôtel. J'ai avec moi, suivant les périodes de l'année, entre 3 et 4 collaborateurs/collaboratrices. J'ai deux personnes qui sont en charge du réceptif, de l'entretien et du développement du portefeuille clients, sur différents segments de marché que sont les séminaires, les manifestations sportives, culturelles, les congrès, et bien sûr toute la partie corporate. L'une de ces deux personnes a plutôt une fonction réceptive et l'autre plutôt une fonction prospective. Il y'a une troisième personne qui est en contrat de professionnalisation qui partage son temps entre l'école et l'entreprise, et qui a pour vocation de faire tout le marketing local, le community management, toute la communication autour des points de vente de restauration, restaurant/bar, et puis tout type d'insertion ou de création qui pourrait avoir besoin d'être créé tout au long de l'année. Et la quatrième personne c'est quelqu'un qui rejoint le service souvent 6 mois de l'année sous forme de stage, qui vient aider la responsable séminaires et banquets.

LO : Je vous remercie pour cette description complète. Pouvez-vous me décrire plus précisément l'ensemble de votre service affaires ?

Monsieur B : Alors on a 8 salles de réunions, ça représente au total 336m² et il y'a une partie des salles qui est modulable. On a également une salle de banquets. La plus grande des salles en disposition théâtre c'est 90 personnes, et notre salle de banquets peut aussi les accueillir pour les déjeuners et dîners.

LO : Que représente la clientèle d'affaires, en terme de pourcentage, dans votre établissement hôtelier ?

Monsieur B : On est à-peu-près sur une répartition de 90%-10%, 90% de clients d'affaires et le reste sont des touristes d'agrément. Ça varie suivant les périodes, ça peut monter un peu plus sur des périodes estivales ou de vacances et puis on peut atteindre les 0% de clientèle de loisirs en cœur de semaine, le mardi, le mercredi.

LO : D'accord. Est-ce que selon vous cette clientèle d'affaires a des attentes et besoins particuliers ?

Monsieur B : Oui bien sûr c'est pas du tout la même chose, en terme d'attentes, de consommation et la typologie de client qui est elle aussi différente en terme de rythme, d'horaires de petit-déjeuner, de consommation de produits, d'occupation de chambres, de prix, de budget, de comportement humain aussi.

LO : D'accord. Pouvez-vous maintenant me dire quels sont vos principaux concurrents et quelle stratégie mettez-vous en place pour vous différencier des autres établissements ?

Monsieur B : Les concurrents sont de différents niveaux. Il y'a tout d'abord les concurrents qui sont comme nous, situés autour du même centre d'intérêt qui est donc la place centrale de la ville. Il y'a quand même autour de la place 4 hôtels, 2 hôtels indépendants de 4 et 5 étoiles et un hôtel de marque 3 étoiles. Donc ça c'est une première concurrence, par rapport au site, à la place. Il y'a aussi les concurrents plutôt clientèle d'affaires, des hôtels indépendants ou de marque qui sont en centre-ville, et puis il y'a les mêmes, ou des équivalents, que l'on retrouve sur l'aéroport, de façon plus large. Donc suivant si le client a plutôt des intérêts de localisation, de marque, de prix, de distance, on va se retrouver face à des hôtels qui ne sont pas toujours les mêmes, mais qui reviennent d'une fois à l'autre. Lorsqu'il s'agit d'une clientèle qui aimerait rester qu'une seule nuit, qui est pressée et qui a rendez-vous à l'aéroport, notre concurrence n'aura même pas besoin de baisser les prix parce que ce n'est pas ça qui va déterminer son choix, par contre quelqu'un qui va vouloir se retrouver en centre-ville et qui cherchera un tarif particulier et qui va apprécier être sur la place centrale, là il y'a peut-être plus matière à baisser les prix. Du coup, comment répondre à ça ? (Question rhétorique) et bien s'il s'agit d'une clientèle qui recherche un lieu, il faut peut-être davantage être attractif en terme de prix, si c'est un client d'affaires qui va regarder la localisation, on ne peut pas changer l'hôtel mais on peut mettre davantage les services en valeur, réaliser un travail sur le plus ou moins long terme avec lui sous la forme de partenariat. Ensuite tout ce qui concerne la communication autour de la marque et la fidélisation, il n'y a pas que nous qui agissons, c'est les autres hôtels aussi à travers le monde. Le fait que certains clients aient un attrait particulier pour une marque, une enseigne, un groupe de marques, fait que parfois il est plus attiré à venir chez nous qu'ailleurs même si ce n'est pas exactement l'endroit dans lequel il aurait voulu être.

LO : Je vous remercie pour ces informations. J'aimerais désormais en venir à l'une des principales composantes de mon sujet, la « génération Z ». La connaissez-vous ?

Monsieur B : Pour moi c'est la dernière génération, celle à venir.

LO : Avez-vous déjà pris conscience d'une certaine évolution de la demande, au cours de la dernière décennie, pouvant sûrement s'apparenter à cette génération ? Quelles seront selon vous, les attentes et les besoins de cette génération en tant que future clientèle d'affaires ?

Monsieur B : Nous on ne va peut-être pas le voir encore, en tout cas moi je ne l'ai pas encore constaté. Ceux qui vont peut-être plus pouvoir s'en rendre compte ce sont plutôt les hôtels qui effectivement ont une clientèle de loisirs plus importante, où, là en terme de consommation, de produit, d'organisation, d'espace de vie commun c'est largement différent. On voit davantage cette évolution à travers d'autres produits, je prends l'exemple du Mama Shelter qui vient d'ouvrir, on imagine qu'il est davantage dédié à cette clientèle-là. C'est plutôt eux qui vont s'apercevoir de l'évolution de la demande ou alors ceux qui en sont les intermédiaires, par exemple une société qui est amenée à gérer beaucoup de voyageurs hommes ou femmes d'affaires fait souvent face à trois différentes générations et donc à trois différents types de consommation, d'habitude, que ce soit à travers les outils ou les façons de faire : certains clients font du bleisure, d'autres vont à l'essentiel. Je pense que c'est plutôt eux qui seront amenés à être confrontés à ça, nous on récupèrera les conséquences, qu'elles soient positives ou négatives. Voilà, dans mon service, nos contacts directs sont plutôt ceux qui sélectionnent les hôtels et non pas les voyageurs. Au service des réservations c'est sûrement différent, au niveau de la réception aussi, là il vous faudrait avoir un autre avis. Moi je ne ressens pas vraiment le changement, à mon niveau il se fait beaucoup plus doucement. C'est davantage des gens qui référencent des achats, des travel managers etc. On a quelques personnes, certains contacts qui ont rajeuni, aussi bien des gens qui ont 50 ans, que des nouveaux de 25/30 ans qui viennent d'arriver et qui essaient de prouver ce qui savent faire. Mais voilà, avant que la tendance s'inverse, je pense qu'il va falloir un peu de temps. Je pense que c'est peut-être plus flagrant pour quelqu'un qui est soit en direct avec les consommateurs, je parle en terme d'hôtels ou d'intermédiaires, soit qui, de par sa clientèle a un mix un peu plus équilibré entre affaires et loisirs.

LO : Nous entendons de plus en plus parler de la notion d'expérience dans le secteur hôtelier : selon-vous, est-il important de faire vivre à vos clients une expérience à part entière, de leurs véhiculer des émotions tout au long de leurs séjours ? Serait-ce à vos yeux un outil créateur de valeur au sein de l'expérience client ?

Monsieur B : Ce que nous on fait déjà, en parlant d'expérience, c'est par essence de répondre à quasiment la totalité des commentaires qui nous sont fait. Si l'expérience partagée est bonne, il faut quand même remercier les gens de l'avoir partagée, parce que ça apporte de la valeur ajoutée à notre image, ça apporte plus de poids. Si c'est quelque chose de moins agréable, qui s'est moins bien passé, ça arrive aussi. Il faut dans ce cas-là, non pas se justifier, mais indiquer qu'on en prend conscience, connaissance et qu'on va faire en sorte que cela ne se reproduise pas. Pour le reste, c'est le concept même du produit qui doit évoluer, et ça, comme on est franchisé, ce n'est pas de notre ressort. On serait un hôtel indépendant, avec sous la main un décisionnaire, quelqu'un qui paie et des personnes qui mettent les choses en place, on pourrait en théorie du jour au lendemain changer de concept ou le faire évoluer. Là on dépend aussi d'investisseurs, qui sont là aussi pour appliquer des normes, des chartes, et c'est le produit, enfin son enseigne qui peut évoluer. On met en place ce qu'on nous demande de faire. Si demain ça va dans cette direction, il nous faudra évoluer aussi sinon on devra

changer d'enseigne, et là c'est pareil, cela se fait à des échelles plus grandes, nationales voire internationales, ça prend plus de temps. Mais ils doivent déjà être en train de travailler dessus, ce concept expérientiel est important.

LO : D'accord. Pouvez-vous maintenant me parler de la place qu'ont les nouvelles technologies au sein de votre établissement ?

Monsieur B : Une place à mon sens qui n'est pas assez importante. Je vais essayer de ne pas sortir la même raison, la même excuse, mais là aussi nous avons affaire à la même théorie, à des freins en terme de pratique, qui sont des freins d'investissements, qui nécessitent des procédures assez longues. Si on fait remonter, que cela soit de la base même des employés, du management intermédiaire ou de la direction, une réalité par rapport à une concurrence qui se met en place et qui a peut-être un cycle de décision plus court, cela ne servira quasiment à rien car pour autant, cela ne nous appartient pas. Et il est vrai que pour faire changer par exemple quelque chose de plus fonctionnel dans une salle de séminaires, des outils plus connectés, etc. cela relève à nouveau de l'investissement et ce n'est pas toujours évident. Je peux prendre un exemple très ancien qui n'est maintenant plus d'actualité, mais quand on est passé aux télévisions écrans plat, il y'a 10 ou 15 ans de ça, quand vous arriviez dans une chambre et que vous voyiez une télévision ancienne, alors que chez soi on était déjà passé les uns et autres à l'écran plat, ça faisait bizarre. Mais on ne change pas 162 télévisions comme on en change une chez soi, comme on va en prendre une sur Cdiscount et se la faire livrer en une semaine. Soit on arrive quelque part au bon moment de changer et on arrive à prendre un temps d'avance, soit on vient d'investir une grosse somme en -1, on démarre l'année un petit peu en retard et les clients font des remarques. Cela finit toujours par être changé, mais parfois il y'a un décalage. Donc nous on tourne la tête, on baisse les yeux quand on commercialise ça, mais bon, on ne va pas en parler (rires). C'est prévu, ça l'est tout le temps, mais voilà. Et là encore on parle d'un hôtel qui fait partie d'un groupe, d'une franchise, si vous avez 5, 10, 50 hôtels, vous imaginez bien que l'on ne change pas dans 50 hôtels, pour une moyenne admettons de 100 chambres, 5000 télés comme ça. Donc rapporté en 2019, parce qu'on en est plus à changer les télévisions, mais plutôt par exemple à mettre des outils pour charger les iPhones, mettre Netflix dans les chambres, changer les écrans pour que dans les salles de séminaire, quand on écrive ça se retranscrive directement sur une application, tout cela ça existe déjà. La technologie existe, la déployer et la mettre en place, ce sont des arbitrages. Il y'a 15 jours j'ai rencontré quelqu'un qui m'a présenté des choses extraordinaires, qui ne sont pas novatrices parce que je me doute bien qu'elles se généralisent, mais si on pouvait on les offrirait. Là la force d'un hôtel franchisé ou managé par une grande marque, trouve parfois un peu son frein. Si vous êtes sur un hôtel indépendant avec un investisseur privé derrière, si vous allez le voir, que vous êtes convainquant et que vous avez les moyens, l'investissement peut se faire en 1 mois/2 mois et vous vous retrouvez à la pointe de la technologie. Par contre l'indépendant doit dépenser lui, peut-être plus en terme de marketing, de communication, pour se faire connaître. Nous, l'hôtel, la marque, l'enseigne, sa renommée mondiale, lorsque de nouveaux clients arrivent, ils savent qui on est, ça les rassure et c'est comme ça qu'on les capte. Il y'a des avantages et des inconvénients dans les deux cas.

LO : Et selon vous, la clientèle d'affaires a t'elles alors des demandes spécifiques en terme de digital ?

Monsieur B : Oui bien sûr. Mais cela ne sert à rien de tout faire tout le temps puisqu'il y'a des choses aussi qui n'avancent pas, ou plus. Il y'a des technologies qui, au bout de 3 – 6 mois, on n'en entend plus parler. Mais quand on voit qu'effectivement que ça s'installe et que ça devient le quotidien de chacun, là il faut pouvoir réagir. Ce que dit un client c'est toujours important, mais il est souvent un parmi 40 000 ou 42 000 clients à l'année, dans un établissement comme le nôtre. Sur le moment isolé, il faut entendre sa demande, comprendre, mais maintenant si ça n'arrive qu'une fois et que tous les autres n'en ont pas besoin ce n'est pas urgent de s'adapter. On n'est pas comme les boutiques hôtel ou chacun peut repartir avec la technologie qu'il a appréciée ou, du jour au lendemain, absolument tout refaire parce que eux, c'est leur concept eux même.

LO : Comment pensez-vous que tout cela va évoluer avec la génération Z ?

Monsieur B : Peut-être que la demande en terme de technologie va évoluer, ou peut-être que ça va au contraire développer une autre façon de recevoir, peut être que cela va être personnalisable au possible. Mais aussi par exemple s'il y'a 6 étages, chacun d'entre eux pourra être un peu plus spécifique. Au contraire on ira dans la personnalisation, ou on déshabillera un peu la chambre et elle sera habillée en fonction de ce qu'on aura choisi. Si 48h avant le client décide qu'il veut un dock iPhone ou un dock Samsung, il le notera sur sa réservation et on le prendra en compte. Ça peut être ça aussi. Peut-être que ce sera épuré au possible et que la personnalisation fera que, il sera prêt à payer plus cher, mais nous on devra être équipé. Je ne sais pas de quoi sera fait demain, il faut imaginer. Est-ce que vraiment cela va leur plaire ou ne pas leur plaire, on ne peut pas savoir. Je pense qu'il y'aura toujours des besoins de se réunir, de se voir, maintenant ce que ce sera dans 1, 5 ou 6 ans je ne peux pas savoir, il faut rester attentif.

LO : On qualifie la génération à venir de « zapping nomade et multi-supports » : les notions de distribution omnicanale et d'e-réputation sont-elles déjà au cœur de votre stratégie de communication ? Votre présence sur les réseaux sociaux est-elle importante selon vous ?

Monsieur B : J'ai une personne effectivement dans mon équipe qui gère les deux réseaux sociaux dans lesquels on est présent, qui sont Facebook et Instagram. Ces réseaux sont importants notamment pour capter cette génération de gens connectés voire hyper connectés, qui ne nous connaîtraient peut-être pas par ailleurs et qui ont besoin aussi de savoir que notre hôtel est accessible, pas seulement pour des séjours d'affaires. On peut très bien aussi venir pour manger au restaurant, boire un verre au bar, organiser une réunion. Voilà, c'est pour casser un peu les barrières. Ça ne sert pas vraiment à vendre mais c'est plutôt en terme d'image. On a aussi une attachée clientèle qui va répondre aux commentaires et donc gérer notre e-réputation. La personne qui est au *community management* dans la répartition des tâches va le faire sur toute la partie restaurant. Mais dans tous les cas, tous les commentaires, qui soient liés à l'hébergement ou à la restauration sont répondus et de manière obligatoire lorsqu'ils sont négatifs.

LO : Selon vous, malgré la montée en flèche des technologies, et une évolution de la demande qui tend vers le digital, la dimension humaine au sein de l'hôtellerie reste(ra)-elle importante aux yeux des clients ? Ou sommes nous en route vers une deshumanisation du service humain et la perte du rôle hôtelier ?

Monsieur B : Peut-être que cela changera. On communique beaucoup, 24h/24 des quatre coins du monde, de façon directe ou indirecte. On peut très bien ne jamais voir quelqu'un qui nous envoie des clients parce qu'il est basé loin, sans que cela nous empêche de travailler. Par contre on s'aperçoit à un moment donné, que les gens aiment visiter par eux même l'hôtel, sa situation, la décoration d'une chambre, son isolation, son agencement etc. Je crois qu'une des enseignes Accor a fait machine arrière sur le check-in par robots qui vraiment déshumanisaient, parce qu'il y'avait des dysfonctionnements. Y'en a qui l'on testé, qui vont forcément aller dans certaines voies pour être les premiers, y'en a peut-être aussi une partie qui reviendront, mais on continue de penser que l'humain à sa place. S'il s'agirait de remplacer un travail de pénibilité cela devrait être envisageable, là on est sur du relationnel, de l'échange, c'est important. Il y'a des hôtels d'entrée de gammes qui ont des bornes de self check-in, ça ne date pas d'aujourd'hui. Maintenant pour changer son oreiller, avoir un kit brosse à dent, savoir qu'est-ce qu'on peut faire le soir, l'humain reste indispensable.

LO : Donc selon vous, le personnel en contact joue un rôle essentiel au sein de l'expérience client ?

Monsieur B : Le plus important en mon sens, c'est de pouvoir interagir avec ces personnes et leurs donner l'occasion de s'exprimer lorsque ça ne va pas, pour qu'on puisse identifier leurs soucis et les régler. On a conscience que quelqu'un pour qui ça se passe bien, ça se passe normalement, pourra potentiellement nous mettre une bonne note s'il doit juger son séjour. Mais quelqu'un pour qui il y'a un problème et qu'on résout celui-ci, parce qu'on l'identifie et qu'on l'amène à verbaliser ce problème, sera enclin à mettre une note encore meilleure. Le premier va peut-être mettre un 8, le deuxième va mettre un 8,5 ou un 9. Dans un premier temps il est redescendu en terme de satisfaction mais comme on a su identifier le problème et le résoudre, non seulement ça s'est bien passé, mais ça s'est aussi tellement bien passé qu'il repart avec quelque chose d'encore plus positif. Et ça, vous pouvez déambuler et avoir tout en automatique dans l'hôtel, le check in le check out, prendre votre repas, prendre un paquet de cacahuètes au bar et se faire servir une Margarita automatiquement, mais à quel moment si ça ne se passe pas bien vous parlez à quelqu'un ? Il faut appeler une hot line pour dire que ça ne se passe pas bien ? (Questions rhétoriques). Si vous croisez des gens, vous pouvez interagir avec eux, un regard, un échange, un « Bonjour monsieur vous allez bien ? votre séjour se passe bien ? – Ben non justement il se passe ça. – Pas de soucis on va le résoudre. » Si c'est déshumanisé tout sera plus difficile.

LO : D'accord merci beaucoup. Selon vous, adopter une relation individualisée et personnalisée avec chaque client est-il, de plus, un facteur de succès et de fidélisation ?

Monsieur B : Au niveau commercial on est moins en contact avec les personnes qui dorment ici, on a plutôt des contacts en amont, on rencontre régulièrement ces personnes-là dès lors que c'est possible et qu'ils ne sont pas très loin. C'est nécessaire d'avoir cette relation. Et après pour la partie que je vois moins au quotidien mais dont j'ai connaissance, on a une attachée clientèle qui va pouvoir reconnaître les gens s'il s'agit de clients réguliers, ou pouvoir reconnaître telle ou telle personne et lui apporter des services adaptés, personnalisés. Dans notre catégorie on a ça, tous les hôtels ne l'ont pas et c'est aussi ce qui fait notre différence.

LO : D'accord. Enfin ma dernière question : Pouvez-vous me dire si votre établissement propose des programmes de fidélité ?

Monsieur B : Oui, notre programme de fidélité qui est le premier programme mondial, un programme gratuit et qui est déployé sur tous les hôtels des différentes marques de notre groupe. Il fonctionne à la fois pour les voyageurs et pour les réservataires, les deux sont alors récompensés. Pas uniquement ceux qui viennent et qui gagnent des points parce qu'ils se déplacent et qu'ils payent, mais aussi celui ou celle qui réserve, car il ou elle est prescripteur. C'est lui qui fait peut-être que l'autre va plutôt venir chez nous et pas chez quelqu'un d'autres, il faut alors le récompenser.

LO : Est-ce que vous avez quelque chose à rajouter ?

Monsieur B : Au niveau de l'entretien non, mais je serais intéressé d'obtenir le rendu de votre mémoire, connaître vos réflexions, conclusions, préconisations.

LO : Pas de problème, je vous ferais parvenir le rendu final de mon travail. Je vous remercie pour cet échange, qui va mettre très utile mon travail et vous souhaite une bonne fin de journée.

Monsieur B : Je vous souhaite une bonne continuation.

Madame A : Consultante chez ETHICS GROUP, entreprise de conseil en transformation des organisations

Date : 09 octobre 2020

Nature : Entretien en face à face

Durée : 50 mins

LO : Bonjour Mme A. Merci d'avoir accepté mon invitation. Pour te remettre un peu dans le contexte, dans le cadre de mon Master j'effectue une recherche sur la génération Z de la clientèle d'affaires en hôtellerie, plus clairement sur les attentes et enjeux de cette génération dans le secteur hôtelier. Il est ici intéressant pour moi de connaître le point de vue d'un professionnel de chez ETHICS Group sur le sujet, car vous êtes également au service de la clientèle d'affaires. J'aimerais aujourd'hui te poser quelques questions, afin de recueillir tes ressentis et tes idées. Je tiens à te préciser que notre échange restera confidentiel et anonyme, tu peux donc te sentir à l'aise et sans quelconque retenue. Je dois également t'informer du fait que cet entretien sera enregistré pour m'en permettre la retranscription ultérieurement. Tu peux te sentir libre, il n'y a pas de bonne ou mauvaise réponse. Ce qui m'intéresse ce sont tes idées, ta vision des choses, tes expériences. J'aimerais, si cela te va, commencer dans un premier temps avec des questions assez générales, puis aborder avec toi certaines thématiques légèrement plus ciblées autour de mon sujet.

Mme A : Très bien Lison, je t'écoute.

LO : Merci. Peux-tu tout d'abord te présenter, ainsi que ton poste et tes responsabilités au sein de l'entreprise ?

Mme A : J'ai intégré ETHICS Group il y'a 10 ans maintenant. J'ai un profil un peu couteau suisse on va dire, un peu généraliste. Je travaille sur des missions de la conduite du changement mais aussi sur des missions de communication, et tout cela peut s'appliquer tant dans des contextes de mission de projet que dans de la transformation. Ethics Group est un cabinet de conseil en transformation des organisations, qui s'attache à faire évoluer les organisations, tant dans le privé que dans le public. On a plusieurs leviers pour le faire on va dire. Il y'a tout d'abord le levier de la gouvernance, comment on dirige l'entreprise et là on essaie de mettre du collectif, du collaboratif dans la prise de décision pour aller plus près des enjeux du terrain. Tout cela est géré par notre marque B&T, le côté gouvernance, pilotage des organisations. On a également un levier côté relation humaines, ça c'est la marque Merlane. Là on va aller tant par du coaching, que de la formation, de l'accompagnement, lever des freins dans la conduite du changement par exemple. On a ensuite Parmenion, spécialiste de la communication sensible. Cette marque fait de la concertation dite légale, par exemple dans le public : pour la troisième ligne du métro, il a fallu concerter les différentes parties prenantes pour définir le tracé. La concertation peut également se faire dans le privé, dans la transformation, pour faire coconstruire et faire émerger des solutions aux parties prenantes, afin qu'elles adhèrent à la solution puisqu'elles l'auront imaginé elles même. En termes de conduite du changement, c'est ici un levier qui est important. On a ensuite la marque Motive, qui est le levier événementiel. L'idée c'est de rassembler les Hommes avec un grand H, par exemple via l'accueil d'événements à l'ETHICS Village, qui

a lui-même été pensé pour accueillir des événements en transformation. Motive peut également réaliser des événements à l'extérieur. Et ce à quoi on s'attache beaucoup chez Motive, c'est à faire coller la forme avec le fond. C'est pour ça qu'il y'a souvent ce côté contraignant côté logistique, avec à chaque fois de nouvelles configurations. C'est en effet pour faire appuyer des messages de fond, qui vont être portés par des intervenants. Enfin, nous avons la marque DigiSmart, qui regroupe nos développeurs et infographistes, qui vont porter des solutions digitales dans le cadre de nos missions. On a l'exemple de notre application Colidée, qui permet de digitaliser ces moments de concertation et de pouvoir les prolonger dans le temps une fois qu'on est en distanciel. On a les outils pour pouvoir Brainstormer ensemble, avec Brainstorming. On a des petits outils qui permettent d'interagir quand il y'a des interventions comme Eventify, Quizz, TextIt. Ces outils viennent vraiment en support pour rendre nos interventions encore plus efficaces. De la même manière, le travail des graphistes c'est également marketer les livrables pour les rendre plus lisibles. Et dans la conduite du changement, plus ton message est clair et plus il est entendu.

Lo : Merci, c'est très complet. J'aimerais rebondir sur la partie événementielle. Tu as dit que l'ETHICS Village avait été pensé pour accueillir des événements en transformation, est-ce que tu peux développer un peu ce point et nous présenter les différents services proposés ?

Mme A : L'ETHICS Village c'est à la fois un bâtiment bureau pour nos collaborateurs, mais c'est aussi un lieu d'accueil pour des événements. C'est à dire qu'on a gardé des décorations très épurées pour permettre différents usages à un espace. Par exemple, le troisième étage regroupe un open-space et des salles de réunion, on est en Flex office et la déco est épurée, on peut donc très bien demain dans le cadre d'un événement, en faire un marketplace. Du coup amener quelques éléments, kakemono etc. du client. Il s'approprie le lieu, il peut déambuler dans nos différents espaces et présenter ses idées. On a une salle de conférence qui nous permet d'accueillir 80 personnes en plénière et un plateau de concertation pour lequel on a beaucoup travaillé le côté duplex : depuis le confinement on fait des événements hybrides (alliant physique et digital), pour lesquels on doit se démultiplier. Pour que ces événements soient efficaces, on a besoin d'avoir les technologies qui permettent de gérer du distanciel et présentiel en même temps. Nous avons également un espace de réception au 4^{ème}, pensé comme un espace de convivialité, avec des terrasses, une table d'hôtes. De la même manière on reconfigure ces espaces en fonction des événements.

LO : Est-ce que selon toi la clientèle d'affaires a des attentes et besoins particuliers ?

Mme A : Je pense que le digital est très important, ça l'était avant et ça l'est encore plus depuis le confinement et par rapport à ces événements hybrides. Par exemple, nous avons accueilli Kinéis en pleins déconfinement, nous ne savions pas combien de personnes allaient accepter de se déplacer, même si on a de grandes surfaces etc. Il fallait absolument permettre à des personnes de pouvoir participer à distance. Donc je pense que le digital c'est clé. Ensuite au niveau des espaces, il faut que les mouvements puissent être fluides, proposer de grands espaces bien insonorisés. Si tu fais un workshop avec 80 personnes, il faut que ce soit audible. Les espaces de convivialité, de pauses café etc. sont également importants. Je pense que, comme dans le cadre d'un séminaire en hôtellerie, les clients ont besoin de retrouver à minima différentes espaces restauration/espaces de travail. Après quand ils viennent chez nous ce qui est appréciable c'est le côté un peu décalé, déconnexion, le fait d'aller travailler dans un Tiers-lieu, dans des bureaux déjà habités par d'autres professionnels. Par exemple

on a accueilli un séminaire d'une entreprise basée à Paris, ils se sont déplacés jusqu'ici uniquement pour faire un séminaire dans nos locaux, dans le village, pour changer de lieu, d'espace. Quand tu vas dans un hôtel tu vas être assez limité en termes de configuration des espaces. Ici ce qui est apprécié c'est que tu peux changer d'un espace à l'autre, tu peux mettre une équipe en open-space, l'autre en plateau de concertation, le temps de convivialité en haut, etc. La multiplicité des usages possibles est une valeur ajoutée : on a également un studio grâce auquel on peut réaliser une partie plateau TV, du média training. Nous avons des locaux qui permettent d'être agile en termes de mobilier etc.

LO : Je te remercie pour toutes ces informations. Désormais j'aimerais en venir à l'une des principales composantes de mon sujet, la « génération Z ». En as-tu déjà entendu parler ?

Mme A : J'ai surtout entendu parler de la génération Y. Z j'imagine que c'est celle d'après. Je ne saurais pas vraiment te dire ce que l'on peut mettre derrière l'étiquette « Génération Z ». C'est la génération Snapchat, qui zappe, qui a été bercée par les réseaux sociaux, par l'écran. La génération d'avant avait un autre rapport encore à l'écran. Moi ce que je note surtout par rapport aux Z c'est l'instantanéité, on est moins dans la durée et ça s'explique par le fait d'avoir été bercé là-dedans. Ce type de consommation de l'écran, du réseau social, c'est de la manipulation quoi. On a formalisé, moulé quelque part cette génération Z avec ces outils. Je suis persuadée que cela peut avoir des impacts sur la vision des choses, sur comment je vie une situation, sur la relation que j'ai à l'effort – est ce que je vais insister ou vite passer à autre chose, je pense que ça peut avoir des incidences.

LO : Quelles seront selon toi, les attentes et les besoins de la clientèle d'affaires de demain ?

Mme A : Ils seront hyper-connectés, j'imagine qu'un séminaire sera encore plus rythmé, dynamique, etc. Entre les générations on n'a pas les mêmes besoins et réactions face aux choses. Donc dans le cadre de l'animation d'un séminaire, je me dis que ça peut influencer les comportements. On voit dans les concertations que nous réalisons avec nos clients, que c'est déjà un réel effort de réfléchir collectivement et je pense que l'instantanéité des réseaux sociaux ne va pas nous aider à préserver dans cet effort. Après je ne cherche pas à stigmatiser cette génération, des tendances il y'en a partout, toutes générations confondues, tu y adhères ou tu n'y adhères pas, il y'aura toujours des gens qui ne se retrouveront pas dedans. C'est pour ça que je ne tiens pas à dire « de toute façon ces jeunes seront superficiel », il y'aura aussi des personnes qui ne se retrouveront pas là-dedans, qui seront conscientes d'avoir été moulées avec ça et vont trouver le moyen de persévérer et autre.

LO : Nous entendons de plus en plus parler de la notion d'expérience dans le domaine du marketing : selon-toi, est-il important de faire vivre une expérience à part entière aux clients, de leurs véhiculer des émotions ? Serait-ce à tes yeux un outil créateur de valeur au sein de l'expérience client ?

Mme A : On cherche à créer une réelle expérience utilisateur au sein du Village. Ça fait 3 ans que ce bâtiment existe et on tend à faire évoluer constamment les choses. On travaille notamment sur les 5 sens avec le visuel, faire en sorte que ce soit chaleureux, l'olfactif avec des diffusions d'odeurs, une musique d'ambiance, une attention particulière sur ce qu'on propose en termes de restauration pour travailler le goût. Il y'a eu cette réflexion pour proposer une expérience, encore une fois également pour venir appuyer ce que les clients

sont en train de vivre en termes de transformation, pour essayer de les sortir justement de leur réalité. C'est compliqué d'imaginer quelque chose de différent quand tu es dans ton environnement quotidien. On essaie donc d'offrir des choses décalées : typiquement sur le plateau de concertation on a essayé de mettre des décorations qui ne se trouvent pas en salle de réunion, qui donnent la sensation d'être à la maison. C'est vraiment le fait d'offrir quelque chose de décalé et « d'ouvrir un peu les chakras », j'ouvre le champ des possibles en étant dans un lieu très ouvert. Il y'a aussi le côté expérience immersive sur le visuel, avec les écrans, le fait de créer des univers. Le fait que nos murs soient un peu nus permet de pouvoir personnaliser quand les clients viennent et créer une ambiance en immersion. Et je dirais une expérience immersive aussi avec le fait de faire concerter les gens, de les faire réfléchir ensemble pour apporter des solutions, ils ne sont pas habitués donc en général ils le vivent comme quelque chose d'assez exceptionnel, on propose plus qu'un simple séminaire. Donc logiquement ce qu'ils se disent quand ils sortent de là c'est « on a vécu un truc pas comme d'habitude ». Ce n'est pas du marketing, c'est plus pour faire émerger des choses. On est sur la question de la conduite du changement, du coup pour faire la conduite du changement, il faut lever les freins et ça passe par les émotions, par les fausses croyances etc.

LO : D'accord, ça m'a l'air très intéressant. Peux-tu maintenant me parler de la place qu'ont les nouvelles technologies au sein de votre établissement ?

Mme A : Je vais d'abord te parler des usages qu'on a en interne en termes de digital, parce que finalement ce qu'on a en interne on l'utilise aussi comme source d'inspiration pour le client et ça peut être des solutions pour eux. Tout ce qu'on fait nous ça ne va pas être dupliqué dans les autres organisations, parce que la nôtre est assez particulière etc. Si je prends par exemple l'intégration des nouveaux consultants, il y'a notre application Tixme, via laquelle on a digitalisé le parcours d'intégration des nouveaux arrivants. On a créé cette application de sorte que ce ne soit pas de l'information descendante mais que ce soit à la personne d'aller chercher l'information. Elle est guidée, mais on la rend acteur de son chemin. Donc ça typiquement, ça nous arrive régulièrement, sur des problématiques RH et autre, d'en parler à des clients et de leur proposer de le dupliquer et le personnaliser pour eux. Ça c'est la partie intégration, il y'a aussi au quotidien l'exemple de la fonction visual management, avec les écrans qu'on a dans les étages. On a un contenu différent suivant les étages, c'est la notion d'émission, qui permet de partager de l'information tant sur la façon de fonctionner sur le vivre ensemble que sur une procédure administrative, ou sur le partage d'expérience. On rend également disponible l'information via un autre canal, qui est easygouv, notre intranet – où l'on va retrouver pleins d'infos : nos trombinoscopes, les instances de gouvernance, tous ces éléments que l'on s'approprie pour être plus efficace derrière. Toujours sur le digital, on a également notre application Colidée, qui est le côté digitalisation de la concertation. Cette application permet de le faire à distance, de faire prolonger les événements mais aussi de les commencer avant, en mode teasing. On a ensuite le studio, avec le côté média training, qui est également important dans la transformation : les leaders ont des messages clés à délivrer, avec le studio on peut les mettre dans une situation, les coacher sur la gestuelle, la façon de s'exprimer, utiliser les bons éléments de langage etc. C'est un vrai outil pour accompagner nos clients. Et enfin, comme on disait, le côté duplex : dans le village on peut connecter les différents espaces entre eux, mais aussi faire des événements hybrides où il faut gérer à la fois le distanciel et le présentiel.

LO : Donc selon toi, du côté de la demande, le besoin en matière de technologies est aujourd'hui très important ?

Mme A : Les dernières années c'est sûr que cela à évoluer, et je pense qu'on a de plus en plus besoin d'usages simples. Je prends l'exemple de Doodle, c'est un besoin = une fonctionnalité. C'est très simple et je pense qu'on a besoin de trouver rapidement. Je pense que la génération Z sera sensible à ça, maintenant tu as un besoin = une application existante.

LO : Est-ce que tu peux m'en dire plus sur Colidée, pourquoi avez-vous développé cette application ?

Mme A : Colidée c'est un peu la digitalisation des outils de notre marque Parménion, qui sont les concertations. Déjà on a racheté cette entreprise parce qu'on était convaincu que la concertation a toute sa place dans le privé aussi, dans le cadre de la transformation des entreprises, avec ce que je disais tout à l'heure – le fait de coconstruire ensemble, d'imaginer des solutions. Le fait de digitaliser cela permet de prolonger les échanges plus loin. On va créer des situations au village qui vont permettre de réfléchir sur certains sujets, par contre parfois tu vas partir de là en te disant « oh mince j'ai une idée concernant ce qu'on s'est dit », alors soit tu la gardes dans un coin de ta tête, tu la notes sur un carnet mais il y'a 90% de chance que tu l'oublies, soit tu la postes sur Colidée et tu continues à faire grandir les idées. Il y'a vraiment cette notion de pouvoir rebondir sur les idées de chacun, de faire émerger des idées, le côté *brainstorming*, et faire vivre les événements dans le temps. Tout cela vient soutenir l'intelligence collective. Pour un exemple concret, il y'a eu une concertation où la Mairie de Revel avait un terrain à aménager : plutôt que dans le monde d'avant, où le conseil aurait pris la décision, là on va aller concerter la population où chacun va pouvoir émettre des idées sur l'aménagement de ce lieu. Cela permet de coconstruire des idées et soutenir l'intelligence collective.

LO : Et que penses-tu des NTIC comme nouvel outil de communication et d'interaction avec la marque ? Votre présence sur les réseaux sociaux est-elle importante selon toi ?

Mme A : Je ne dirais pas quelle est essentielle par rapport à d'autres produits ou services, elle est importante en termes d'image et pour amener de la notoriété. Ça ne génère pas du lead et des ventes de façon aussi directe que ça pourrait l'être pour certains produits, chez nous ce n'est pas aussi direct que ça, mais ça va générer de l'image. Egalement dans les périodes de recrutement, en tant que marque employeur c'est un vrai outil, surtout auprès de cette génération qui va aller regarder les réseaux sociaux, les classifications, glassdoor etc. Encore une fois on retombe un peu sur ce côté où on aime bien tout savoir avant d'y aller. Et maintenant on a accès à toutes ces informations via internet. Il y'a 10 ans on allait voir « société.com » pour voir si cette boîte tient la route, maintenant on a également les réseaux sociaux, LinkedIn, Glassdoor, toutes ces autres pages aussi qui permettent de confronter les différents regards. Une entreprise qui n'est pas très présente sur les réseaux peut amener une image négative. Soit tu es présent soit tu n'y es pas, c'est un vrai effort mais il ne faut pas montrer des pages inactives.

LO : Selon toi, malgré la montée en flèche des technologies, et une évolution de la demande qui tend vers le digital, la dimension humaine reste(ra)-elle importante aux yeux des clients ? Ou sommes-nous en route vers une deshumanisation du service humain ?

Mme A : Elle est importante car malgré le fait que cette génération Z a toujours baigné dans les réseaux sociaux, la société est à une sorte de carrefour où l'on a besoin d'aller vers plus de vrai, de concret, se rapprocher de la nature, de vraies relations. On a également un rapport au travail et à la carrière qui est différent. Le développement de l'écologie montre également une prise de conscience de la part de la jeune génération. Celle-ci cherche aussi dans la vie professionnelle à être plus en adéquation avec la personne qu'ils sont personnellement. Je pense que pour tout ça, il faut garder de la relation humaine. Créer des moments de convivialité c'est important pour désamorcer les nœuds, les fausses croyances, les freins. Le digital ne se substitue pas à l'humain, ensemble ils peuvent être très forts mais il y'aura toujours ce besoin. De la même manière, l'accueil, l'accompagnement, lorsque tu as des questions, le fait de se sentir accueilli, c'est primordial.

LO : L'innovation vous fait-elle peur ou, au contraire, il s'agit là d'un outil indispensable de différenciation ?

Mme A : c'est un vrai outil de différenciation, on peut faire des choses qu'on ne ferait pas du tout en physique. Ça ajoute malgré tout un stress supplémentaire, car on ne maîtrise pas encore tout intégralement. Si on n'a pas l'outil Colidée dans une réunion en présentiel on peut toujours aller chercher des post-its, mais maintenant avec l'hybride ça ne suffit plus. Et quand bien même on pourrait s'en passer, travailler avec des post-its reste quand même bien plus fastidieux. Ça nous facilite la vie. Après je veux bien comprendre que pour les personnes plus âgées, qui n'ont pas baigné là-dedans et à qui tu lances un nouvel outil de gestion ou facilitateur pour leurs activités quotidiennes, c'est plus compliqué. Et c'est d'ailleurs pour cela que les entreprises mettent de l'argent pour payer des consultants pour les aider au déploiement d'un outil. Il va falloir relever des freins et aider les gens à appréhender ce nouvel outil.

LO : Quels rôles joue selon-toi le personnel en contact au sein de l'expérience client ?

Mme A : Il y'a le côté accueil et le côté fluidification. Répondre efficacement et de manière adaptée aux différentes demandes et questions des clients, leur montrer qu'ils sont attendus et écoutés, fluidifier les mouvements et l'expérience des clients une fois qu'ils sont sur place.

Lo : Selon toi, adopter une relation individualisée et personnalisée avec chaque client est-il un facteur de succès et de fidélisation ?

Mme A : On veille à ce que les clients qui sont déjà venus faire un séminaire ici ne revivent pas la même chose la fois d'après. On regarde ce qu'on a fait avec eux pour proposer quelque chose de différent, une expérience différente.

Forces	Faiblesses
- Notoriété de la marque Mercure à l'international ; - Hôtel récemment rénové, moderne et cosy ; - Qualité garantie ; - Localisation : centre-ville, proche des principales attractions ; - Bonne capacité d'accueil : 148 chambres et appartements spacieux ; - Enseigne orientée affaires et loisir ; - Desserte en transport en commun ; - Services : salles de séminaire, parking public à proximité, terrasse extérieure et couloir de nage ; - Fidélisation des clients ; - Concept glocal et <i>lifestyle</i> tourné vers l'avenir ; - Moyens financiers supérieurs aux petites chaînes hôtelières.	- Services peu diversifiés : pas de restaurant, de spa et ni de salle de fitness ; - Faible communication de l'établissement sur Instagram. - Dépendance vis-à-vis des investisseurs ; - Un grand nombre d'actions nécessite l'accord préalable du siège Mercure.
Opportunités	Menaces
- Véritable levier de marché grâce à la compétitivité du secteur aéronautique toulousain (plus de 800 entreprises spécialisées) ; - Ouverture du nouveau Parc des Expositions en 2021 à côté de l'aéroport de Blagnac (augmentation du tourisme d'affaires) ; - Toulouse destination urbaine internationale incontournable : Augmentation du TO des hôtels toulousains en 2019 ; - Marché des hôtels <i>lifestyle</i> = marché attractif, convenant aux consommateurs du 21^{ème} siècle. Taux de croissance exponentiel de ces hôtels.	- Conjoncture économique pouvant affecter les dépenses des entreprises ; - Concurrence directe très présente en centre-ville au niveau de la localisation et des services proposés ; - Arrivée de l'hôtel NH à l'aéroport de Toulouse Blagnac ; - Montée en puissance des plateformes de location en ligne (ex : Airbnb) : fuite de la clientèle vers de nouveaux concepts.



CUSTOMER SATISFACTION SURVEY

My name is Lison, and I am a student in hospitality management. As part of my studies, I need to collect informations about customer experience. Indeed, this survey will focus on your opinion and impressions during your stay in Mercure Toulouse Saint Georges hotel, in order to improve the quality of services and your experience in this establishment. This survey will remain anonymous.

BEFORE YOUR STAY

What are the main reasons for choosing Mercure Toulouse Saint Georges hotel over others hotels ? (several answers can be ticked)

☐ Price ☐ Location ☐ Reviews ☐ Photos ☐ Brand
☐ Recommendation ☐ Other :

Did you have any expectations regarding your stay in Mercure Toulouse Saint Georges hotel? (room, equipments, decoration, staff...)

What are the reasons for your stay?
☐ Tourism ☐ Business Trip ☐ Other :

DURING YOUR STAY

What was your first impression at your arrival in Mercure Toulouse Saint Georges ? (decoration, atmosphere, staff)

Are you satisfied with the professionalism of our staff? (check-in, availability, advice given, friendliness...)

In your opinion, what are the strenghts of Mercure Toulouse Saint Georges hotel? (several answers can be ticked)
☐ Staff ☐ Design ☐ Price ☐ Location ☐ Other :

FOLLOWING YOUR STAY

Did you experience any moment of disappointment during your stay?
☐ No ☐ Yes :

Did your stay in Mercure Toulouse Saint Georges hotel meet your expectations?
☐ No ☐ Yes ☐ Why?

Do you have any recommendation to improve our customer's experience?

ABOUT YOU.....

Gender :
☐ Female ☐ Male

Year of birth :

Nationality :

THANK YOU FOR YOUR TIME !

Annexe J : Analyse individuelle des réponses - Entretien n° 1

Thèmes	Analyse des réponses- Conceptualisation
PRESENTATION	La personne interviewée a 35 ans et fait du conseil juridique aux cabinets d'avocats.
TOURISME ET HOTELLERIE	Cette personne est souvent en déplacements d'affaires et donc amenée à fréquenter des hôtels – en tant que moyen d'hébergement mais aussi pour réaliser des réunions et séminaires. Suivant l'activité, elle n'appréhende pas l'hôtel de la même manière et consomme différemment.
NTIC	Elle utilise l'ordinateur, le téléphone, la TV mais pas les réseaux sociaux. Apparition d'internet lors de son adolescence. NTIC dans le cadre de déplacement de travail : ordinateur et téléphone.
CONCEPT GENERATIONNEL	La personne interrogée a conscience de ne pas avoir les mêmes attentes et attitudes en terme de consommation que ses parents et ses enfants. Elle fait un lien direct avec l'apparition et le développement d'internet et des NTIC, qui auraient totalement modifié les comportements de consommation.
EXPERIENCE	Elle ressent le besoin de vivre des expériences uniques, selon elle certains lieux ou services hôteliers permettent d'être transposé dans un autre univers et de se déconnecter du quotidien, ce qui est très apprécié.
UN NOUVEL OUTIL DE COMMUNICATION	Selon elle, avec les avancées technologiques et le nombre d'offres qu'il y'a sur internet, l'hôtel a intérêt d'avoir une bonne communication et une bonne image, de bons avis. Cependant, la personne interrogée ne réserve pas directement sur le site, elle privilégie le contact direct. La cliente d'affaires souhaite que l'hôtel ait les équipements technologiques de base, cependant elle ne ressent pas le besoin d'être constamment connectée.
CONCEPT D'INNOVATION	Elle ne se projette pas dans un concept « d'hôtel du futur » où la digitalisation prendrait le pas sur l'homme.
LA DIMENSION HUMAINE	Selon elle, la dimension humaine est très importante : le personnel apporte de l'aide, donne des informations et a une certaine connaissance client que les robots/ tablettes etc. n'ont pas. Le personnel en contact influe sur la perception de l'établissement. La personne interrogée aime qu'on la prenne en considération, qu'on soit souriant, qu'on personnifie les approches.

Annexe K : Analyse individuelle des réponses - Entretien n°2

Thèmes	Analyse des réponses- Conceptualisation
PRESENTATION	La personne interviewée a 18 ans et est étudiante en STAPS.
TOURISME ET HOTELLERIE	Elle se rend souvent à l'hôtel dans le cadre des vacances (Clientèle loisirs).
NTIC	Elle a grandi avec les NTIC et internet et a connu les différentes évolutions du mobile et de l'ordinateur. Elle a un usage quotidien de ces derniers. Utilisation : pour communiquer avec ses proches instantanément, partager du contenu sur les réseaux sociaux, la recherche d'informations.... Elle ne pourrait vivre sans.
CONCEPT GENERATIONNEL	Elle ressent une grande différence avec ses parents d'un point de vue des attentes et attitudes de consommation. Selon elle, ils ne savent pas aussi bien manipuler les NTIC et passent par d'autres intermédiaires plus traditionnels pour rechercher des informations ou acheter. Internet permet la rapidité et la facilité, elle et ses amis font tout en un clic.
EXPERIENCE	La personne interrogée aime réaliser des activités qui la sortent du quotidien. Elle en a déjà vécue dans le milieu de l'hôtellerie et a grandement apprécié. Il est important pour elle de partager ses expériences sur les réseaux.
UN NOUVEL OUTIL DE COMMUNICATION	L'hôtel doit selon elle avoir une page web attirante, de bons avis et être sur les réseaux sociaux. La personne interrogée ressent le besoin d'être constamment connectée. Selon elle, l'hôtel doit proposer au minimum le wifi, sans cela il ne s'agit pas d'un hôtel moderne. Les gadgets digitaux sont un plus et un outil de différenciation.
CONCEPT D'INNOVATION	Elle ne se projette pas dans un concept « d'hôtel du futur » où la digitalisation aurait pris le pas sur l'homme. Selon elle il faudrait un juste milieu : garder le personnel et offrir des services plus modernes et digitalisés.
LA DIMENSION HUMAINE	La dimension humaine est pour elle importante. Le personnel en contact accueille, conseille, informe. Si l'accueil est impersonnel c'est désagréable.

Annexe L : Analyse individuelle des réponses - Entretien n°3

Thèmes	Analyse des réponses- Conceptualisation
PRESENTATION DE LA PERSONNE INTERROGEE	La personne interrogée est chargée de clientèle d'un hôtel 4 étoiles d'une chaîne connue mondialement. Ses missions : s'occupe de tout de A à Z : première prise de contact, devis, relances d'options, préparation du point co, rooming lists, soutient le jour de l'évènement, post évènementiel (questionnaires de satisfaction, relance des clients), budgets prévisionnels, etc.
PRESENTATION DE L'ETABLISSEMENT	L'hôtel ici veut être anonyme.
TYPE DE CLIENTELE	L'hôtel accueille un gros volume de clientèle. Il s'agit d'à 80-90% de clients d'affaires.
LES SERVICES AFFAIRES	L'hôtel dispose d'une dizaine de salles de réunions pouvant accueillir jusqu'à 110 personnes en forme théâtre, d'un amphithéâtre pouvant accueillir jusqu'à 200 personnes. Le patio peut accueillir jusqu'à 300 personnes.
LES ATTENTES DE LA CLIENTELE AFFAIRES	Selon la personne interrogée, il s'agit d'une clientèle qui a besoin de technologies dans les salles de réunions. C'est une clientèle également exigeante, aux attentes très fortes.
NOUVELLES TECHNOLOGIES	Il n'y a pas spécialement de digital dans les salles de réunion. Cependant ils vont avoir recours à des rénovations pour s'adapter à la demande : installation de tablettes à la réception, <i>paper</i> dynamiques, <i>click and share</i> et écrans dynamiques en salle, etc. Selon elle, le client veut avoir une salle de réunion clés en mains, il est impatient et il faut s'adapter à sa demande en fournissant notamment des équipements derniers cris.
CONCURRENCE	Il s'agit selon elle d'un secteur très concurrencé. L'hôtel ici se démarque par ses volumes qui font sa valeur ajoutée.
CONCEPT GENERATIONNEL	La personne interrogée a déjà entendu parler du terme « génération Z ». Cette génération ne se fait pas encore ressentir dans son travail, cependant selon elle, demain ils assisteront à de nombreux changements. C'est une

	clientèle pour laquelle ils vont devoir s'adapter sur de nombreux points, une génération qui sera de moins en moins patiente et de plus en plus exigeante.
MARKETING EXPERIENTIEL	Le marketing expérientiel est une notion qui lui parle. C'est quelque chose qu'elle et son équipe ont voulu travailler et mettre en place dans l'hôtel. Par exemple : améliorer le visuel et le goût des pauses, faire des soirées à thème. A la fin de l'année, ils vont faire des rénovations et créer un univers dans le hall d'accueil de l'hôtel. Selon cette professionnelle, l'expérience client passe en outre par les cinq sens et il faut faire en sorte que le client vive une expérience unique et inoubliable.
UN NOUVEL OUTIL DE COMMUNICATION	L'hôtel vient d'ouvrir un poste de responsable marketing et communication. L'hôtel est très présent sur les réseaux sociaux. La gestion de l'e-réputation est également importante : ils incitent les clients satisfaits à partager leur expérience sur Tripadvisor. La chargée de communication s'occupe de gérer les commentaires en ligne. En terme de communication, ils organisent également des événements qu'ils relayent sur les réseaux sociaux pour promouvoir l'hôtel. Selon elle, pour le moment les clients d'affaires ne ressentent pas le besoin d'être connectés pendant leur séjour. Par contre, les ados Z que l'on retrouve par exemple au restaurant de l'hôtel si – ils partagent leurs expériences sur les réseaux.
CONCEPT D'INNOVATION	Ils veulent digitaliser l'hôtel mais ne veulent pas perdre le côté humain qui est selon eux fondamental - Mettre la technologie pour aider le personnel en contact dans ses tâches et gagner du temps. Le but étant au final d'être plus présent pour le client.
IMPORTANCE DE LA DIMENSION HUMAINE	D'après la personne interrogée, le personnel a la valeur ajoutée que la technologie n'a pas. L'expérience qu'a le collaborateur et qu'il peut partager au client est une valeur ajoutée.
PERSONNEL EN CONTACT	Selon elle, le personnel en contact permet un service et des échanges personnalisés. Ils ressentent le besoin de certains clients de parler avec le personnel.
MARKETING RELATIONNEL	Selon la professionnelle, il est important d'adopter une relation individualisée et personnalisée avec chaque client. Ils personnalisent leurs offres.

Annexe M : Analyse individuelle des réponses - Entretien n°4

Thèmes	Analyse des réponses- Conceptualisation
PRESENTATION DE LA PERSONNE INTERROGEE	L'interviewé est le Directeur Commercial et Marketing, il supervise donc ce service et a à ses côtés plusieurs collaborateurs : deux personnes qui se chargent du réceptif et de la prospection clientèle, une personne qui s'occupe du marketing local, du <i>community management</i> et une personne qui apporte son aide à la Responsable Séminaires et Banquets.
PRESENTATION DE L'ETABLISSEMENT	Respect de l'anonymat.
TYPE DE CLIENTELE	L'hôtel accueille 90% de clients d'affaires, le reste sont des touristes d'agrément.
LES SERVICES AFFAIRES	L'hôtel dispose de 8 salles de réunions, au total de 336m ² . Ils ont également une salle de banquets. La plus grande des salles peut accueillir jusqu'à 90 personnes.
LES ATTENTES DE LA CLIENTELE AFFAIRES	Selon lui la clientèle d'affaires est unique en terme d'attentes, de consommation. La typologie de client est elle aussi différente en terme de rythme, de consommation de produits, d'occupation de chambres, de prix, de budget, de comportement humain aussi.
NOUVELLES TECHNOLOGIES	Pour l'individu interrogé, les NTIC n'ont pas une place assez importante au sein de son hôtel. Ils ont des freins d'investissements qui nécessitent des procédures assez longues dû à leur franchise avec la marque. Il nous fait part de l'importance des NTIC, surtout dans les salles de séminaires et a de nombreuses idées d'outils digitaux à développer. Ils ont conscience de ce besoin mais les procédures sont longues – c'est aussi là le désavantage par rapport aux hôtels indépendants.
CONCURRENCE	Cet hôtel aurait beaucoup de concurrents de différents niveaux. Il se démarque notamment grâce à la notoriété de la marque dans le monde entier.

CONCEPT GENERATIONNEL	L'individu interrogé a déjà entendu parler de la génération Z mais ne perçoit pas encore une réelle évolution de la demande. Dans son service, les contacts directs se font davantage avec les organisateurs et non pas avec les voyageurs.
MARKETING EXPERIENTIEL	Selon lui c'est important de faire vivre une expérience au client. Celle-ci se véhicule entre autre au niveau du produit en lui-même, pour lequel le concept même doit évoluer. Cependant leur hôtel est franchisé - ils dépendent d'investisseurs, de normes. Le concept expérientiel est important, l'enseigne doit être en train de travailler dessus mais ça prend du temps.
UN NOUVEL OUTIL DE COMMUNICATION	Une personne de son équipe se charge des réseaux sociaux. Selon lui, ils sont important pour capter cette génération connectée. Ils ont également une attachée de clientèle qui gère l'e-réputation. La personne qui est au <i>community management</i> répond aussi aux commentaires. Les commentaires en ligne sont une valeur ajoutée à leur image et apportent du poids.
CONCEPT D'INNOVATION	Selon lui, avec l'arrivée de la génération Z et le développement de la technologie, tout va évoluer. Il ne sait pas dans quel sens mais il tient à rester attentif. Pour lui, il y'aura toujours un besoin de se réunir, de se voir.
IMPORTANCE DE LA DIMENSION HUMAINE	La personne interrogée pense que l'humain a sa place, le relationnel, l'échange est important. L'humain est indispensable : apporte ses conseils, informations, son aide, etc.
PERSONNEL EN CONTACT	Le personnel en contact joue un rôle essentiel. Il peut interagir avec les clients, leurs donner l'occasion de s'exprimer et donc identifier leurs problèmes. S'il n'y a plus de personnel, les problèmes seront plus difficiles à régler.
MARKETING RELATIONNEL	Au niveau du service commercial, il est essentiel d'entretenir une relation individualisée et personnalisée avec les <i>travel managers</i> . De plus ils ont une attachée clientèle qui va reconnaître les clients réguliers et leurs apports des services personnalisés.

Annexe N : Analyse individuelle des réponses - Entretien n°5

Thèmes	Analyse des réponses- Conceptualisation
PRESENTATION DE LA PERSONNE INTERROGEE	L'interviewée est consultante chez ETHICS Group depuis 10 ans. Elle travaille sur des missions de conduite du changement et de communication-dans des contextes de missions de projet et de transformation.
PRESENTATION DE L'ETABLISSEMENT	ETHICS Group est un cabinet de conseil en transformation des organisations, qui s'attache à faire évoluer les organisations, tant dans le privé que dans le public. Ils interviennent dans plusieurs domaines (synergie des compétences) : RH, marketing communication, management, événementiel, digital,etc.
LES SERVICES AFFAIRES	L'ETHICS Village est un Tiers Lieu de 2 500 m2, accueillant une salle de conférence, un plateau de concertation immersif digitalisé, des studios de création graphique, photo et web TV, des openspace pour stimuler l'intelligence collective, d'autres pour favoriser le travail partagé (coworking) ou à distance (télétravail), une salle de sport, un espace de convivialité avec une cafétéria, une table d'hôtes et 3 terrasses de réception. La décoration épurée permet différents usages aux espaces et la personnalisation de ces derniers. Depuis le confinement, ETHICS propose des évènements hybrides (alliant physique et digital).
LES ATTENTES DE LA CLIENTELE AFFAIRES	Selon la professionnelle interrogée, les attentes en terme de digital sont très importantes, d'autant plus depuis le confinement et l'émergence d'événements hybrides. Il est également selon elle important de proposer de grands espaces insonorisés : les clients doivent pouvoir déambuler et différencier à minima les espaces de convivialité aux espaces de travail. Il s'agirait là d'un élément de différenciation pour ETHICS : l'entreprise propose des espaces modulables avec de nombreux usages possibles.
NOUVELLES TECHNOLOGIES	L'ensemble des outils digitaux utilisés en interne chez ETHICS Group sont aussi utilisés comme source d'inspiration pour les clients, pouvant être des solutions pour eux. Ex : l'application Tixme pour l'intégration des nouveaux arrivants (RH), le visual management (notion d'émission, partage d'informations), l'application Colidée (concertation digitalisée), etc. L'entreprise possède de nombreux outils pour accompagner les clients dans leurs évènements, avec notamment à leur disposition un studio et des espaces entièrement digitalisés.
CONCEPT GENERATIONNEL	Selon la consultante interrogée, la génération Z est une génération qui zappe, qui a été bercée par les réseaux sociaux et l'écran. Ce qu'elle note c'est surtout l'impatience dont les Z font preuve, pouvant s'expliquer par le fait d'être habitués à l'instantanéité des réseaux. Cette professionnelle est en outre persuadée que cela peut

	avoir des impacts sur leur vision des choses, leur réaction face à certaines situations et leur relation à l'effort.
MARKETING EXPERIENTIEL	Chez ETHICS, les professionnels cherchent à créer une expérience utilisateur et à constamment faire évoluer les choses. Ils travaillent notamment sur les 5 sens et essaient de proposer des choses décalées, sortant du quotidien. Proposer une expérience immersive en créant des univers personnalisés, quelque chose d'exceptionnel qui éveille les émotions.
UN NOUVEL OUTIL DE COMMUNICATION	Selon la consultante interrogée, la présence de l'entreprise sur les réseaux sociaux est importante en termes d'image et de notoriété. Selon elle, la génération Z va toujours regarder les réseaux, les classifications avant de se rendre dans une entreprise, à plus forte raison qu'il est désormais possible d'avoir accès à l'information en temps réel et de comparer les offres. La professionnelle rajoute qu'une entreprise qui n'est pas très présente sur les réseaux, qui tient des pages inactives, peut transmettre une image négative.
CONCEPT D'INNOVATION	Selon la professionnelle interrogée, les clients d'affaires de demain seront hyper-connectés, et les séminaires seront encore plus rythmés, dynamiques. Aussi, d'après elle les générations n'ont pas les mêmes besoins et n'adoptent pas les mêmes comportements. Avec l'instantanéité des réseaux sociaux, les Z n'ont notamment pas le même rapport à l'effort. Selon elle, les attentes en termes de technologie ont évolué ces dernières années, et de plus en plus d'applications et d'outils se développent, répondant désormais à tout type de besoins. L'innovation est un vrai outil de différenciation pour ETHICS et est au cœur de tout ce qu'ils entreprennent. D'après la professionnelle, le digital permettrait de faire des choses qu'on ne peut faire en physique et faciliterait de nombreuses actions du quotidien.
IMPORTANCE DE LA DIMENSION HUMAINE	Selon la professionnelle interrogée, la dimension humaine est importante et le digital ne peut se substituer à elle. Le besoin d'aller vers plus de vrai, de se rapprocher de la nature, de vraies relations se manifesterait chez cette nouvelle génération. Le rapport au travail serait lui aussi différent. La génération Z cherche dans la vie professionnelle à être plus en adéquation avec la personne qu'ils sont personnellement. D'après elle, il faut garder des relations humaines, créer des moments de convivialité pour désamorcer les nœuds, les fausses croyances, les freins. De la même manière, l'accueil, l'accompagnement en physique, c'est primordial.
PERSONNEL EN CONTACT	Le personnel en contact joue un rôle essentiel dans l'accueil client, mais aussi pour répondre efficacement à leurs différentes demandes et questions, leur montrer qu'ils sont attendus et écoutés, fluidifier les mouvements et l'expérience une fois qu'ils sont sur place.
MARKETING RELATIONNEL	Selon la professionnelle interrogée, il est essentiel d'entretenir une relation individualisée et personnalisée avec les clients. Chez ETHICS, ils veillent à ce que les clients qui sont déjà venus ne revivent pas la même chose la fois d'après. Ils cherchent à proposer une expérience différente à chaque fois.

Annexe O : Analyse croisée - Entretiens n°1 et n°2

Thèmes	Analyse des réponses- Conceptualisation
PRESENTATION	-La première personne est une cliente d'affaires Y âgée de 35ans. -La deuxième personne est une étudiante Z âgée de 18ans.
HOTELLERIE	-Elles fréquentent toutes les deux souvent les hôtels mais pas pour les mêmes raisons (affaires/ loisirs)
NTIC	-L'acteur Y utilise certaines technologies mais pas les réseaux sociaux. Elle a connu internet seulement à partir de son adolescence. -L'acteur Z utilise la plupart des NTIC et les réseaux sociaux quotidiennement, elle ne pourrait vivre sans. Elle a grandi aux côtés d'internet.
CONCEPT GENERATIONNEL	-Les deux personnes ont conscience de ne pas avoir les mêmes attentes et attitudes de consommation que les autres générations. Elles expliquent chacune cela par l'apparition et le développement des nouvelles technologies, se résultant par de nouveaux comportements.
EXPERIENCE	-Chacun de ces acteurs veut vivre une expérience unique les sortant du quotidien. -Le Z a le besoin de partager cette expérience.
UN NOUVEL OUTIL DE COMMUNICATION	-Les deux sont d'accord pour dire qu'un hôtel doit aujourd'hui avoir une bonne communication. Elles portent toutes les deux attentions aux avis sur les sites comparateurs. -Le Z, contrairement au Y, passe par les réseaux sociaux pour la recherche d'informations. -Alors que le Y va se renseigner en amont sur les sites internet, il ne va pas procéder à l'achat sur ces supports mais va pour cela privilégier le contact direct avec quelqu'un. Le Z lui, va tout faire en quelques clics. -La cliente d'affaires Y souhaite que l'hôtel ait les équipements technologiques de base, cependant elle ne ressent pas le besoin d'être constamment connectée. Le Z veut lui être connecté et apprécie les gadgets digitaux additionnels.
CONCEPT D'INNOVATION	-Les deux acteurs ne se projettent pas dans un hôtel où la digitalisation prendrait le pas sur l'homme.
DIMENSION HUMAINE	-La dimension humaine a pour chacun d'eux une place importante dans l'expérience client. Le personnel en contact influe sur la perception qu'elles ont de l'établissement. Un accueil et suivi personnalisé est apprécié.

Annexe P : Tableaux d'analyse des réponses du questionnaire en ligne

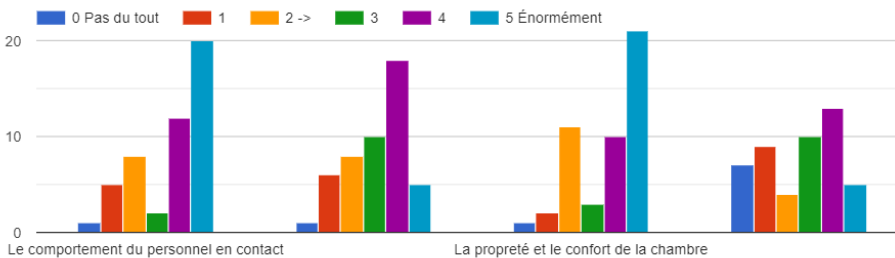
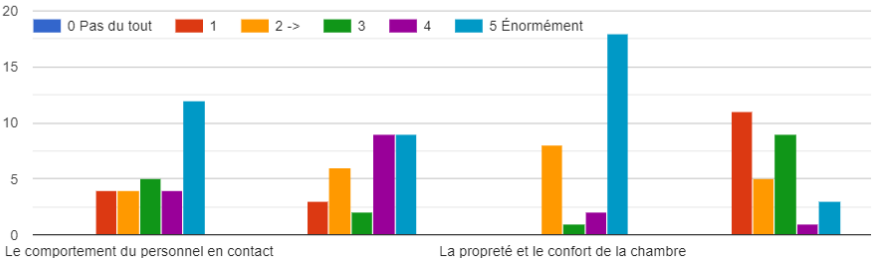
RESULTATS QUESTIONNAIRE QUANTITATIF : 296 REPONSES					
Génération Z			Y,X, Baby-boomers		
95 (32,1%)			201 (67,9%)		
Clients hôteliers : 31		Consommateurs « autre » : 64 (67,4%)	Clients hôteliers : 74		Consommateurs « autre » : 127 (63,2%)
Loisirs : 29 (93,5%)	Affaires : 2 (6,5%)		Loisirs : 48 (64,9%)	Affaires : 26 (35,1%)	

Légende :

L'expérientiel (hypothèse I)
La place des technologies (hypothèse II)
Le contact humain (hypothèse III)
Concept générationnel

Profil n°1 : clients hôteliers loisirs

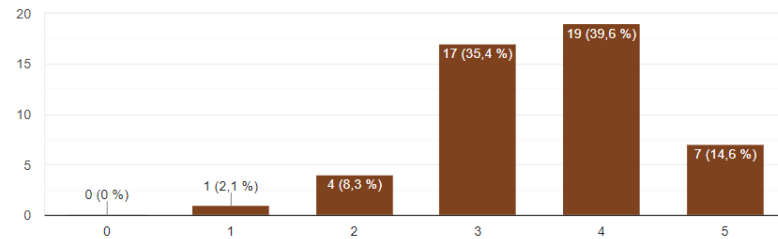
CLIENT HOTELIER LOISIR (Y, X, Baby-boomers) 48 Répondants	CLIENT HOTELIER LOISIR (Z) 29 Répondants
Comment procédez- vous pour réserver vos séjours à l'hôtel ? En ligne : 42 (87,5%) Au téléphone : 13 (27,1%) En direct : 6 (12,5%)	Comment procédez- vous pour réserver vos séjours à l'hôtel ? En ligne : 28 (96,6%) Au téléphone : 6 (20,7%) En direct : 1 (3,45%)
Lorsque vous réservez une chambre dans un établissement hôtelier, quel degré d'importance attachez-vous aux éléments suivants ? (Échelle de 1 à 5) - la localisation : 1 = 1 ; 2=12 ; 3=2 ; 4=11 ; 5=18 - le prix/ les offres promotionnelles : 0=2 ; 1=4 ; 2=9 ; 3=9 ; 4=11 ; 5= 13 - la gamme et la marque: 0=5 ; 1=12 ; 2=12 ; 3=11 ; 4= 5 ; 5=3 - l'offre de restauration : 0=12 ; 1=11 ; 2=9 ; 3=8 ; 4=7 ; 5=1 - le cadre et le design: 0=2 ; 1= 12 ; 2=10 ; 3=10 ; 4=10 ; 5= 4 - l'équipement technologique : 0=8 ; 1=12 ; 2=8 ; 3=11 ; 4=8 ; 5=1 - les avis en ligne : 0=6 ; 1=8 ; 2=11 ; 3=4 ; 4=9 ; 5=10 - les réseaux sociaux de l'hôtel : 0= 19 ; 1=15 ; 2=7 ; 3=4 ; 4=2 ; 5=1 - les avis de vos proches/ connaissances : 0=5 ; 1=12 ; 2=6 ; 3=11 ; 4=9 ; 5=5 - la fonctionnalité et le design du site internet : 0=7 ; 1=12 ; 2=10 ; 3=8 ; 4=10 ; 5=1 - les valeurs et engagements de l'entreprise : 0=12 ; 1=6 ; 2=8 ; 3=10 ; 4=7 ; 5=5	Lorsque vous réservez une chambre dans un établissement hôtelier, quel degré d'importance attachez-vous aux éléments suivants ? (Échelle de 1 à 5) - la localisation : 1 = 1 ; 2=6 ; 3=2 ; 4=5 ; 5=15 - le prix/ les offres promotionnelles : 1=3 ; 2=4 ; 3=4 ; 4=7 ; 5=11 - la gamme et la marque: 0=2 ; 1=7 ; 2=4 ; 3=8 ; 4= 2 ; 5=6 - l'offre de restauration : 0=4 ; 1=8 ; 2=7 ; 3=3 ; 4=4 ; 5=3 - le cadre et le design: 0=1 ; 1=6 ; 2=4 ; 3=8 ; 4=6 ; 5= 4 - l'équipement technologique : 0=2 ; 1=13 ; 2=4 ; 3=5 ; 4=4 ; 5=1 - les avis en ligne : 1=2 ; 2=9 ; 3=2 ; 4=9 ; 5=7 - les réseaux sociaux de l'hôtel : 0= 8 ; 1=11 ; 2=1 ; 3=5 ; 4=1 ; 5=3 - les avis de vos proches/ connaissances : 0=2 ; 1=6 ; 2=6 ; 3=3 ; 4=6 ; 5=6 - la fonctionnalité et le design du site internet : 0=1 ; 1=7 ; 2=6 ; 3=8 ; 4=10 ; 5=5 - les valeurs et engagements de l'entreprise : 0=5 ; 1=9 ; 2=3 ; 3=3 ; 4=6 ; 5=3 - disponibilité et rapidité des réponses du personnel : 0=2 ; 1=7 ; 2=6 ; 3=4 ; 4=8 ; 5=2

disponibilité et rapidité des réponses du personnel : 0=1 ; 1=11 ; 2=6 ; 3=5 ; 4=19 ; 5=6	
Seriez-vous attiré(e) par un hôtel dont la communication sur le web reste très faible et le site internet peu attractif ? Oui, cela m’importe peu : 26 (54,2%) Non,c’est important : 22 (45,8%)	Seriez-vous attiré(e) par un hôtel dont la communication sur le web reste très faible et le site internet peu attractif ? Oui : 7 (24,1%) Non : 22 (75,9%)
Sur quoi votre attention se porte-t-elle lorsque vous arrivez à l'hôtel ?  2^{ème} graphique : Le design et l’atmosphère générale de l’établissement 3^{ème} graphique : La fonctionnalité de l’équipement technologique	Sur quoi votre attention se porte-t-elle lorsque vous arrivez à l'hôtel ? 
La place des technologies	

A quelle fréquence utilisez-vous les technologies (ordinateur, smartphone,etc) dans la vie de tous les jours ?(en dehors de votre travail)



48 réponses

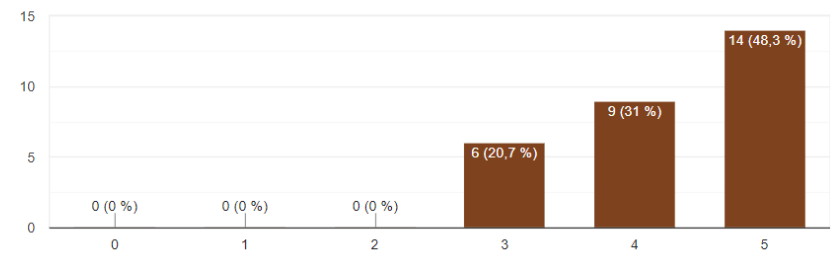


0= Jamais

5= Enormément

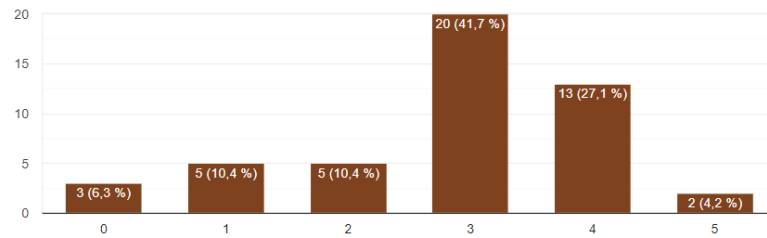
A quelle fréquence utilisez-vous les technologies (ordinateur, smartphone,etc) dans la vie de tous les jours ?(en dehors de votre travail)

29 réponses



Quelles sont vos attentes en terme de digital lorsque vous séjournez à l'hôtel ?

48 réponses

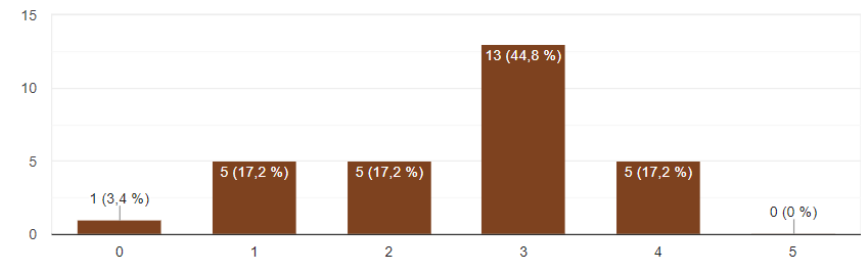


0 = Rien

5 = des équipements technologiques dernier cri

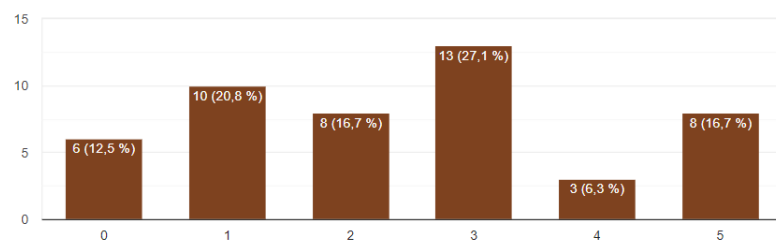
Quelles sont vos attentes en terme de digital lorsque vous séjournez à l'hôtel ?

29 réponses



Ressentez-vous le besoin d'être constamment connecté(e) ?

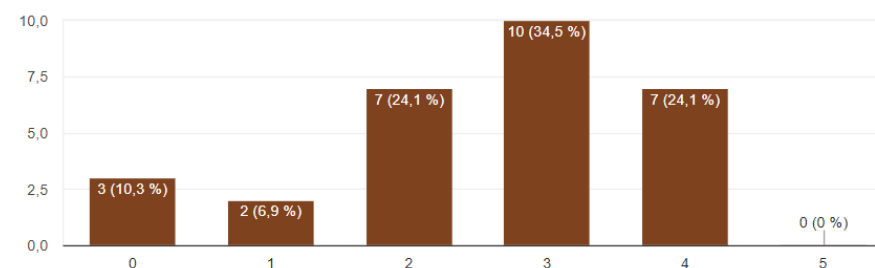
48 réponses



0 = Pas du tout
5 = Enormément

Ressentez-vous le besoin d'être constamment connecté(e) ?

29 réponses



Vous projetez-vous dans un concept « d'hôtel du futur », où la digitalisation et les nouvelles technologies seraient omniprésentes et le personnel d'accueil remplacé par des bornes ou tablettes digitales ?

Oui : 4 (8,3%)
Non : 44 (91,7%)

Vous projetez-vous dans un concept « d'hôtel du futur », où la digitalisation et les nouvelles technologies seraient omniprésentes et le personnel d'accueil remplacé par des bornes ou tablettes digitales ?

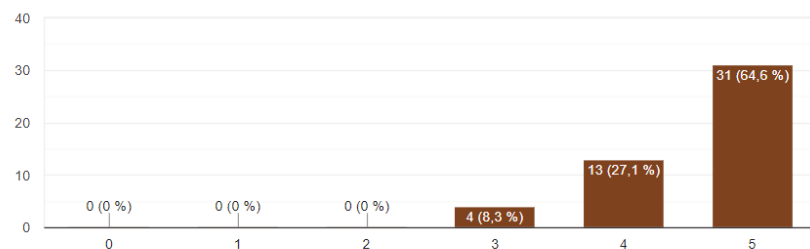
Oui : 3 (10,3%)
Non : 26 (89,7%)

L'expérientiel

Le design et le décor de l'hôtel sont-ils des éléments importants à vos yeux ? 48 réponses <table><thead><tr><th>Rating</th><th>Count</th><th>Percentage</th></tr></thead><tbody><tr><td>0</td><td>0</td><td>0 %</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>4,2 %</td></tr><tr><td>2</td><td>3</td><td>6,3 %</td></tr><tr><td>3</td><td>12</td><td>25 %</td></tr><tr><td>4</td><td>22</td><td>45,8 %</td></tr><tr><td>5</td><td>9</td><td>18,8 %</td></tr></tbody></table> 0 = Pas du tout 5 = Enormément	Rating	Count	Percentage	0	0	0 %	1	2	4,2 %	2	3	6,3 %	3	12	25 %	4	22	45,8 %	5	9	18,8 %	Le design et le décor de l'hôtel sont-ils des éléments importants à vos yeux ? 29 réponses <table><thead><tr><th>Rating</th><th>Count</th><th>Percentage</th></tr></thead><tbody><tr><td>0</td><td>0</td><td>0 %</td></tr><tr><td>1</td><td>0</td><td>0 %</td></tr><tr><td>2</td><td>1</td><td>3,4 %</td></tr><tr><td>3</td><td>7</td><td>24,1 %</td></tr><tr><td>4</td><td>14</td><td>48,3 %</td></tr><tr><td>5</td><td>7</td><td>24,1 %</td></tr></tbody></table>	Rating	Count	Percentage	0	0	0 %	1	0	0 %	2	1	3,4 %	3	7	24,1 %	4	14	48,3 %	5	7	24,1 %
Rating	Count	Percentage																																									
0	0	0 %																																									
1	2	4,2 %																																									
2	3	6,3 %																																									
3	12	25 %																																									
4	22	45,8 %																																									
5	9	18,8 %																																									
Rating	Count	Percentage																																									
0	0	0 %																																									
1	0	0 %																																									
2	1	3,4 %																																									
3	7	24,1 %																																									
4	14	48,3 %																																									
5	7	24,1 %																																									
La proposition de services additionnels vous permettant de sortir du quotidien, vous proposant des expériences extraordinaires, vous attire-t-elle ? Oui : 29 (60,4%) Non : 19 (39,6%)	La proposition de services additionnels vous permettant de sortir du quotidien, vous proposant des expériences extraordinaires, vous attire-t-elle ? Oui : 23 (79,3%) Non : 6 (20,7%)																																										
De façon générale, êtes-vous en quête d'authenticité et attiré(e) par des expériences qui vous font sortir du quotidien ? Oui : 38 (79,2%) Non : 10 (20,8%)	De façon générale, êtes-vous en quête d'authenticité et attiré(e) par des expériences qui vous font sortir du quotidien ? Oui : 27 (93,1%) Non : 2 (6,9%)																																										
Est-ce important pour vous de partager vos expériences sur les réseaux sociaux ? Oui : 8 Non : 40 (83,3%)	Est-ce important pour vous de partager vos expériences sur les réseaux sociaux ? Oui : 5 Non : 24 (82,8%)																																										
Le contact humain																																											

Le comportement du personnel influe-t-il sur votre perception de l'établissement ?

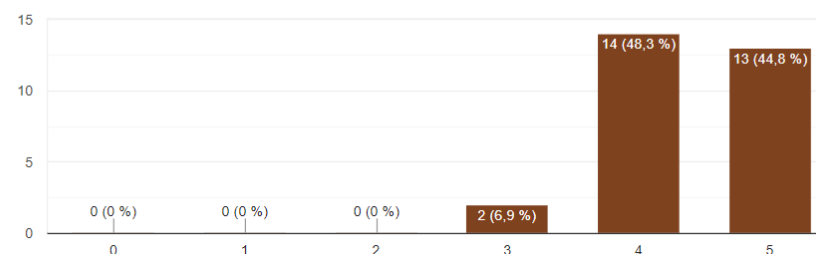
48 réponses



0 = Pas du tout
5 = Enormément

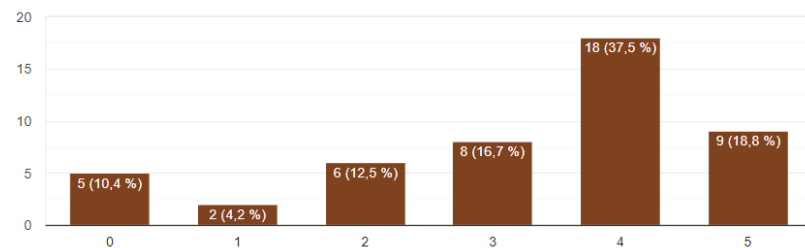
Le comportement du personnel influe-t-il sur votre perception de l'établissement ?

29 réponses



Le fait de vous sentir « à part » et « privilégié(e) » vous inciterait-il davantage à revenir vers un établissement ? (Cadeaux/ échantillons, services et accueil personnalisés...)

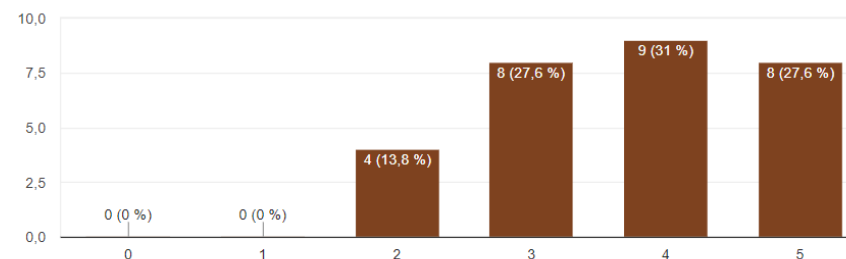
48 réponses



0 = Pas du tout
5 = Enormément

Le fait de vous sentir « à part » et « privilégié(e) » vous inciterait-il davantage à revenir vers un établissement ? (Cadeaux/ échantillons, services et accueil personnalisés...)

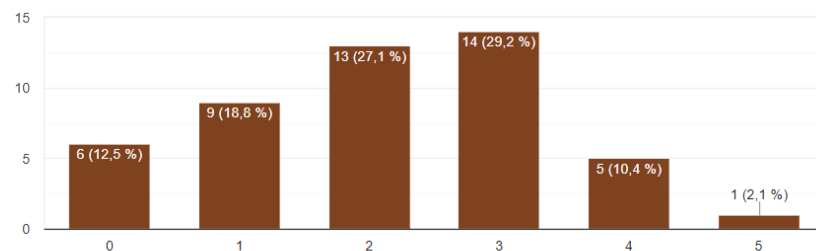
29 réponses



Les générations

Finalement, de façon générale, avez-vous l'impression d'avoir les mêmes attentes et attitudes en terme de consommation que vos parents, grands-parents, ou que la génération qui vous succède ?

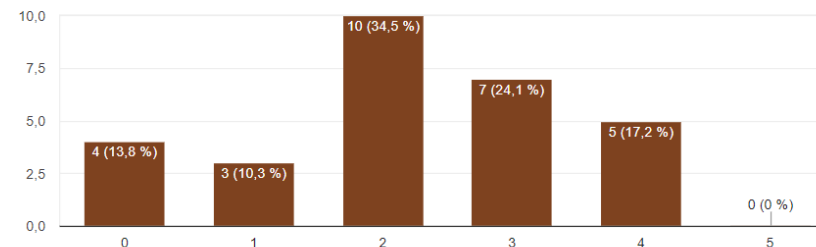
48 réponses



0 = Pas du tout
5 = Enormément

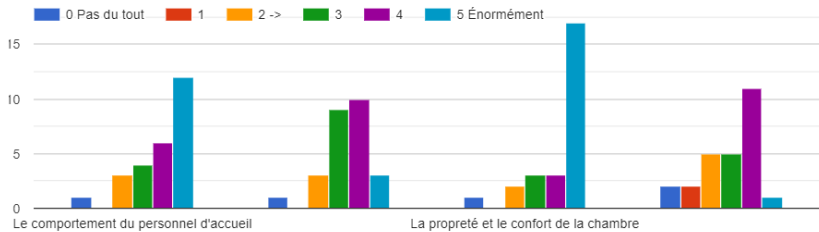
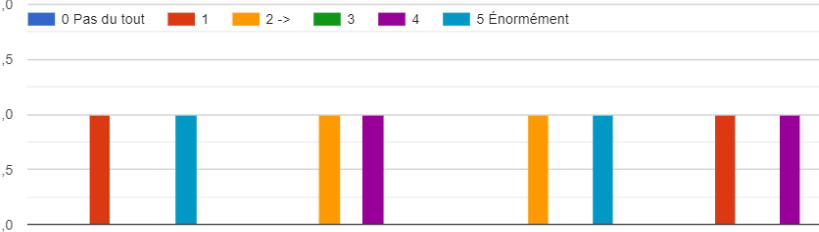
Finalement, de façon générale, avez-vous l'impression d'avoir les mêmes attentes et attitudes en terme de consommation que vos parents, grands-parents, ou que la génération qui vous succède ?

29 réponses



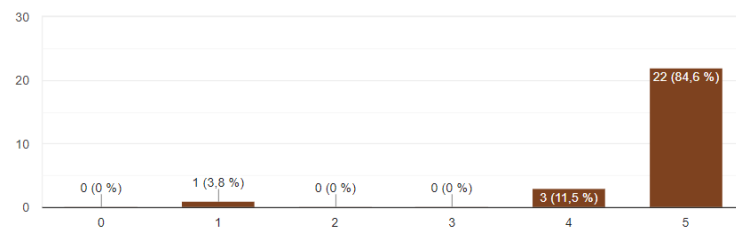
Profil n°2 : clients hôteliers affaires

CLIENT HOTELIER AFFAIRES (Y, X, Baby-boomer) 26 Répondants	CLIENT HOTELIER AFFAIRES (Z) 2 Répondants
Comment procédez- vous pour réserver vos séjours à l'hôtel ? En ligne : 22 (84,6%) Au téléphone : 9 (34,6%) En direct : 3 (11,5%)	Comment procédez- vous pour réserver vos séjours à l'hôtel ? En ligne : 2 (100%) Au téléphone : 0 En direct : 0
Lorsque vous réservez une chambre dans un établissement hôtelier, quel degré d'importance attachez-vous aux éléments suivants ? (Échelle de 1 à 5) - la localisation : 2 = 2 ; 3=1 ; 4=9 ; 5=14 - le prix/ les offres promotionnelles : 1=1 ; 2=5 ; 3=6 ; 4=11 ; 5=3 - la gamme et la marque: 0=2 ; 1=6 ; 2=5 ; 3=8 ; 4=4 ; 5=1	Lorsque vous réservez une chambre dans un établissement hôtelier, quel degré d'importance attachez-vous aux éléments suivants ? - la localisation : 2 = 1 ; 4=1 - le prix/ les offres promotionnelles : 1=1 ; 3=1 - la gamme et la marque: 1=1 ; 4=1

- l'offre de restauration : 0=6 ; 1=6 ; 2=6 ; 3=4 ; 4=3 ; 5=1 - le cadre et le design: 0=3 ; 1=1 ; 2=9 ; 3=9 ; 4=3 ; 5=1 - l'équipement technologique : 0=3 ; 1=4 ; 2=4 ; 3=8 ; 4=6 ; 5=1 - Le service affaires : 0=12 ; 1=5 ; 2=3 ; 3=4 ; 4=1; 5=1 - les avis en ligne : 0=3 ; 1=4 ; 2=9 ; 3=5 ; 4=5 - les réseaux sociaux de l'hôtel : 0= 9; 1=9 ; 2=5 ; 3=3; - la fonctionnalité et le design du site internet : 0=6 ; 1=4 ; 2=12 ; 3=3 ; 4=1 - les valeurs et engagements de l'entreprise : 0=5 ; 1=6 ; 2=8 ; 3=2 ; 4=1 ; 5=1 - disponibilité et rapidité des réponses du personnel : 0=2 ; 1=1 ; 2=6 ; 3=5 ; 4=6 ; 5=6	- l'offre de restauration : 2=1 ; 4=1 - le cadre et le design: 2=1 ; 3=1 - l'équipement technologique : 1=1; 2=1 - Le service affaires : 1=1 ; 3=1 - les avis en ligne : 2=1; 3=1 - les réseaux sociaux de l'hôtel : 1=1 ; 3=1; - la fonctionnalité et le design du site internet : 1=1 ; 2=1 - les valeurs et engagements de l'entreprise : 0=1 ; 2=1 - disponibilité et rapidité des réponses du personnel : 2=1 ; 5=1
Seriez-vous attiré(e) par un hôtel dont la communication sur le web reste très faible et le site internet peu attractif ? Oui, cela m'importe peu : 16 (61,5%) Non, c'est important : 10 (38,5%)	Seriez-vous attiré(e) par un hôtel dont la communication sur le web reste très faible et le site internet peu attractif ? Oui, cela m'importe peu : 2 (100%) Non, c'est important : 0
Sur quoi votre attention se porte-t-elle lorsque vous arrivez à l'hôtel ?  2^{ème} graphique : Le design et l'atmosphère générale de l'établissement 3^{ème} graphique : La fonctionnalité de l'équipement technologique	Sur quoi votre attention se porte-t-elle lorsque vous arrivez à l'hôtel ? 
La place des technologies	

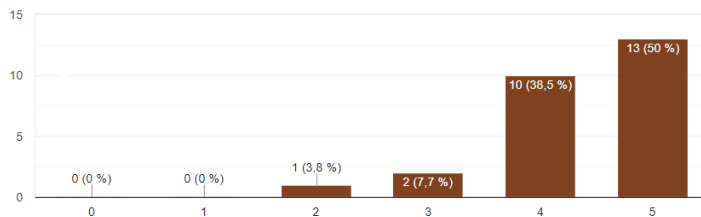
A quelle fréquence utilisez-vous les technologies (ordinateur, smartphone, etc) dans le cadre de vos déplacements de travail ? 

26 réponses



A quelle fréquence utilisez-vous les technologies dans la vie de tous les jours ? (en dehors de votre travail)

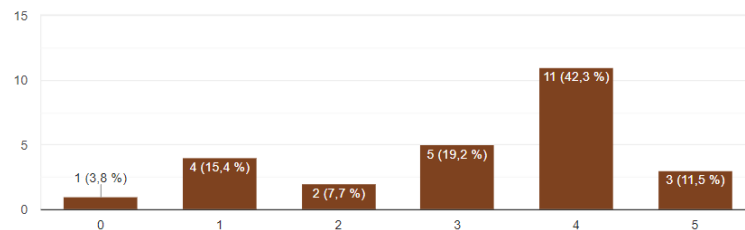
26 réponses



0 = Jamais
5 = Enormément

Quelles sont vos attentes en terme de digital lorsque vous séjournez à l'hôtel ?

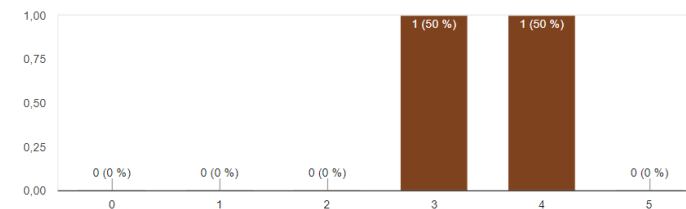
26 réponses



0= Rien
5= des équipements technologiques derniers cri

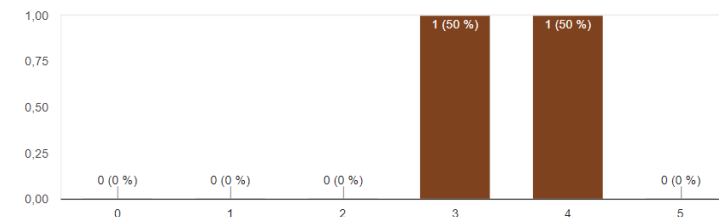
A quelle fréquence utilisez-vous les technologies (ordinateur, smartphone, etc) dans le cadre de vos déplacements de travail ?

2 réponses



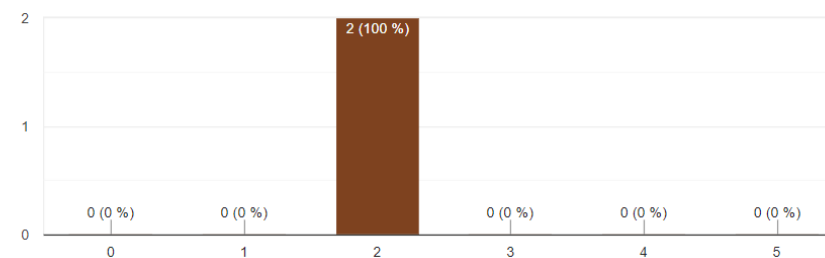
A quelle fréquence utilisez-vous les technologies dans la vie de tous les jours ? (en dehors de votre travail)

2 réponses



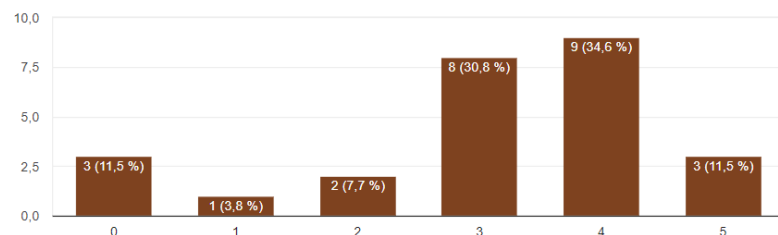
Quelles sont vos attentes en terme de digital lorsque vous séjournez à l'hôtel ?

2 réponses



Ressentez-vous le besoin d'être constamment connecté(e) ?

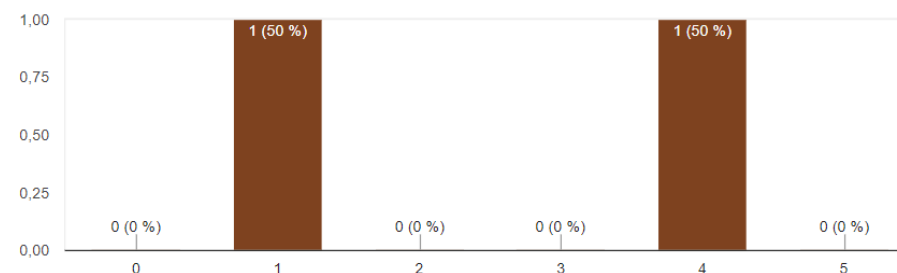
26 réponses



0 = Pas du tout
5 = Enormément

Ressentez-vous le besoin d'être constamment connecté(e) ?

2 réponses



Vous projetez-vous dans un concept « d'hôtel du futur », où la digitalisation et les nouvelles technologies seraient omniprésentes et le personnel d'accueil remplacé par des bornes ou tablettes digitales ?

Oui : 2 (7,7%)
Non : 24 (92.3%)

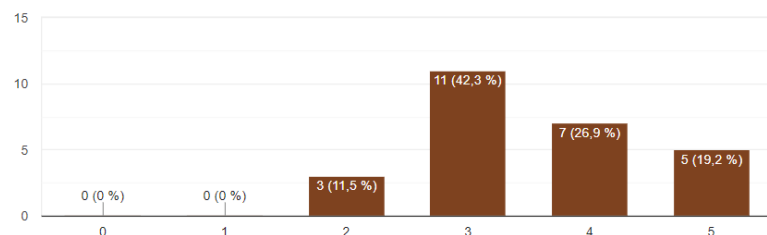
Vous projetez-vous dans un concept « d'hôtel du futur », où la digitalisation et les nouvelles technologies seraient omniprésentes et le personnel d'accueil remplacé par des bornes ou tablettes digitales ?

Oui
Non : 2 (100%)

L'expérientiel

Le design et le décor de l'établissement sont-ils des éléments importants à vos yeux ?

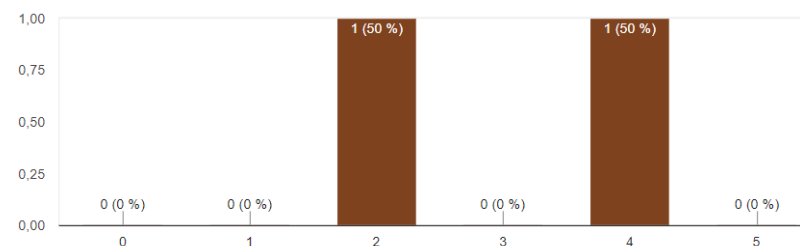
26 réponses



0 = Pas du tout

Le design et le décor de l'établissement sont-ils des éléments importants à vos yeux ?

2 réponses



5 = Enormément La proposition de services additionnels vous permettant de sortir du quotidien, vous proposant des expériences extraordinaires, vous attire-t-elle ? Oui : 10 (38,5%) Non : 16 (61,5%)	La proposition de services additionnels vous permettant de sortir du quotidien, vous proposant des expériences extraordinaires, vous attire-t-elle ? Oui : 1 Non : 1
De façon générale, êtes-vous en quête d'authenticité et attiré(e) par des expériences qui vous font sortir du quotidien ? Oui : 22 (84,6%) Non : 4 (15,4%)	De façon générale, êtes-vous en quête d'authenticité et attiré(e) par des expériences qui vous font sortir du quotidien ? Oui : 2
Est-ce important pour vous de partager vos expériences sur les réseaux sociaux ? Oui : 6 (23,1%) Non : 20 (76,9%)	Est-ce important pour vous de partager vos expériences sur les réseaux sociaux ? Non : 2

Le contact humain

Le comportement du personnel influe-t-il sur votre perception de l'établissement ?

26 réponses

Rating	Count	Percentage
0	0	0 %
1	0	0 %
2	0	0 %
3	2	7,7 %
4	11	42,3 %
5	13	50 %

0 = Pas du tout

Le comportement du personnel influe-t-il sur votre perception de l'établissement ?

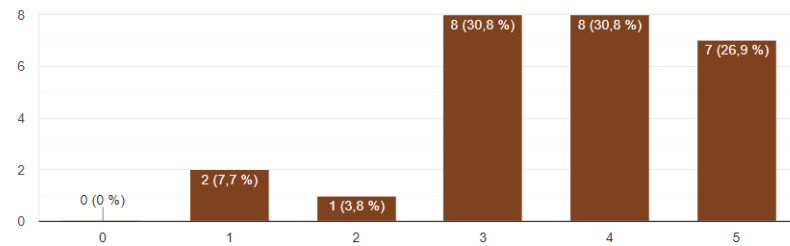
2 réponses

Rating	Count	Percentage
0	0	0 %
1	0	0 %
2	0	0 %
3	0	0 %
4	1	50 %
5	1	50 %

5 = Enormément

Le fait de vous sentir « à part » et « privilégié(e) » vous inciterait-il davantage à revenir vers un établissement ? (Cadeaux/ échantillons, services et accueil personnalisés...)

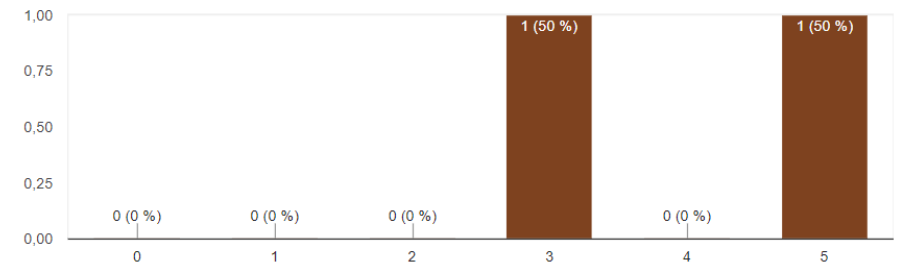
26 réponses



0 = Pas du tout
5 = Enormément

Le fait de vous sentir « à part » et « privilégié(e) » vous inciterait-il davantage à revenir vers un établissement ? (Cadeaux/ échantillons, services et accueil personnalisés...)

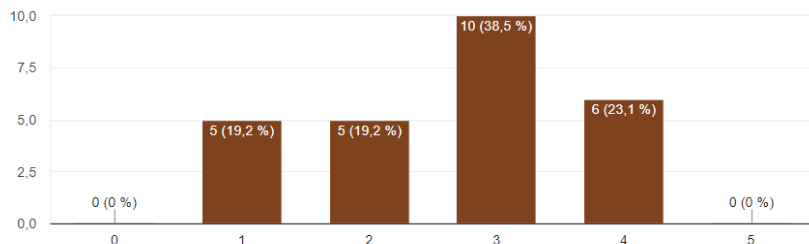
2 réponses



Les générations

Finalement, de façon générale, avez-vous l'impression d'avoir les mêmes attentes et attitudes en terme de consommation que vos parents, grands-parents, ou que la génération qui vous succède ?

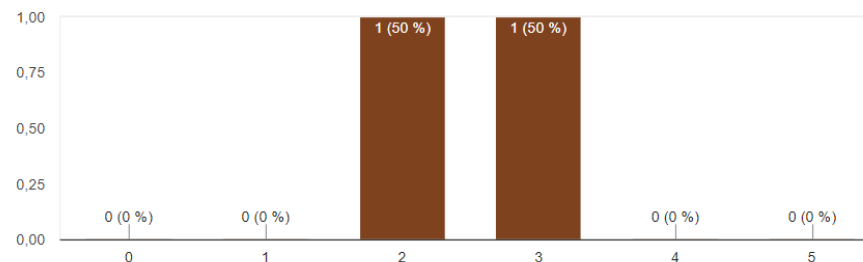
26 réponses



0 = Pas du tout
5 = Enormément

Finalement, de façon générale, avez-vous l'impression d'avoir les mêmes attentes et attitudes en terme de consommation que vos parents, grands-parents, ou que la génération qui vous succède ?

2 réponses



Une expérience hors du commun dans le milieu hôtelier vous a-t-elle marquée ?

- Oui, décoration et couleurs d'un salon d'attente en aéroport plus une petite restauration très raffinée
- La convivialité
- Une soirée dégustation de vin avec concert en live dans le hall d'un hôtel
- Oui, le cuisinier m'a invitée à faire flamber moi-même ma côte à l'os en cuisine
- Mama Shelter Toulouse, Mob Hotel Lyon Gerland
- Invitation pour un apéro sympa dans un hôtel à Liverpool
- Villes reconstituées dans les Hôtels, à Las Vegas, j'ai adoré
- Des très belles peintures partout dans l'hôtel !
- Tabacon Thermal Resort

- Dormir dans une maison en bouteilles en verre
- Un hôtel qui proposait des maisons/huttes dans la forêt avec sauna et qui vous apportait les petit-déjeuner directement chez vous
- Les hôtels avec du charme

Profil n°3 : consommateurs « autre »

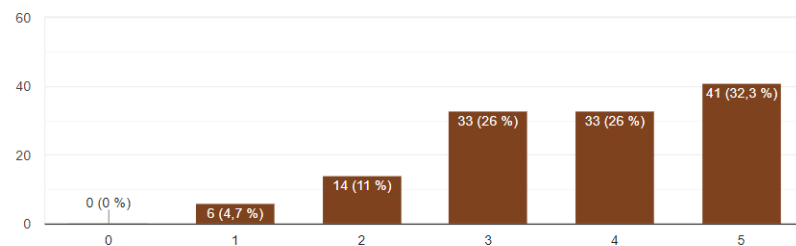
CONSOMMATEUR « AUTRE » (Y, X, Baby-boomer) 127 Répondants

CONSOMMATEUR « AUTRE » (Z) 64 Répondants

La place des technologies

A quelle fréquence utilisez-vous les technologies (ordinateur, smartphone, etc) dans la vie de tous les jours ? (en dehors de votre travail)

127 réponses

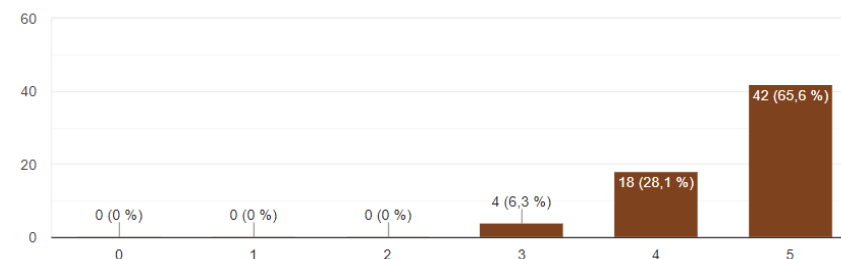


0 = Jamais

5 = Enormément

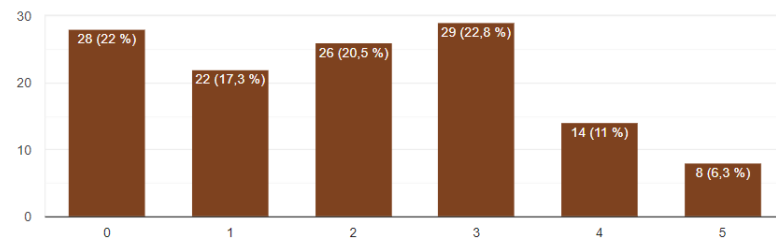
A quelle fréquence utilisez-vous les technologies (ordinateur, smartphone, etc) dans la vie de tous les jours ? (en dehors de votre travail)

64 réponses



Votre présence sur les réseaux sociaux :

127 réponses

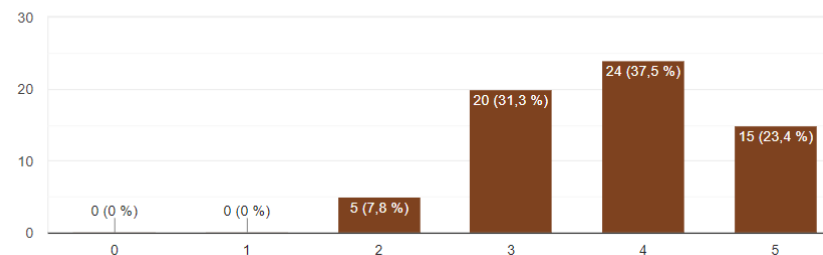


0 = Nulle

5 = Forte

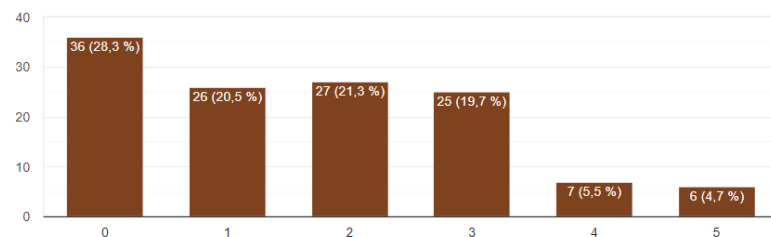
Votre présence sur les réseaux sociaux :

64 réponses



Ressentez-vous le besoin d'être constamment connecté(e) ?

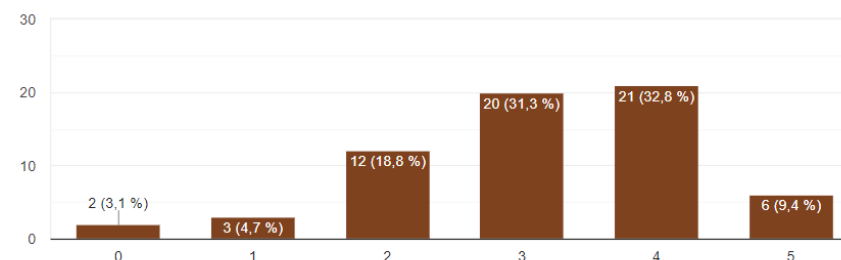
127 réponses



0 = Pas du tout
5 = Enormément

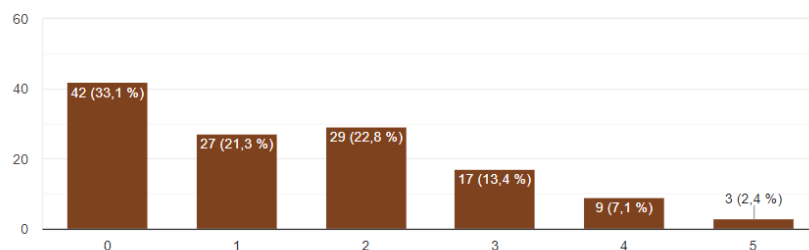
Ressentez-vous le besoin d'être constamment connecté(e) ?

64 réponses



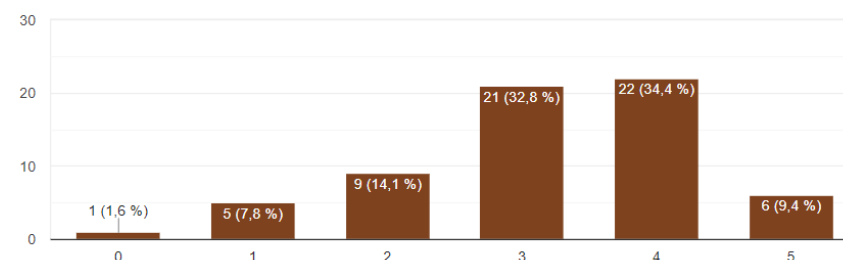
Etes-vous influencé(e) par les avis en ligne dans vos choix de consommation ?

127 réponses



Etes-vous influencé(e) par les avis en ligne dans vos choix de consommation ?

64 réponses



Seriez-vous attiré(e) par un produit, une marque ou un service dont la communication sur le web reste très faible et le site internet peu attractif ?

Oui : 91 (71,7%)

Non : 36 (28,3%)

Seriez-vous attiré(e) par un produit, une marque ou un service dont la communication sur le web reste très faible et le site internet peu attractif ?

Oui : 25 (39,1%)

Non : 39 (60,9%)

Vous projetez-vous dans un concept futuriste, où la digitalisation et les nouvelles technologies seraient omniprésentes et le personnel d'accueil de vos lieux de consommation remplacé par des bornes ou tablettes digitales ?

Oui : 9 (7,1%)

Non : 118 (92,9%)

Vous projetez-vous dans un concept futuriste, où la digitalisation et les nouvelles technologies seraient omniprésentes et le personnel d'accueil de vos lieux de consommation remplacé par des bornes ou tablettes digitales ?

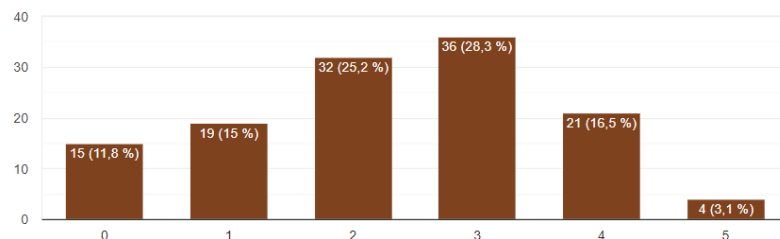
Oui : 12 (18,8%)

Non : 52 (81,3%)

L'expérientiel

Quel degré d'importance attachez-vous au design des produits que vous achetez ?

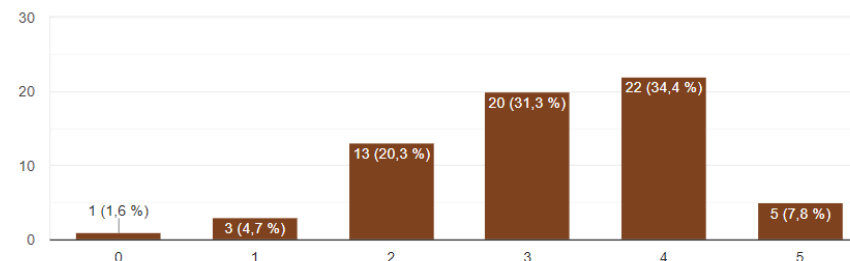
127 réponses



0 = Nul
5 = Fort

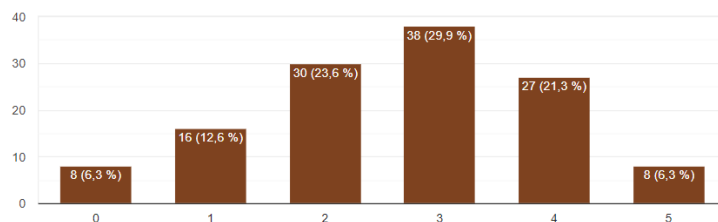
Quel degré d'importance attachez-vous au design des produits que vous achetez ?

64 réponses



L'atmosphère et la décoration du lieu de vente sont-ils des éléments importants à vos yeux ?

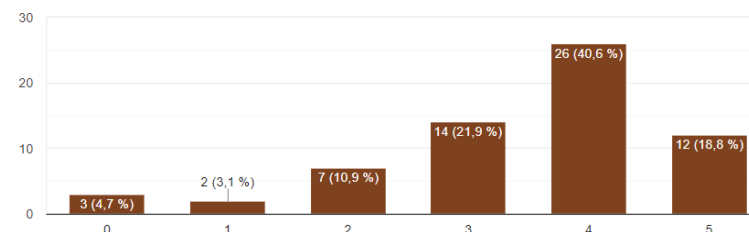
127 réponses



0 = Pas du tout
5 = Enormément

L'atmosphère et la décoration du lieu de vente sont-ils des éléments importants à vos yeux ?

64 réponses



De façon générale, êtes-vous en quête d'authenticité et attiré(e) par des expériences qui vous font sortir du quotidien ?

Oui : 108 (85%)

Non : 19

De façon générale, êtes-vous en quête d'authenticité et attiré(e) par des expériences qui vous font sortir du quotidien ?

Oui : 53 (82,8%)

Non : 11

La proposition de services additionnels vous permettant de sortir du quotidien, vous proposant des expériences extraordinaires, vous attire-t-elle ?

Oui : 70 (55,1%)

Non : 57 (44,9%)

La proposition de services additionnels vous permettant de sortir du quotidien, vous proposant des expériences extraordinaires, vous attire-t-elle ?

Oui : 52 (81,3%)

Non : 12

Est-ce important pour vous de partager vos expériences sur les réseaux sociaux ?

Oui : 9 (7,1%)

Non : 118 (92,9%)

Est-ce important pour vous de partager vos expériences sur les réseaux sociaux ?

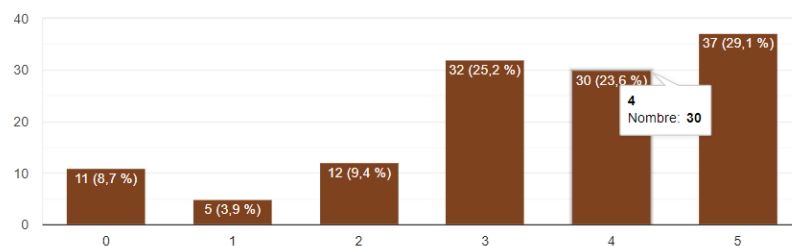
Oui : 13 (20,3%)

Non : 51 (79,7%)

Le contact humain

Le comportement du personnel (en ligne, au téléphone ou en direct) influe-t-il sur votre perception du produit/service ?

127 réponses

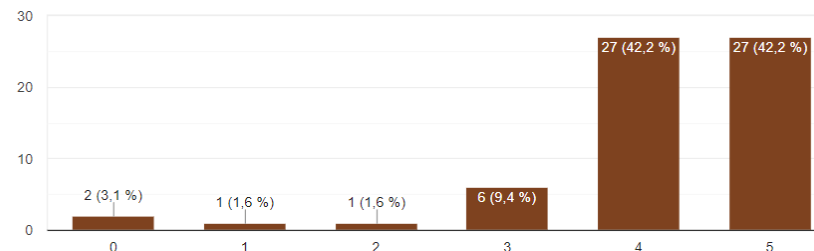


0 = Pas du tout

5 = Enormément

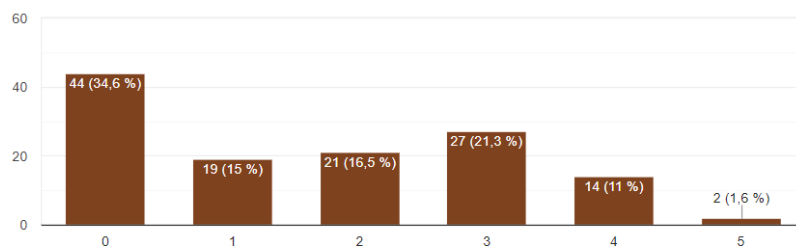
Le comportement du personnel (en ligne, au téléphone ou en direct) influe-t-il sur votre perception du produit/service ?

64 réponses



Le fait de vous sentir « à part » et « privilégié(e) » vous inciterait-il davantage à revenir consommer auprès d'une marque ? (Cadeaux/ échantillons, services et accueil personnalisés...)

127 réponses

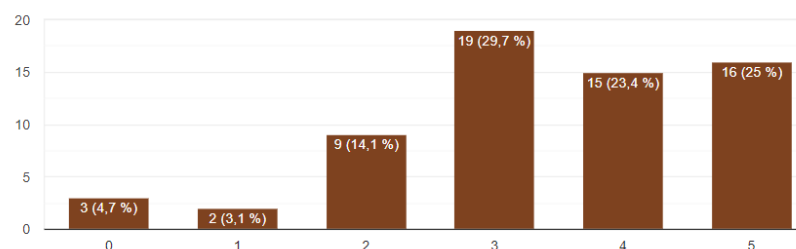


0 = Pas du tout

5 = Enormément

Le fait de vous sentir « à part » et « privilégié(e) » vous inciterait-il davantage à revenir consommer auprès d'une marque ? (Cadeaux/ échantillons, services et accueil personnalisés...)

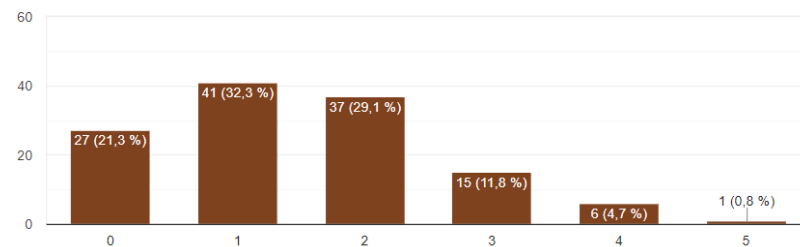
64 réponses



Les générations

Finalement, de façon générale, avez-vous l'impression d'avoir les mêmes attentes et attitudes en terme de consommation que vos parents, grands-parents, ou que la génération qui vous succède ?

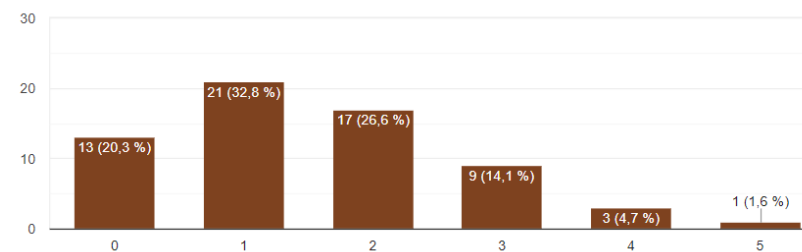
127 réponses



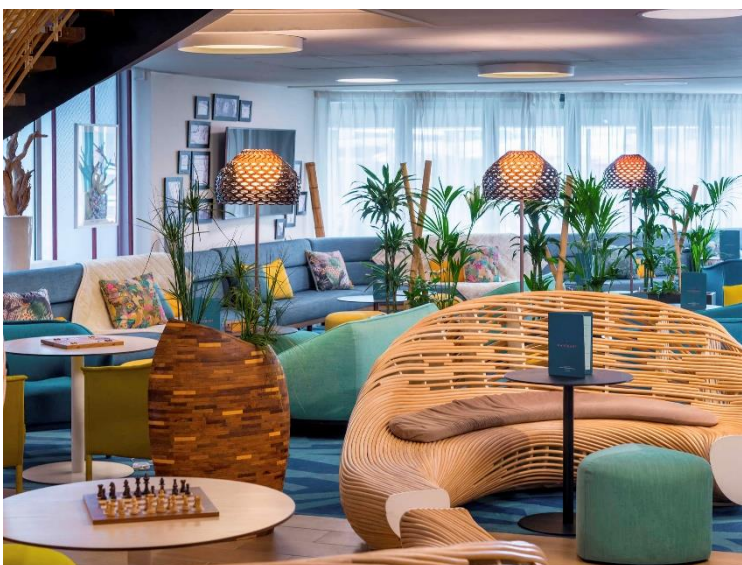
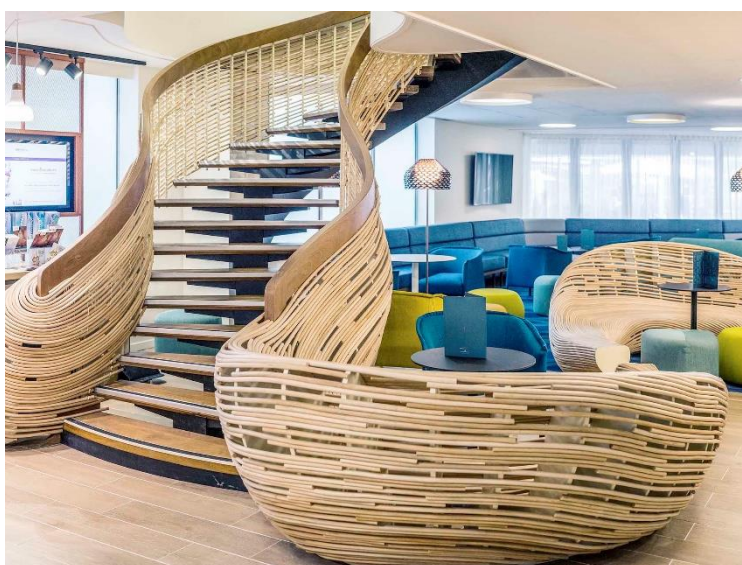
0 = Pas du tout
5 = Enormément

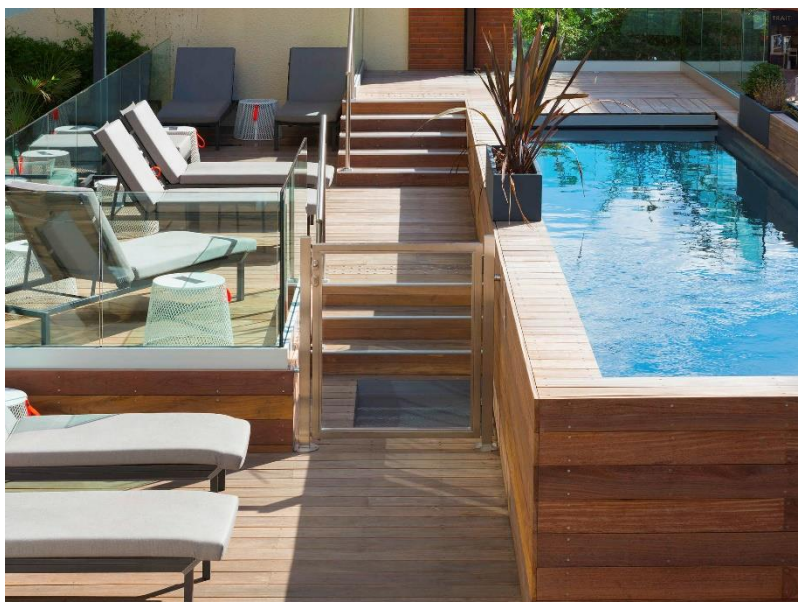
Finalement, de façon générale, avez-vous l'impression d'avoir les mêmes attentes et attitudes en terme de consommation que vos parents, grands-parents, ou que la génération qui vous succède ?

64 réponses



Annexe Q : Rénovations de l'hôtel Toulouse Mercure Saint-Georges





Source : ALL Accor Live Limitless¹⁸¹

¹⁸¹ All. Mercure Toulouse Centre Saint-Georges hôtel. [en ligne]. Disponible sur : <https://all.accor.com/hotel/0370/index.en.shtml> (consulté le 08/05/20)

Annexe R : Scénario du pire - Exemple en hôtellerie

Etape du parcours	Dysfonctionnement possible	Cause	Actions de prévention possible
Avant le séjour	Problème technique sur le site internet	Problème d'ordre technique	Contacter le service de support
	-Personnel non disponible pour répondre à l'appel -Réponse tardive aux e-mails	Problème d'organisation et de gestion des flux	Formation du personnel, messagerie automatique
Pendant le séjour	Longue file d'attente pour le check-in	Problème de gestion des flux	Organisation de la file avec des barrières, faire patienter les clients avec des attentions
	Problèmes techniques lors du check-in	Erreur humaine et/ou problème technique	Faire appel au support, vérifier les arrivées
	Absence de personnel au bar	Problème d'organisation	Formation des autres départements au bar en soutien
	Réponse apportée en cas de requête ou de plainte non appropriée	Erreur humaine	Formation du personnel, dossier avec procédure et actualités disponibles
Après le séjour	Perte d'objet	Communication <i>housekeeping</i> ou erreur client	Aider le client dans les démarches et proposer des solutions

Table des figures :

Figure n°1 :Les composantes du tourisme d'affaires	14
Figure n°2 : Les principales caractéristiques des Z	28
Figure n°3 L'environnement de travail des Z	30
Figure n°4 : Evolution des stratégies marketing.....	34
Figure n°5 : Les composantes de l'expérience client.....	39
Figure n°6 : Modèle de la progression de la valeur économique	42
Figure n°7 : Les trois niveaux de l'expérience client.....	45
Figure n° 8 : Le groupe Accor en quelques chiffres.....	57
Figure n° 9 : Mercure en quelques chiffres... ..	61
Figure n°10 : Localisation des hôtels de la marque Mercure	67
Figure n°11 : Typologies des individus interrogés - étude quantitative.....	94
Figure n°12 : Générations des individus interrogés - étude quantitative.....	96
Figure n°13 : Les principales techniques du marketing digital	121
Figure n°14 : Les principaux rôles du personnel en contact	126
Figure n°15 : Les principales caractéristiques de l'approche relationnelle.....	128
Figure n°16 : L'expérience client, une démarche circulaire	139
Figure n°17 : Facteurs clés de succès, préparer, piloter & innover	144

Table des tableaux :

Tableau n°1 : Le Compset du Mercure Toulouse Centre Saint-Georges	81
Tableau n°2 : Typologie des individus interrogés – études qualitatives	89
Tableau n°3 : L'importance du design/décor des hôtels selon les acteurs de la demande interrogés	102
Tableau n°4 : Exemples d'expériences hôtelières marquantes selon les acteurs de la demande interrogés.....	103
Tableau n°5 : Le rapport aux nouvelles technologies selon les acteurs de la demande interrogés	106
Tableau n°6 : L'importance du personnel en contact selon les acteurs de la demande interrogés	109
Tableau n°7 : L'évolution de la demande selon les professionnels hôteliers interrogés ...	110
Tableau n°8 : L'importance de la dimension humaine selon les professionnels hôteliers interrogés	114

Table des matières :

Remerciements :	6
Avant-propos :	7
Sommaire :	8
Introduction générale :	6
Méthodologie :	8

PARTIE I - LA GENERATION Z DE LA CLIENTELE D’AFFAIRES : UN ENJEU SPECIFIQUE POUR L’HOTELLERIE..... 9

Introduction Partie I : 10

CHAPITRE 1 : La clientèle d'affaires en hôtellerie : historique et évolution du marché... 11

1. Le tourisme d'affaires : un marché en pleine évolution	11
1.1 Histoire	11
1.2 Définition : un consensus difficile à trouver	13
1.3 Un sujet d'étude complexe	15
2. Les composantes du tourisme d'affaires en hôtellerie	15
2.1 Qui est le client d'affaires en hôtellerie ?	16
2.1.1 Les séminaires et banquets	16
2.1.2 Les voyages de stimulation : les <i>incentives</i>	16
2.1.3 Les congrès et conventions.....	17
2.2 Les hôtels d'affaires	17
2.3 Les acteurs des hôtels d'affaires.....	18
3. Une cible importante pour les hôteliers dans un marché concurrencé	19
3.1 La clientèle d'affaires en hôtellerie : une cible d'avenir	19
3.2 L'hôtellerie : un secteur fortement concurrencé et imprévisible.....	20

CHAPITRE 2 : La génération Z : une génération aux caractéristiques singulières 22

1. L'évolution des générations en France.....	22
1.1 Qu'est-ce qu'une génération ?.....	22
1.2 Les différentes générations actuelles.....	23
1.2.1 Les « Traditionnalistes » nés entre 1922 et 1945	23
1.2.2 Les « Baby-boomers » nés entre 1946 et 1964 :	24
1.2.3 Les « X » nés entre 1965 et 1980 :	24
1.2.4 Les « Y » nés entre 1981 et 1995 :	24
2. Qui sont les Z ?	25
2.1 Signification du terme « Z ».....	25
2.2 Combien sont-ils ?.....	26
3. Les caractéristiques de cette nouvelle génération	26
3.1 Une génération hyper connectée et informée	26
3.2 Une génération autonome et engagée.....	27
3.3 Une génération en quête d'interactions sociales et de partage	28
4. La génération Z de la clientèle d'affaires : une cible d'avenir pour les hôteliers.....	29
4.1 Profil du voyageur d'affaires Z : nouvelles attentes et besoins.....	29

4.1.1	Les Z et leur environnement de travail.....	29
4.1.2	Les professionnels Z en tant que clients d'affaires en hôtellerie.....	30
4.2	Profil du voyageur d'affaires Z : nouveaux comportements de consommation.....	31
4.2.1	Consommer intelligemment	31
4.2.2	Nouveaux usages et modes de consommation	32
4.2.3	Prise de pouvoir du consommateur	32
4.3	Un défi pour les hôteliers ?.....	33

CHAPITRE 3 : L'expérience client, une stratégie pour les hôteliers face à la génération Z 36

1.	L'expérience client : fondements et origines	36
1.1	Une définition générique du terme « expérience ».....	36
1.2	Une analyse pluridisciplinaire du concept d'« expérience »	36
1.2.1	L'expérience socioculturelle	36
1.2.2	L'expérience de consommation.....	37
1.2.3	L'expérience client.....	38
1.2.4	Vers l'expérience client digitale.....	40
1.3	L'expérience client comme un changement de paradigme	41
1.3.1	Vers une nouvelle vision du paysage économique.....	41
1.3.2	Dépasser le marketing classique.....	42
2.	Enjeux de l'expérience client pour le secteur hôtelier.....	43
2.1	Une stratégie centrale pour de nombreux secteurs : retombées en statistiques	43
2.2	Relation client et expérience client : des notions à distinguer.....	44
2.3	Rendre une stratégie d'expérience client efficace en hôtellerie	45
2.3.1	Les différentes dimensions de l'expérience client.....	45
2.3.2	La notion d'enchantement	47
2.4	Les limites de l'expérience client.....	47
3.	L'expérience client et la génération Z.....	48
3.1	Un nouveau consommateur en quête d'expérience	48
3.2	Le virage de l'hôtellerie, en lien avec la culture millennials et centennials.....	49

Conclusion Partie I : 51

PARTIE II – ANALYSES PRELIMINAIRES DU TERRAIN D'ETUDE : LE CAS DE L'HOTEL MERCURE TOULOUSE CENTRE SAINT-GEORGES **** 53

Introduction Partie II : 54

CHAPITRE 1 : Le Groupe Accor et la marque Mercure 55

1.	Le groupe Accor.....	55
1.1	Présentation du groupe	55
1.2	Un groupe, trois segments	56
1.3	Une culture d'entreprise et des valeurs fortes	57
1.4	La vision Accor, une nouvelle face de l'hospitalité	58
2.	Mercure, une expérience authentique et un engagement qualité.....	60
2.1	L'histoire et l'évolution de la marque Mercure.....	60
2.2	Concept et positionnement de la marque Mercure	61
3.	Les stratégies de la marque Mercure.....	64
3.1	Sa stratégie de communication.....	64

3.2	Sa stratégie de développement	66
CHAPITRE 2 : Zoom sur la situation du Mercure Saint-Georges.....		69
1.	Analyse du marché Toulousain	69
1.1	Toulouse, 4 ^{ème} ville de France	69
1.2	Toulouse, destination privilégiée pour le tourisme d'affaires	71
1.3	L'offre en hébergements touristiques	73
1.3.1	Le parc hôtelier existant	73
1.3.2	Stratégie de développement de l'hébergement marchand	75
2.	L'hôtel Toulouse Mercure Saint Georges****	76
2.1	Présentation générale de l'établissement.....	76
2.2	L'offre de l'établissement	78
2.3	Son fonctionnement.....	79
2.4	Sa concurrence	80
CHAPITRE 3 : Présentation de la méthodologie d'investigation terrain.....		83
1.	Présentation de la méthodologie de collecte utilisée	83
1.1	Recherches préliminaires et rappel de la démarche méthodologique de master 2 ...	83
1.2	Le terrain d'application	85
1.3	Proposition d'une méthodologie pour l'étude exploratoire	86
2.	Application de l'étude qualitative	87
2.1	Définition de l'échantillon des acteurs interrogés	87
2.2	Le guide d'entretien	90
2.3	Le déroulement des entretiens.....	91
2.4	Processus du traitement des données.....	91
3.	Application de l'étude quantitative	92
3.1	Création d'un questionnaire en ligne.....	93
3.2	Le déroulement de l'étude	95
3.3	Processus du traitement des données.....	96
Conclusion Partie II :		97
PARTIE III : ANALYSE DES RESULTATS OBTENUS, DISCUSSION ET PRECONISATIONS		99
Introduction Partie III :		100
CHAPITRE 1 : Interprétation des résultats obtenus.....		101
1.	L'évolution de la demande de la clientèle d'affaires en hôtellerie.....	101
1.1	Une clientèle Z qui cherche à vivre et partager des expériences.....	101
1.2	Une clientèle d'affaires Z attachée aux NTIC	103
1.3	Une clientèle d'affaires Z en recherche d'interactions sociales et de reconnaissance	107
2.	L'expérience client dans les établissements hôteliers	109
2.1	La place des technologies.....	110
2.2	La place de l'expérientiel	113
2.3	La place du contact humain.....	114

CHAPITRE 2 : Eléments de réponses apportés aux hypothèses	116
1. Le marketing expérientiel pour une clientèle en recherche d'expérience et d'originalité.	116
1.1 Les forces du marketing expérientiel	116
1.2 L'expérientiel en hôtellerie	119
1.3 Conclusion de l'hypothèse 1 – lien avec le terrain d'étude.....	119
2. Le digital au cœur de l'expérience client pour une clientèle d'affaires multi-équipée et hyper-connectée.	120
2.1 L'enjeu du digital pour les hôteliers.....	120
2.2 Internet et les nouvelles technologies au cœur de la communication :	122
2.2.1 Le marketing viral	122
2.2.2 Les médias sociaux et la gestion de l'e-réputation :.....	123
2.3 Des outils digitaux au sein de l'hôtel :	124
2.4 Conclusion de l'hypothèse 2 – lien avec le terrain d'étude.....	125
3. Le relationnel pour une clientèle en quête d'expérience humaine et de reconnaissance, un chemin vers la fidélisation.....	125
3.1 L'importance du personnel en contact et de l'expérience sociale	125
3.2 Le relationnel au cœur de la fidélisation	127
3.3 Conclusion de l'hypothèse 3	129
 CHAPITRE 3 : Préconisations sur l'expérience client et limites rencontrées.....	131
1. Préconisations générales concernant la mise en place d'une démarche d'amélioration de l'expérience client	131
1.1 Débuter une démarche d'amélioration de l'expérience client.....	131
1.2 Les points à ne pas négliger	134
1.2.1 Connaitre sa clientèle et son marché	134
1.2.2 Former son personnel.....	135
1.2.3 Mettre ses forces en avant	136
1.3 Fidéliser les nouveaux voyageurs.....	138
1.4 Anticiper l'expérience client comme une démarche circulaire	139
2. Les limites rencontrées.....	140
2.1 Limites de l'étude terrain	140
2.2 Contexte économique particulier lié à la pandémie de la Covid-19.....	141
 Conclusion Partie III :.....	146
 Conclusion Générale :	147
Bibliographie :	150
Table des annexes :.....	153
Table des figures :.....	221
Table des tableaux :.....	221
Table des matières :.....	222

Résumé

La génération Z : Un nouveau défi pour la clientèle d'affaires hôtelière

Les générations se succèdent rapidement, mais ne se ressemblent pas. L'apparition de la génération Z, symbole d'un tournant de la société dans laquelle nous vivons, représente une véritable rupture avec les générations précédentes. Imprégnée d'une enveloppe culturelle différente, adoptant de nouveaux codes sociaux, la génération Z développe un mode de vie et mode de pensée uniques. Le contexte économique et social dans lequel elle est née et a grandi, marqué par l'avènement des nouvelles technologies, a joué un rôle déterminant dans la construction identitaire des individus qui la composent. Un nouveau rapport au monde, qui a conduit *de facto* à de nouveaux comportements de consommation. De nos jours, la génération Z est au centre de l'attention, constituant un réel mystère et qui plus est, un défi de taille pour de nombreux acteurs. Ce présent mémoire amène donc à la compréhension des besoins et attentes de cette nouvelle génération, permettant *a posteriori* de proposer des solutions d'avenir pour les entreprises de services. L'hôtellerie et le tourisme d'affaires, deux secteurs complexes et complémentaires, évoluent conjointement à ces profonds changements. Anticiper les tendances façonnées par les voyageurs d'affaires de demain est alors un véritable enjeu pour les professionnels du marché.

Mots-clés : Hébergements touristiques, tourisme d'affaires, génération Z, expérience client, évolution, stratégies, sociologie, marketing.

Abstract

The Z Generation: A new challenge for hotel's business customers

Generations follow one another along the line of time, but there are differences among them. The appearance of the Z generation marks a break with previous generations and a turning point in the society we live in. Immersed in a new culture, while embodying new social codes, this new generation is developing a new way of life and way of thinking. The economic and social environment in which she has grown up was marked by the development of new information and communication technologies, which has contributed to build a fragmented identity. This new relationship to the world has inevitably led to new consumer behaviours. Therefore, the Z generation is at the center of attention and she is still representing a mystery to many professionals. This thesis is leading to an understanding of the expectations and needs of this new generation, in order to provide answers for the future, to service companies. The hospitality and the business tourism represent two complex complementary industries, which are evolving in conjunction with these profound changes. Therefore, anticipating the trends shaped by tomorrow's business travellers is a real challenge for the market professionals.

Keywords: Hospitality industry, business tourism industry, Z Generation, customer experience, lifestyle, evolution, strategies, sociology, marketing.