



MASTER TOURISME

Parcours « Management en Hôtellerie-Restauration »

MÉMOIRE DE PREMIÈRE ANNÉE

La digitalisation de l'accueil en hôtellerie

Présenté par :

Alexandrine Dauzere

La digitalisation de l'accueil en hôtellerie

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

Épigraphe

« L'imagination est plus importante que le savoir. Le savoir est limité alors que l'imagination englobe le monde entier, stimule le progrès, suscite l'évolution »

Albert Einstein

« Serons-nous capables de choisir les éléments de la technologie qui améliorent la qualité de vie et d'éviter ceux qui la détériorent ? »

David Baltimore

Remerciements

Je souhaite remercier Monsieur Cinotti, mon directeur de mémoire, pour l'aide qu'il m'a apportée ainsi que pour les connaissances qu'il m'a transmises. Je le remercie également pour la grande disponibilité dont il a fait part et la qualité de ses conseils.

Je souhaite également adresser mes remerciements au corps professoral et administratif de l'Institut Supérieur du Tourisme de l'Hôtellerie et de l'Alimentation, et de l'Université Toulouse Jean Jaurès, pour la richesse et la qualité de leurs enseignements.

Je désire plus particulièrement remercier Madame Bessière et Monsieur Rayssac pour leurs cours de méthodologie, qui m'ont été d'une aide précieuse dans la préparation de ce mémoire. J'adresse également mes remerciements à Monsieur Cinotti pour ses cours d'informatique, qui m'ont été très utiles pour la rédaction de ce travail.

Je tiens également à remercier les professionnels de l'hôtellerie qui ont accepté de m'accorder de leur temps pour réaliser des entretiens et répondre à mes questions.

Enfin, je souhaite exprimer ma reconnaissance à ma famille et à mes amis pour le soutien moral et intellectuel qu'ils m'ont apporté tout au long de ce travail.

Sommaire

Épigraphe _____	5
Remerciements _____	6
Sommaire _____	7
Introduction générale _____	8
Partie 1 - La digitalisation et l'accueil _____	11
Introduction _____	12
Chapitre 1 - La digitalisation _____	13
Chapitre 2 - L'accueil _____	22
Conclusion de la première partie _____	31
Partie 2 - L'accueil et le digital en hôtellerie _____	32
Introduction _____	33
Chapitre 1 - L'hôtellerie : accueil et digitalisation _____	34
Chapitre 2 - La digitalisation et le personnel en contact en hôtellerie _____	46
Chapitre 3 - L'influence de la digitalisation sur la qualité de l'accueil _____	52
Conclusion de la deuxième partie _____	58
Partie 3 - Méthodologie de recherche et terrain d'application _____	59
Introduction _____	60
Chapitre 1 - Méthodologie de recherche _____	61
Chapitre 2 - Analyse thématique des entretiens _____	68
Chapitre 3 - Résultats et perspectives pour la deuxième année _____	76
Conclusion de la troisième partie _____	81
Conclusion générale _____	82
Bibliographie _____	84
Table des annexes _____	89
Table des figures _____	110
Table des matières _____	111

Introduction générale

LE SECTEUR DE L'HÉBERGEMENT A CONNU de grandes évolutions depuis son apparition. À partir des années 1920, le secteur de l'hôtellerie n'a cessé de se développer, en s'industrialisant et en intégrant des outils informatiques dans son fonctionnement quotidien et ses processus (Cinotti, 2021). Aujourd'hui, l'hôtellerie est un secteur hyperconcurrentiel. De nombreux concepts d'hébergement se développent, en réponse aux nouvelles attentes des clients. Ainsi, les hôteliers doivent faire face à la concurrence des autres hôtels présents sur le marché, mais également aux nouvelles formes de tourisme et d'hébergement qui sont apparues (Lam et Law, 2019). Alors, pour rester compétitifs et attirer des clients, les hôteliers doivent nécessairement intégrer des nouvelles technologies dans leurs établissements. Cette transformation digitale bouscule totalement l'organisation, les processus et les méthodes de travail dans les hôtels.

L'accueil est un élément fondamental dans le secteur tertiaire. Cependant, l'importance de l'accueil a longtemps été délaissée par les organisations touristiques, cette tâche étant reléguée au personnel non qualifié et se trouvant en bas de l'échelle hiérarchique (Origet du Cluzeau, 2016). Pourtant, l'accueil n'est pas un don et nécessite des savoir-faire et des compétences particuliers¹. En effet, le personnel en contact dans les hôtels détient un rôle majeur dans la satisfaction des clients : il constitue la première et la dernière impression que le client aura de son séjour dans un établissement (Clauzel et Montargot, 2013).

Aujourd'hui, les nouvelles technologies sont mises au service de l'accueil dans les hôtels. De nouveaux concepts d'accueil innovants voient le jour, avec pour objectif de répondre aux nouvelles attentes des clients et de permettre aux hôtels de rester compétitifs sur le marché en faisant face à la concurrence. Ces nouveaux concepts bouleversent les techniques d'accueil traditionnelles. En effet, avec la suppression du comptoir de réception, les réceptionnistes se retrouvent en mobilité dans le hall

¹ Cinotti Yves. Accueil, atmosphère et hospitalité. Des concepts à ne pas confondre. *Revue Espaces*, 2009, n° 276, p. 8-10

de l'hôtel, et accueillent les clients à l'aide de smartphones ou de tablettes (Flandrin *et al.*, 2021b).

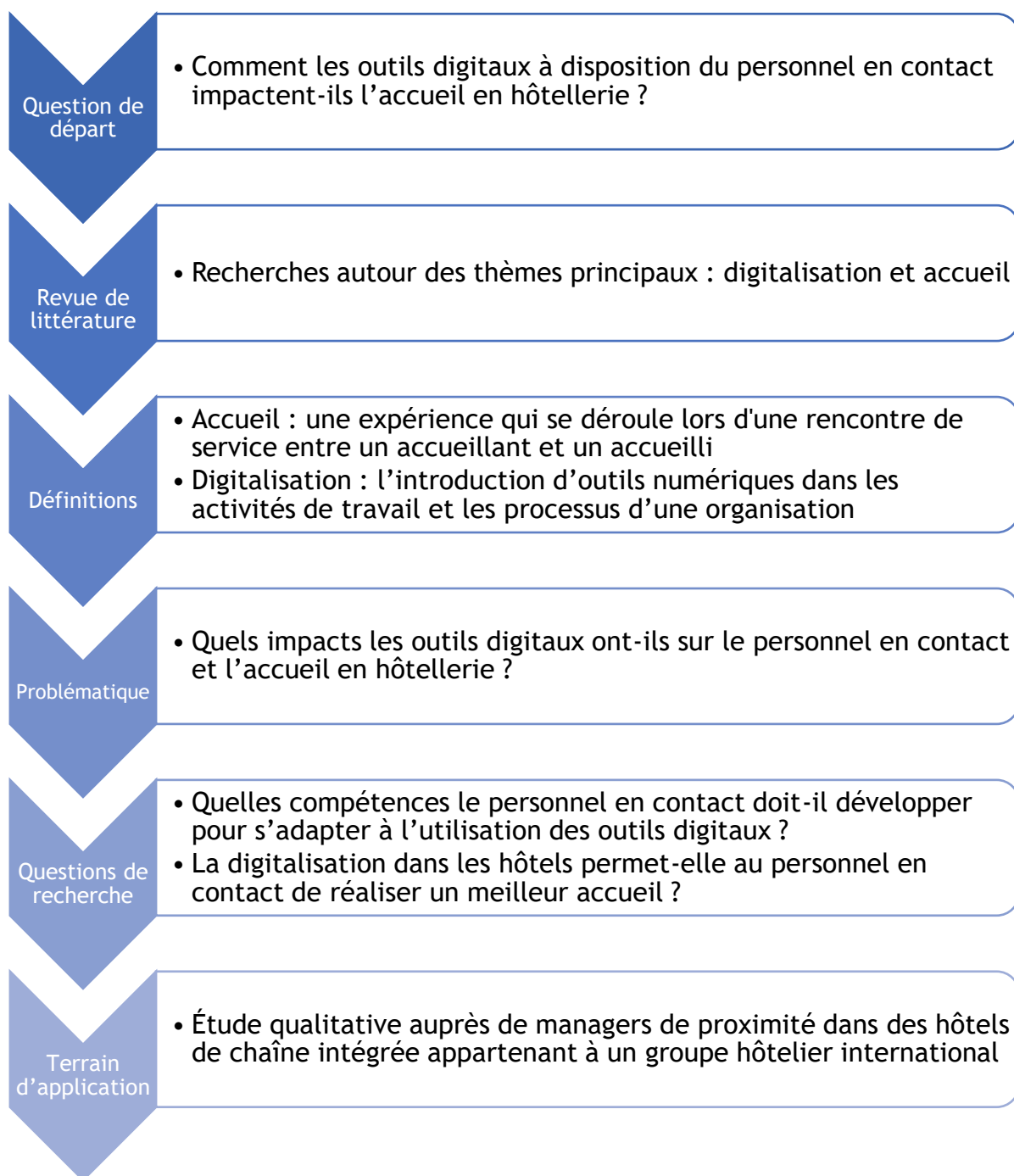
Le choix de ce sujet repose sur une expérience professionnelle vécue en tant qu'accueillant dans un établissement hôtelier qui avait mis en place cette nouvelle forme d'accueil.

Ainsi, à la suite de ces constats, la question de départ suivante a été élaborée : **comment les outils digitaux à disposition du personnel en contact impactent-ils l'accueil en hôtellerie ?**

La volonté dans ce travail de recherche est de mettre en lumière les impacts que la digitalisation a sur le personnel en contact et l'accueil en hôtellerie.

Ce mémoire de recherche est composé de trois parties. Dans la première partie, une étude de la littérature concernant la digitalisation et l'accueil sera réalisée, car ces thèmes sont centraux dans cette recherche. Dans la deuxième partie de ce travail, ces thèmes seront appliqués au secteur de l'hôtellerie et permettront de dégager une problématique et deux questions de recherche. Enfin, la troisième partie présentera la méthodologie de recherche appliquée dans ce mémoire, ainsi que le terrain d'application choisi pour tenter de répondre aux questions de recherche définies. La Figure 1 (p. 10) synthétise la démarche de recherche.

Figure 1 - Démarche de recherche



Partie 1 - La digitalisation et l'accueil

Introduction

LA DIGITALISATION EST AUJOURD'HUI PRÉSENTE dans toutes les entreprises et organisations. Dans la société moderne, la transformation digitale est une étape nécessaire pour la préservation de la compétitivité des entreprises. Cette transformation s'est d'ailleurs accentuée ces dernières années, grâce à la forte évolution des nouvelles technologies.

L'accueil est aussi un axe majeur dans la société actuelle, basée principalement autour des services. L'accueil est un élément complexe à définir, souvent négligé dans les organisations et confondu avec d'autres concepts, tels que l'hospitalité ou le service. Cependant, il détient une importance majeure et doit être connu et compris des professionnels.

Dans cette première partie, nous allons définir les thèmes principaux de la recherche. Ainsi, dans un premier chapitre nous aborderons le thème de la digitalisation et de la transformation digitale, ainsi que leurs conséquences sur les organisations. Puis, dans un second chapitre, nous définirons le concept d'accueil, avec ses différentes composantes.

Chapitre 1 - La digitalisation

Dans ce premier chapitre, nous allons définir un des thèmes principaux de cette recherche : la digitalisation. Aujourd'hui présente dans tous les secteurs économiques, la digitalisation est encore complexe à définir et ses conséquences sur les organisations sont parfois ambivalentes. Dans un premier temps, nous donnerons une définition de la digitalisation et de la transformation digitale des entreprises, puis dans un second temps, nous étudierons les conséquences de cette transformation digitale sur les organisations.

1. Qu'est-ce que le digital ?

1.1. Définitions

1.1.1 Définition du digital

Selon l'Académie française, l'adjectif « digital » est étymologiquement lié au mot latin « *digitalis* », qui signifie « *qui a l'épaisseur d'un doigt* »². Ainsi, pour l'Académie française, l'adjectif « digital » signifie « *qui appartient aux doigts, se rapporte aux doigts* »³. L'Académie française souligne également que le terme français « numérique » existe et doit être préféré au terme anglais « *digital* ». L'adjectif « numérique » signifie, par extension, la représentation d'informations et de données sous forme de chiffres⁴. Le terme numérique est aujourd'hui présent dans notre quotidien, et est utilisé généralement pour désigner l'ensemble des pratiques qui découlent de l'usage des technologies (Vitali Rosati, 2014). L'emploi du mot « numérique » s'est largement diffusé dans les années 1990, avec la naissance et l'évolution d'internet et du Web (Vitali Rosati, 2014), qui entraînera une numérisation généralisée et qui favorisera la transmission de données et d'informations (Musso, 2008). Le numérique a permis une forte évolution dans le secteur des technologies de l'informatique et de la

² Académie française. *Digital* [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/d7wn4w45> (Consulté le 13-1-2022)

³ *Ibid.*

⁴ Dictionnaire de l'Académie française, 9^e édition. *Numérique* [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/2ez89cte> (Consulté le 13-1-2022)

communication, ce qui a favorisé leurs usages et les innovations autour de ces technologies (Musso, 2008).

Cependant, le terme digital remplace peu à peu le terme numérique. Ce changement peut être dû au caractère nouveau et à l'évolution rapide des technologies, pour que les entreprises prennent conscience du développement numérique et continuent à s'adapter constamment (Moatti, 2016). Il est tout de même important de souligner que les deux termes sont liés, puisque selon Hannart et Weissbrodt (2021), la digitalisation peut être définie comme un processus technique qui permet de convertir l'information vers un support digital. Par conséquent, le digital inclut également une notion de technologie et d'équipement, car des supports sont nécessaires à son usage.

1.1.2 Définition de la transformation digitale

Il est important de souligner que la transformation digitale repose sur l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC), c'est-à-dire les technologies qui permettent de collecter, recueillir, analyser des informations et de communiquer (Hannart et Weissbrodt, 2021). Les TIC ont été introduites dans les entreprises dans les années 1980, car les managers y voyaient une solution pour que les collaborateurs réalisent leurs tâches plus rapidement et pour un coût moindre (Dudézert, 2018, p. 23). Aujourd'hui, les entreprises utilisent massivement les TIC et de nombreux métiers se concentrent autour de leur usage (*ibid.*, p. 36). Ainsi, Benedetto-Meyer et Boboc (2019) définissent la transformation digitale comme « *l'introduction d'outils numériques dans l'activité de travail* ». De ce fait, la transformation digitale a lieu lorsqu'une entreprise met en place des outils digitaux et réussit à les utiliser dans son fonctionnement quotidien (Cavelius et al., 2018).

Mais, la transformation digitale ne peut être réduite à cette définition. En effet, comme l'expliquent Hannart et Weissbrodt (2021), le terme de transformation digitale se réfère également aux processus que les individus, les organisations, les sociétés et les gouvernements adoptent pour faire face aux changements induits par la digitalisation. Pour réussir sa transformation digitale, l'entreprise doit donc

se transformer en profondeur, en s'appuyant sur des processus commerciaux de digitalisation (Cavelius *et al.*, 2018). Selon Cavelius et ses co-auteurs (2018), pour être réussie, la transformation digitale d'une entreprise doit donc s'appuyer sur l'efficacité opérationnelle, la fiabilité des données et des informations que l'entreprise collecte, l'efficacité des coûts et la sécurité des transactions.

1.2. L'évolution du digital et ses outils

1.2.1 Évolution d'internet et du Web

La transformation digitale des entreprises passe par l'utilisation d'équipements, de supports et d'outils digitaux. Les technologies de l'information et de la communication sont connectées à internet et permettent l'échange de données en temps réel (Musso, 2008). Il est donc essentiel de donner une définition d'internet et du Web, pour comprendre comment les outils digitaux fonctionnent.

Le dictionnaire de l'Académie française définit internet comme un « *réseau mondial de télécommunication reliant entre eux des ordinateurs ou des réseaux locaux et permettant l'acheminement de données numérisées de toutes sortes (messages électroniques, textes, images, sons, etc.)* »⁵. Internet est donc un réseau dans lequel les informations sont stockées (Latorre, 2018).

Le Web (World Wide Web) peut être défini comme un sous-ensemble d'internet, dans lequel des données sont disponibles et accessibles via un navigateur, et reliées entre elles par des liens hypertextes (Latorre, 2018). Le Web est un système techno-social, basé sur des réseaux technologiques, qui permet la communication et la coopération humaine (Aghaei *et al.*, 2012). Il est apparu dans les années 1990, et n'a cessé d'évoluer depuis sa création (*ibid.*). Ainsi, plusieurs phases du Web peuvent être identifiées, en fonction de son évolution.

Le Web 1.0 a été créé en 1989. À sa création, le Web était un lieu de stockage des informations, dans lequel les utilisateurs pouvaient effectuer des recherches et accéder à des informations uniquement en lecture seule (Aghaei *et al.*, 2012). Les

⁵ Dictionnaire de l'Académie française, 9^e édition. *Internet* [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/2p93tazc> (Consulté le 13-1-2022)

utilisateurs avaient donc accès à des informations, mais ne pouvaient pas interagir entre eux, le Web 1.0 pouvait être qualifié d'unidirectionnel (Latorre, 2018).

Le Web 2.0 est apparu en 2004 et permet de réunir des communautés d'utilisateurs sur différentes plateformes, comme les réseaux sociaux, les blogs, les chats ou encore les forums (Latorre, 2018). Le Web 2.0 est généralement qualifié d'un Web participatif, dans lequel les utilisateurs peuvent avoir des interactions entre eux et échanger des informations (Aghaei *et al.*, 2012). Ce Web est donc bidirectionnel, car il permet aux utilisateurs la lecture, mais aussi l'écriture de contenus (*ibid.*).

Le Web 3.0 a fait son apparition autour des années 2010, et a pour objectif d'enrichir l'expérience des utilisateurs (Latorre, 2018). Ce Web est sémantique, car il utilise de manière performante le « *data web* » et permet l'interprétation des données non seulement par des humains, mais également par des machines pour permettre une meilleure gestion des données et une personnalisation pour les utilisateurs (Aghaei *et al.*, 2012). Latorre (2018) explique également que l'utilisation Web 3.0 est possible sur n'importe quel appareil ou support, pour permettre aux internautes d'avoir un accès continu à l'information.

Le Web 4.0 est une phase du Web qui n'est pour l'instant pas encore aboutie, mais elle est en train de se développer. L'objectif du Web 4.0 serait de simplifier les interactions entre humains et machines, notamment à travers la technologie de l'intelligence artificielle (Aghaei *et al.*, 2012). Ce Web peut être qualifié de prédictif, et permettra aux utilisateurs d'interagir de façon complète et personnalisée avec les appareils connectés (Latorre, 2018).

1.2.2 Les outils digitaux en entreprise

L'usage de l'informatique, d'internet et des TIC est devenu en quelques décennies une pratique omniprésente dans les entreprises et représente un levier de compétitivité et de modernisation de ces dernières (CIGREF, 2010, p. 23). Les outils technologiques sont maintenant utilisés dans toutes les entreprises, et largement répandus. Benedetto-Meyer et Boboc (2019) expliquent que les tablettes, les smartphones ou encore les applications de partage de données

représentent les outils numériques. Les outils les plus communément utilisés dans les entreprises sont les smartphones et les tablettes (Besseyre des Horts et Isaac, 2006 ; Guillemot *et al.*, 2016, p. 101). L'ordinateur portable est aussi largement répandu dans les entreprises (Besseyre des Horts et Isaac, 2006).

Ces outils font apparaître la notion de mobilité. La mobilité peut être définie comme l'accès permanent à un environnement de travail grâce aux appareils et outils digitaux (Syntec Numérique, 2016, p. 7). Les outils digitaux permettent donc le développement d'une nouvelle forme d'organisation du travail, dans laquelle le travail consiste en une activité et non en un lieu (Isaac *et al.*, 2006). Selon Isaac et ses co-auteurs (2006), l'activité de travail peut donc être réalisée hors du cadre spatial traditionnel de l'entreprise. Pour permettre cette mobilité, les outils digitaux doivent par conséquent être connectés à un réseau internet, et ainsi permettre l'échange d'informations à tout moment (Besseyre des Horts et Isaac, 2006).

2. Les conséquences de la transformation digitale des entreprises

2.1. L'évolution du digital

Comme vu précédemment, l'utilisation du numérique dans les entreprises est apparue au cours des années 1980. À cette époque, les entreprises avaient une vision déterministe des technologies, et pensaient que lorsque l'une d'entre elles était mise en place, elle aurait forcément l'impact souhaité sur le processus de travail (Dudézert, 2018, p. 25). Cette vision, soutenue par Woodward (1958, 1980)⁶, affirmait le fait qu'une technologie correspondait à une organisation de travail. Mais, cette vision peut être discutée, car elle ne tient pas en compte des conditions d'utilisation de ces technologies et l'influence que l'utilisateur peut avoir sur l'impact de cette dernière sur l'organisation (Dudézert, 2018, p. 25).

À partir du milieu des années 1990, une nouvelle vision s'installe. Cette vision sociotechnique, issue des travaux de Emery et Trist (1965)⁷ et Pinch et Bijker

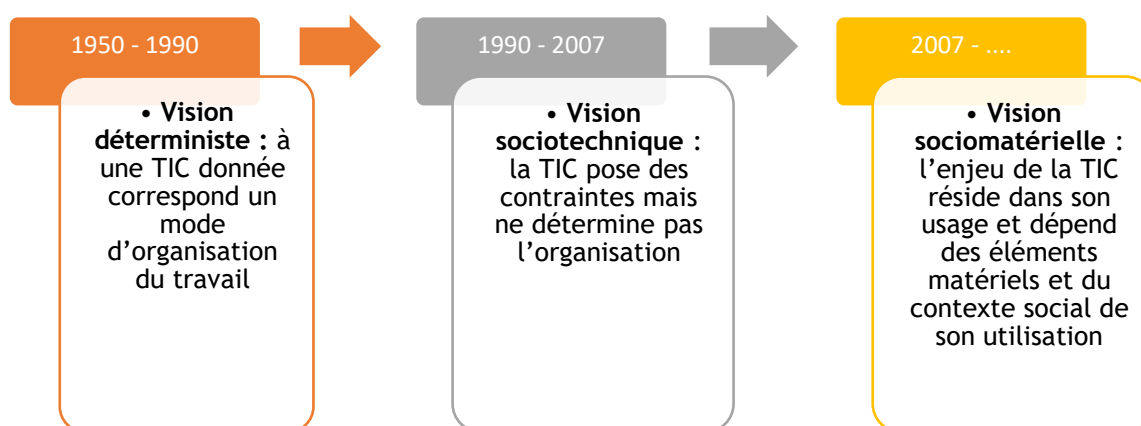
⁶ Cité par Dudézert, 2018, p. 25

⁷ *Ibid.*

(1984 ; 1987)⁸, tente d'expliquer les impacts des technologies sur l'organisation. Selon Dudézert (2018, p. 25) cette vision affirme qu'une technologie donnée peut découler sur plusieurs modes d'organisation du travail. Ainsi, l'auteure indique que, selon cette vision, une technologie ne détermine pas l'organisation du travail, mais crée des contraintes sur cette dernière. Cette vision prend également en compte l'utilisateur de la technologie et de sa capacité à s'appropriier un outil pour un usage déterminé (Dudézert, 2018, p. 25).

Enfin, à partir des années 2007, une dernière vision s'installe. Cette vision est sociomatérielle, c'est-à-dire que l'utilisation d'un outil ou d'une technologie dépend des éléments matériels de ce dernier, mais aussi de l'individu et de son parcours personnel (Dudézert, 2018, p. 26). En effet, les outils technologiques imposent des limites d'utilisation (ce qui peut être fait ou non), mais l'enjeu de la transformation digitale se trouve surtout dans l'usage que l'utilisateur va faire de cet outil et son appropriation (Dudézert, 2018, p. 26).

Figure 2 - Évolution de la conception de la TIC et de son usage en organisation ⁹



⁸ *Ibid.*

⁹ Source : Dudézert, 2018, p. 26

2.2. Les apports du digital

La transformation digitale des entreprises est aujourd'hui nécessaire, pour maintenir un niveau de compétitivité et de modernité suffisant (CIGREF, 2010). L'introduction des outils digitaux impacte les entreprises et leur manière d'organiser le travail. En effet, avec l'implantation de la notion de mobilité dans les entreprises, les salariés gagnent en flexibilité, que ce soit en termes de lieu et de temps, car ils peuvent accéder aux systèmes internes de l'entreprise à tout moment (Besseyre des Horts et Isaac, 2006). Les contraintes spatio-temporelles sont réduites grâce à la technologie. Les outils digitaux sont aussi une aide à la décision, et permettent aux salariés de gagner en autonomie (*ibid.*), notamment par le fait qu'ils puissent organiser leurs activités de manière autonome, en pratiquant par exemple du télétravail (Hannart et Weissbrodt, 2021).

L'accessibilité aux données de l'entreprise en temps réel permet également de faciliter la communication des différents acteurs et services dans l'entreprise (Besseyre des Horts et Isaac, 2006). Ainsi, une meilleure communication permet de simplifier la coordination des équipes et la collaboration (*ibid.*). La coordination des équipes est d'autant plus facilitée que les TIC permettent à des salariés de travailler ensemble sur un même projet, même s'ils sont éloignés géographiquement et font partie d'unités différentes (Hannart et Weissbrodt, 2021). Ainsi, grâce aux technologies, les entreprises peuvent mettre en place des « organisations virtuelles », qui permettent de réunir une équipe au niveau mondial tout en réduisant les frais de déplacement (*ibid.*).

Par ailleurs, l'intégration des outils digitaux permet à l'entreprise d'augmenter sa productivité (Dudézert, 2018, p. 23) et de réduire également certains délais, grâce à un accès instantané à l'information (Guillemot *et al.*, 2016, p. 101). Cette réduction des délais engendre bien évidemment un accroissement de la réactivité face aux clients (Besseyre des Horts et Isaac, 2006 ; Guillemot *et al.*, 2016, p.101).

En plus du gain de réactivité pour les clients, la digitalisation permet également à l'entreprise de répondre au mieux à leurs attentes, notamment grâce aux données collectées et stockées dans les outils collaboratifs disponibles sur les

appareils à disposition du personnel (Syntec Numérique, 2016, p. 15). Ainsi, les collaborateurs peuvent fournir une expérience plus personnalisée aux clients, en fonction des besoins spécifiques de chacun (*ibid.*).

2.3. Les limites du digital

La transformation digitale de l'entreprise comporte donc de nombreux avantages. Mais, il est important de prendre en compte les limites que cette dernière peut avoir sur le fonctionnement de l'entreprise et l'activité des salariés.

En effet, les outils digitaux peuvent être perçus comme un outil de contrôle et de traçabilité des activités des salariés, puisque les employeurs peuvent avoir accès aux données et aux informations traitées par les salariés sur leurs outils de travail (Isaac *et al.*, 2006). Ce contrôle pourrait même avoir lieu hors du temps de travail, et donc générer un risque de violation de la vie privée des salariés (*ibid.*). Par ailleurs, les technologies qui facilitent la mobilité et la flexibilité, peuvent avoir un impact sur l'organisation de travail pour les salariés, qui ne parviendraient plus à fragmenter leur vie privée et leur vie professionnelle (Isaac *et al.*, 2006). La flexibilité du temps et du lieu de travail peut donc avoir un impact négatif sur la vie des salariés. Par exemple, comme le soulignent Hannart et Weissbrodt (2021), le télétravail peut entraîner une confusion entre le lieu de travail et le domicile, et une surcharge de travail liée à la possibilité d'accéder à n'importe quel moment et endroit aux canaux professionnels.

De plus, l'hyperconnexion des salariés peut représenter un risque, car elle développe une culture de l'instantanéité et de la vitesse (Besseyre des Horts et Isaac, 2006). L'hyperconnexion est définie par Laudren (2021) comme une « *saturation d'informations, de sollicitations, d'interactions et d'interruptions, dans les connexions digitales ou numériques* ». Les salariés sont donc confrontés à un flux d'informations constant, et sont amenés à prendre des décisions dans l'urgence ou dans des contextes inadaptés (Besseyre des Horts et Isaac, 2006). Cette nécessité de l'instantanéité et de « l'hyperconnectivité » génère du stress chez les salariés, et peut créer une forme de dépendance car les salariés se sentent obligés de répondre aux sollicitations numériques multiples qu'ils

reçoivent (Laudren, 2021). Cette sollicitation permanente des employés peut avoir un effet négatif sur leur productivité et leur créativité (Dudézert, 2018, p. 33). Par conséquent, l'usage intensif des TIC pose également le débat sur le droit à la déconnexion des salariés (Dudézert, 2018, p. 33).

Aussi, Besseyre des Horts et Isaac (2006) soulignent que, même si les outils digitaux offrent plus de flexibilité (en termes de temps et de lieux), ils peuvent aussi être à l'origine d'une perte d'autonomie pour les salariés. En effet, l'automatisation de certaines tâches via les systèmes d'informations a permis aux salariés d'acquérir de réels automatismes et d'appliquer seulement des procédures standardisées (Dudézert, 2018, p. 52). Comme l'explique le rapport réalisé par la Direction générale du travail (2012), les entreprises qui utilisent des TIC mettent en place des processus dématérialisés et standardisés, dans le but de simplifier les tâches des salariés.

La transformation digitale apparaît aujourd'hui comme nécessaire pour maintenir la compétitivité des entreprises. Cette transformation digitale, permise grâce au développement d'internet et du web, a révolutionné les pratiques des entreprises. En effet, l'introduction des outils digitaux, comme les smartphones ou les tablettes, permet la mise en place de nouvelles organisations de travail et de nouvelles activités pour les salariés. De nombreux avantages découlent de l'usage des outils digitaux, comme le gain de flexibilité et de productivité. Cependant, des limites à ces outils peuvent également être identifiées, comme la difficulté pour les salariés à séparer leur vie professionnelle et leur vie privée ou encore un risque « d'hyperconnectivité ».

Chapitre 2 - L'accueil

Nous allons à présent définir le second thème principal de cette recherche : l'accueil. L'accueil est un élément fondamental dans les entreprises de services, mais sa définition est généralement floue. Dans ce chapitre, nous allons dans un premier temps donner une définition de l'accueil et exposer ses différentes composantes, puis nous définirons les concepts souvent confondus avec l'accueil.

1. Définition de l'accueil

1.1. L'accueil : une définition complexe

L'accueil est omniprésent dans le discours touristique, pourtant ce concept reste imprécis et trop souvent assimilé au service (Leblanc, 2003). Il est donc essentiel de donner une définition claire de l'accueil. L'accueil ne peut être résumé au premier contact entre un client et un membre du personnel en contact dans une organisation (Cinotti, 2014, p. 13). L'accueil ne se réduit pas à des gestes de bienvenue, il se déploie à toutes les étapes d'une prestation de service. Il est important de préciser que l'accueil se déroule lors d'une rencontre de service entre un « accueillant », qui fait partie du personnel d'une organisation et qui fournit une prestation de service, et un « accueilli », qui demande un service (*ibid.*, p. 14).

Par conséquent, deux points de vue peuvent être adoptés pour définir l'accueil :

a) Du point de vue de l'accueilli, l'accueil peut être défini comme « *une expérience vécue lors d'une rencontre de service personnalisé avec un membre du personnel en contact d'une organisation* » (*ibid.*, p. 25). Ainsi, cette définition induit le fait que l'accueil n'est qu'humain, et résulte de l'interaction entre un client et un membre du personnel en contact.

b) Du point de vue de l'accueillant, l'accueil peut être défini comme « *la mise en œuvre, par un prestataire de services, dès que survient un contact direct ou médiatisé avec un accueilli, de techniques de communication interpersonnelle, en utilisant des supports physiques et en faisant preuve d'une certaine attitude de service* » (*ibid.*, p. 25). Cette définition induit donc que le fait que le personnel

en contact en charge de l'accueil mobilise des techniques et des compétences, et qu'il utilise des éléments du support physique pour réaliser l'accueil.

Dans une situation d'accueil, il est primordial de prendre en compte les deux acteurs : l'accueillant et l'accueilli ; car l'accueil est une relation (Redeker, 2001). L'accueil permet donc la création d'un lien social entre l'accueillant et l'accueilli (*ibid.*). Redeker (2001) explique que l'accueil ne pourra jamais devenir une habitude et être automatisé, car l'accueillant aura toujours affaire à une personne nouvelle et singulière.

De plus, il est nécessaire de souligner que l'accueil n'est pas un don, et que le personnel en contact doit fournir des efforts et mobiliser des techniques pour le réaliser (Redeker, 2001). En effet, Cinotti (2014, p. 29) explique que des techniques d'accueil existent et permettent son amélioration :

- le langage verbal, para-verbal et non verbal ;
- la synchronisation ;
- l'écoute active ;
- l'adaptation des attitudes en fonctions des interlocuteurs ;
- la maîtrise de plusieurs langues étrangères.

La réalisation de l'accueil nécessite un véritable effort de la part du personnel en contact, qui doit mettre de côté ses habitudes, son confort et ses mécanismes pour accueillir les clients et répondre à leurs attentes (Redeker, 2001).

1.2. L'accueil et ses différentes composantes

Gouirand (2009) affirme que l'accueil résulte d'un processus défini, qui repose sur trois concepts : la reconnaissance, l'hospitalité et le sentiment d'appartenance.

Selon Gouirand (1996) la reconnaissance est le concept qui permet de fonder l'accueil. Elle se produit dès les premiers instants de la rencontre entre le client et le personnel qui l'accueille (Leblanc, 2003). La reconnaissance réside dans le fait que l'accueilli souhaite être reconnu en tant qu'être humain, mais aussi comme celui qu'il tente d'être (Gouirand, 2009). L'accueilli souhaite donc être reconnu pour ce qu'il est, mais aussi pour ce qu'il croit ou veut être, selon le

mythe de son « *moi idéal* » (*ibid.*). Aussi, la reconnaissance induit une notion de désir d'être accueilli, l'accueilli recherche donc un accueil spontané et authentique (Gouirand, 1996). Cette notion de désir rejoint la définition de l'accueil donné par Hudson¹⁰ « *l'accueil, c'est la création d'une atmosphère dans laquelle le visiteur se sent attendu et désiré* ».

Le concept d'hospitalité dans le processus d'accueil renvoie directement au désir d'appartenance (Gouirand, 1996). Ce besoin d'hospitalité est la suite logique du besoin de reconnaissance, puisque, une fois que l'accueilli est reconnu, il souhaite ensuite être accepté dans la communauté qui l'accueille (*ibid.*). Ainsi, il ne sera plus identifié comme un inconnu, mais comme un membre à part entière dans le groupe (Gouirand, 2009).

Le maternage est le processus qui découle naturellement des deux premiers (Gouirand, 1996). La personne accueillie, reconnue et intégrée dans la communauté, doit ensuite apprendre les règles de cette communauté (*ibid.*). Mais, le maternage induit également le fait que l'accueillant doit veiller au confort de l'accueilli et répondre au maximum à ses attentes et ses besoins (*ibid.*).

1.3. Accueil et atmosphère

D'un point de vue technique et étymologique, l'atmosphère désigne l'air qui entoure la sphère (Kotler, 1973 ; Daucé et Rieunier, 2002). Pour appliquer cette définition à un magasin, la sphère peut être représentée par les produits, et l'atmosphère est constituée des éléments intangibles autour des produits (Daucé et Rieunier, 2002). Ainsi, Kotler (1973) définit l'atmosphère comme « *l'effort engagé pour concevoir des environnements d'achats destinés à produire chez le consommateur des effets émotionnels spécifiques qui augmentent alors sa probabilité d'achat* ». Kotler (1973) explique que l'atmosphère est appréhendée par les sens, et que les principaux canaux sensoriels sont la vue, l'ouïe, l'odorat et le toucher.

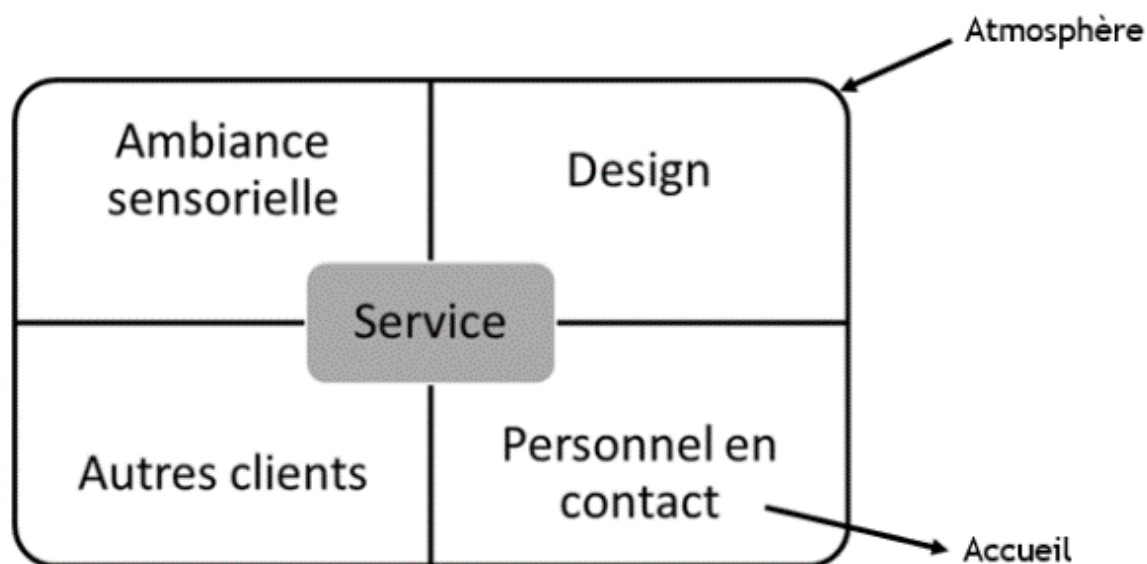
L'atmosphère se compose donc d'éléments liés à l'environnement physique, comme la musique, le design, les odeurs ou les couleurs, mais aussi d'éléments

¹⁰ Cité par Direction du Tourisme, 2007, p. 6

liés à l'environnement social, comme le style des vendeurs ou les autres clients (Daucé et Rieunier, 2002). Il est important de souligner que les professionnels peuvent maîtriser l'environnement physique d'un point de vente, mais l'environnement social ne peut être complètement maîtrisé, du fait de la difficulté à réguler le flux de client (*ibid.*). L'atmosphère d'un point de vente peut donc exercer une influence sur le comportement et les réactions du client, en impliquant des facteurs cognitifs, émotionnels et physiologiques (*ibid.*).

Il est important de ne pas confondre l'atmosphère et l'accueil. Selon Cinotti (2014, p. 23), l'accueil est un élément de l'atmosphère (*cf.* Figure 3, p. 25). Ainsi, l'atmosphère peut exercer une influence sur l'accueil, et participe à la création du lien entre le personnel et le consommateur en provoquant chez ce dernier des émotions (*ibid.*, p. 24). Cependant, il est important de souligner que l'amélioration des éléments physiques de l'atmosphère ne permettra pas l'amélioration de l'accueil. En effet, l'accueil n'est qu'humain et son amélioration passe uniquement par la formation et la motivation du personnel en contact (*ibid.*, p. 24).

Figure 3 - Service, atmosphère et accueil ¹¹



¹¹ Source : Cinotti, 2014, p. 23.

2. Des concepts à ne pas confondre

2.1. Service

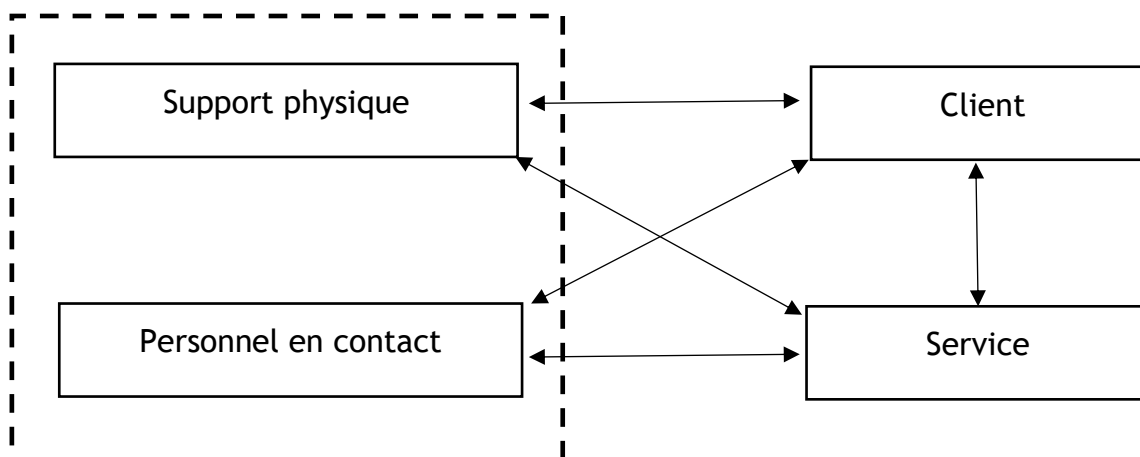
Le service peut être défini comme « *un échange, sans transfert de propriété, source de valeur pour le client, qui est l'occasion pour ce dernier d'une interaction avec les éléments humains et/ou physique du prestataire* »¹². Plusieurs caractéristiques du service peuvent être identifiées, comme son intangibilité, la simultanéité de la production et de la consommation, l'impossibilité de stocker le service et l'hétérogénéité de la qualité de service (Boyer et Nefzi, 2009). La définition du service est complexe, c'est pourquoi il est important de caractériser le processus de fabrication d'un service, appelé également le système de servuction. Eiglier et Langeard (1987, p. 15) définissent la servuction comme « *l'organisation systématique et cohérente de tous les éléments physiques et humains de l'interface client-entreprise nécessaire à la réalisation d'une prestation de service dont les caractéristiques commerciales et les niveaux de qualité ont été déterminés* ».

Selon Eiglier et Langeard (1987, p. 16), le système de servuction est composé de plusieurs éléments (cf. Figure 4, p. 27) :

- le client, qui est impliqué et indispensable à la fabrication du service ;
- le support physique, qui est nécessaire à la fabrication du service et qui sera utilisé par le personnel en contact et le client ;
- le personnel en contact, qui est employé par l'entreprise de service et qui est en contact direct avec le client ;
- le service, qui est le résultat de l'interaction entre les trois éléments cités ci-dessus ;
- le système d'organisation interne, qui est la partie non visible pour le client, constitué de toutes les fonctions classiques d'une entreprise mais également de fonctions spécifiques ;
- les autres clients, qui peuvent exercer une influence sur la qualité du service perçue et la satisfaction des clients.

¹² *Op. cit.* note 1, p. 8

Figure 4 - Les éléments fondamentaux du système de servuction ¹³



Le service ne doit pas être confondu avec l'accueil. En effet, la réalisation d'un service ne donne pas automatiquement lieu à une situation d'accueil. Cinotti (2009) explique que si un client décide d'acheter des forfaits de ski en passant par une caisse automatique, il accédera à un service, mais il ne vivra pas une situation d'accueil. En revanche, s'il décide d'acheter ses forfaits auprès d'une caissière, il vivra une situation d'accueil plus ou moins réussie. Le service correspond uniquement à l'action de fournir une prestation souhaitée par le client, plus simplement de répondre aux besoins du client (Gourand, 1994)¹⁴. Par ailleurs, une situation d'accueil ne se produit pas uniquement lors d'une prestation de service (Cinotti, 2014, p.14). Cinotti (2014, p.14) donne l'exemple d'un commerçant qui salue un client habitué : il n'y a pas de prestation de service, mais le commerçant réalise un geste d'accueil.

Accueil et service sont donc deux termes différents, mais ils sont mêlés. En effet, les personnes en charge de l'accueil doivent généralement réaliser des prestations de service (*ibid.*, p. 21). Par exemple, un réceptionniste dans un hôtel a pour mission d'accueillir les clients, mais il doit aussi réaliser des prestations de service comme, par exemple, le *check-in* et le *check-out*.

¹³ Source : Eiglier et Langeard, 1987, p. 17

¹⁴ Cité par Leblanc, 2003

2.2. L'hospitalité

L'hospitalité et l'accueil sont des termes souvent confondus (Cinotti, 2014, p. 91). Comme vu précédemment, Gouirand (2009) affirme que l'accueil résulte d'un processus défini, qui comporte trois composantes : la reconnaissance, l'hospitalité et le sentiment d'appartenance. Cependant, selon Montandon¹⁵ (2001), l'hospitalité va au-delà de l'accueil, l'accueil n'est qu'un outil de l'hospitalité. Ricoeur¹⁶ (1998) définit l'hospitalité comme « *le partage du "chez soi"* ». Historiquement, l'hospitalité peut être considérée comme une ancienne forme d'accueil, car l'accueil était fondé sur le fait de recevoir quelqu'un d'étranger sous son toit, de façon gratuite (Seydoux, 1983)¹⁷. L'hospitalité est donc basée sur le partage de chez soi, de manière gratuite et désintéressée.

Mais, le développement du tourisme a fait apparaître diverses formes d'hospitalité, qui varient en fonction des établissements touristiques et de leurs caractéristiques. Cinotti (2011, p. 34) identifie trois formes d'hospitalité touristique : l'hospitalité territoriale, l'hospitalité domestique et l'hospitalité commerciale.

Ainsi, à la réception d'un hôtel, l'accueil est réalisé par un employé, qui ne peut donc pas partager son « chez soi ». Cependant, Cinotti (2011, p. 95) explique que dans un hôtel, un réceptionniste peut faire preuve d'hospitalité touristique territoriale envers un client étranger, tout en réalisant une prestation de service et en mobilisant des techniques d'accueil.

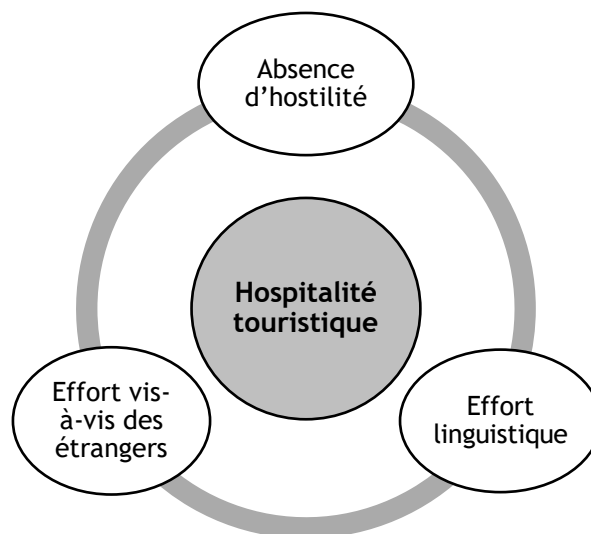
Cinotti (2014, p. 93) présente trois dimensions centrales à l'hospitalité touristique (cf. Figure 5, p. 29).

¹⁵ Cité par Cinotti, 2011, p. 94

¹⁶ *Ibid.*, p. 26

¹⁷ *Ibid.*, p. 86

Figure 5 - Dimensions de l'hospitalité touristique¹⁸



Il est important de souligner que, pour de nombreux auteurs, l'hospitalité ne peut s'exercer qu'auprès d'étrangers (*ibid.*, p. 46). Ainsi, l'hospitalité touristique territoriale est définie comme « *le partage du territoire avec les touristes étrangers, la prise en compte de leur "étrangèreté" lors des échanges, mais aussi dans les supports* » (*ibid.*, p. 49). Par conséquent, tous les résidents d'une destination touristique sont concernés par l'hospitalité, et elle ne dépend pas uniquement du personnel en contact dans les organisations touristiques¹⁹. Ainsi, le personnel des organisations non touristiques et les populations locales jouent aussi un rôle dans la perception que les touristes étrangers auront d'une destination. Des éléments non matériels (signalétique, brochures, etc.) peuvent également participer à l'amélioration de l'hospitalité territoriale, comme par exemple, la traduction des supports en différentes langues (Cinotti, 2011, p.48).

L'hospitalité se différencie donc de l'accueil, puisque dans un établissement le personnel en contact ne partage pas son « chez soi » avec les clients. Cependant, une forme d'hospitalité peut être pratiquée dans les établissements hôteliers : l'hospitalité touristique territoriale. Mais, il est important de noter que cette forme d'hospitalité ne concerne pas uniquement le personnel en contact dans une organisation, mais tous les acteurs d'une destination touristique.

¹⁸ Source : auteur. D'après Cinotti, 2014, p. 93

¹⁹ *Op. cit.* note 1, p. 8

Dans ce chapitre, nous avons pu définir le concept d'accueil comme une relation entre un accueillant, membre du personnel en contact d'une organisation, et un accueilli, qui est à la recherche d'un service. L'accueil comporte différentes composantes, qui forment un processus défini. Cependant, l'accueil n'est pas un don et sa réalisation demande un réel effort de la part du personnel en contact. De plus, nous avons vu que l'accueil est un élément qui appartient à l'environnement social de l'atmosphère, et ne peut donc pas être totalement maîtrisé.

Enfin, pour distinguer l'accueil des autres concepts proches, nous avons étudié les concepts du service et de l'hospitalité. Ainsi, le service est la réalisation d'une prestation en réponse à une demande d'un client, et la réalisation de ce service ne donne pas automatiquement lieu à une situation d'accueil. L'hospitalité peut être définie comme le partage du « chez-soi », et ne peut donc pas avoir lieu dans un hôtel. Mais, il est important de souligner que différentes formes d'hospitalité existent, et que le personnel en contact dans un hôtel peut pratiquer une forme d'hospitalité touristique territoriale avec les clients étrangers. Cependant, l'hospitalité touristique territoriale ne dépend pas uniquement du personnel en contact dans une organisation, mais est réalisée par tous les acteurs d'une destination.

Conclusion de la première partie

Dans cette première partie, nous retenons que la transformation digitale des entreprises s'est développée au cours des années 1980, grâce à l'évolution des technologies de l'information et de la communication. Aujourd'hui largement répandue, la digitalisation a largement transformé les processus et les modes d'organisation des entreprises, mais aussi de la société en générale. Ces technologies ont pour objectifs d'augmenter la productivité des organisations tout en diminuant leurs coûts. Ainsi, des outils comme les ordinateurs portables, les tablettes ou encore les smartphones semblent aujourd'hui indispensables. Ils offrent de nombreux avantages et introduisent la notion de mobilité : il est maintenant possible de travailler depuis n'importe quel endroit, en ayant un accès instantané et permanent aux données. Ainsi, les entreprises se qualifient de flexibles et offrent davantage d'autonomie à leurs salariés. Cependant, cette digitalisation présente aussi des limites. L'accès instantané aux données de l'entreprise peut induire une charge de travail supplémentaire et une difficulté à séparer la vie professionnelle et la vie privée pour les salariés.

Dans cette partie, nous avons également vu que le concept d'accueil est difficile à définir. Pourtant, l'accueil est un élément central et omniprésent dans le discours touristique. Nous retenons que l'accueil se déroule lors d'une rencontre de service entre deux acteurs : un accueillant et un accueilli. L'accueil est une relation, et permet la création d'un lien social unique entre ces deux acteurs. Il est également nécessaire de préciser que l'accueil est un élément de l'atmosphère, et peut ainsi exercer une influence sur le client et ses comportements de consommation. L'accueil ne doit pas être confondu avec le service, même si ces deux termes sont mêlés. En effet, le service consiste en la réalisation d'une prestation liée à un besoin spécifique du client. Par ailleurs, le concept d'hospitalité doit aussi être différencié de l'accueil. L'hospitalité peut être définie comme le partage de « chez soi » et ne peut donc pas être appliquée dans les établissements hôteliers. Certes, une hospitalité touristique territoriale pourrait être appliquée dans les hôtels, mais elle concernera tous les acteurs d'une destination touristique et non pas uniquement le personnel en contact.

Partie 2 - L'accueil et le digital en hôtellerie

Introduction

DANS UN CONTEXTE DE MONDIALISATION et d'hyperconsommation, les entreprises sont aujourd'hui obligées de se réinventer pour faire face à la concurrence. Le secteur hôtelier est très concurrentiel et de nombreux concepts d'hébergement innovants ont vu le jour ces dernières années. Ainsi, les hôteliers sont aujourd'hui dans l'obligation de s'adapter et d'innover pour répondre aux nouvelles attentes de la clientèle et faire face à ces nouveaux concurrents.

L'accueil est un élément central dans les organisations touristiques et hôtelières, il joue un rôle majeur dans la satisfaction des clients. La digitalisation est aujourd'hui une étape nécessaire aux entreprises, pour maintenir leur compétitivité et attirer leur clientèle. Ainsi, le secteur de l'hôtellerie n'a pas échappé à cette évolution, et a dû s'adapter pour créer une offre attractive aux yeux des clients et en accord avec les attentes actuelles.

Cette deuxième partie est divisée en trois chapitres. Dans le premier chapitre, nous présenterons le secteur de l'hôtellerie, à travers les thèmes de l'accueil et de la digitalisation dans le secteur. Puis, dans le deuxième chapitre, nous évoquerons les conséquences de l'introduction du digital dans les hôtels. Enfin, nous étudierons l'influence que la digitalisation peut avoir sur l'accueil.

Chapitre 1 - L'hôtellerie : accueil et digitalisation

La digitalisation est aujourd'hui présente dans tous les secteurs, l'hôtellerie est par conséquent également concernée par cette transformation. Dans ce chapitre, nous allons donc dans un premier temps présenter le secteur de l'hôtellerie, puis dans un second temps nous étudierons l'accueil dans le secteur hôtelier, et enfin nous verrons comment la digitalisation se traduit dans ce secteur.

1. Présentation de l'hôtellerie

1.1. Évolution de l'hôtellerie

L'hébergement touristique apparaît lors de l'Antiquité (Cinotti, 2021). C'est une activité commerciale ancienne, qui s'est développée à la base dans des petites auberges exploitées de manière familiale (*ibid.*). L'hôtellerie connaît un fort renouvellement à la fin des guerres napoléoniennes, dû à une forte augmentation des déplacements (Tissot, 2007). Les structures d'hébergement touristiques ne suffisent plus pour accueillir les voyageurs, ainsi de nombreux hôtels se construisent dans les années 1830 (*ibid.*). Les hôtels se multiplient et s'étalent sur tout le territoire, notamment grâce au développement du chemin de fer (*ibid.*). Ces établissements permettent de répondre aux attentes d'une clientèle suffisamment aisée et exigeante, qui cherche du confort et de la sécurité (*ibid.*).

La première chaîne hôtelière se développa aux États-Unis en 1876. En Europe, c'est en 1896 que la première société de développement hôtelier voit le jour, créée par César Ritz (Cinotti, 2021). L'hôtel Ritz fut inauguré à Paris deux années plus tard, puis d'autres hôtels furent créés à Londres et à Madrid (*ibid.*). Ensuite, la chaîne hôtelière s'implanta sous forme de franchise dans de nombreuses villes à l'international (*ibid.*). Ainsi, avant la Première Guerre mondiale, le secteur de l'hôtellerie a commencé à s'industrialiser, le nombre d'auberges a peu à peu diminué au profit des hôtels de chaîne et des hôtels de grande taille (*ibid.*).

Jusqu'à la fin des années 1960, deux types d'établissements hôteliers étaient principalement présents sur le marché : les hôtels de grandes villes et les motels routiers, destinés au secteur industriel (Larivière et Jussaume, 2004). Ensuite, à

partir des années 1970, les établissements « économiques » se sont largement répandus, sous l'influence des motels routiers (*ibid.*). De nouveaux établissements sont également apparus, avec pour stratégie de viser une clientèle spécifique : c'est ainsi que la segmentation de la clientèle s'est installée dans le vocabulaire hôtelier (*ibid.*). L'industrialisation du secteur hôtelier a été réellement mise en place à cette période, et se traduisait par l'augmentation de la taille des hôtels, l'accroissement de la productivité par la rationalisation du travail, la division du travail et la spécialisation du personnel et le renforcement des contrôles (Levitt, 1972 ; 1976)²⁰. L'industrialisation et l'essor de l'hôtellerie économique favorisa ainsi l'implantation de chaînes hôtelières étrangères en France dans les années 1990 (Cinotti, 2021).

1.2. Définition de l'hôtellerie et des différentes catégories d'hôtels

1.2.1 Définition de l'hôtellerie

En France, il n'existe pas de définition juridique pour caractériser un hôtel. Cependant, l'article 261 D du Code général des impôts (République française *b*) définit une prestation hôtelière comme la location d'une chambre avec un forfait intégrant obligatoirement plusieurs services²¹ :

- le nettoyage quotidien de la chambre ;
- la fourniture et l'entretien du linge de toilette ;
- la réception de la clientèle ;
- la proposition d'un petit-déjeuner.

D'autres services complémentaires peuvent être proposés dans les hôtels, comme par exemple le *roomservice*, la restauration, la location de salle de réunions, l'accès à un spa²², etc.

²⁰ Cité par Cinotti, 2021

²¹ Ministère de l'économie, des finances et de la relance. *Hôtellerie : hôtels de tourisme et auberges collectives*, 18-1-2022 [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/nyx8famz> (Consulté le 11-2-2022)

²² *Ibid.*

Dans le secteur de l'hôtelier, il est important de noter la distinction entre les hôtels de chaîne et les hôtels indépendants.

L'hôtellerie de chaîne se divise en deux catégories : les chaînes intégrées et les chaînes volontaires. Comme précisé précédemment, l'hôtellerie de chaîne intégrée est apparue en France dans les années 1970. L'Insee définit l'hôtellerie de chaîne intégrée comme « *l'ensemble des hôtels ayant une enseigne d'un groupe hôtelier quel que soit leur statut juridique (filiales, franchisés...)*²³ ». Les hôtels de chaîne intégrée sont donc exploités par un groupe hôtelier et permettent aux clients de retrouver des prestations semblables d'un hôtel à un autre²⁴. Les hôtels de chaîne volontaire sont des établissements indépendants qui se regroupent afin de promouvoir une marque et de faciliter leur commercialisation. Pour adhérer à une chaîne volontaire, les établissements doivent répondre à des critères communs de confort, d'équipements et de services²⁵.

Les hôtels indépendants sont des établissements généralement familiaux et de petites capacités²⁶. Ils sont juridiquement et économiquement autonomes. Les hôtels indépendants représentent la majorité des hôtels en France, mais ils enregistrent une fréquentation moins élevée que les hôtels de chaîne (Favre, 2014).

1.2.2 Le classement des hôtels en France

En France, les hôtels sont classés en cinq catégories, allant de une à cinq étoiles. Ce classement se positionne sur trois critères fondamentaux : les équipements, le service au client, l'accessibilité et le développement durable²⁷. Un référentiel du classement hôtelier est réalisé par l'agence de développement touristique française, nommée « Atout France » (Deschamps, 2013). Ce référentiel est

²³ Insee. *Définitions, méthodes et qualité. Définitions : Hôtellerie de chaîne*, 28-6-2019 [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/mvftawat> (Consulté le 25-2-2022)

²⁴ L'Hôtellerie-Restauration. *Quelle est la différence entre une chaîne hôtelière volontaire et une chaîne intégrée ?* [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/y73r48hs> (Consulté le 25-2-2022)

²⁵ *Ibid.*

²⁶ Coach Omnium. *L'hôtellerie française, sans surprise... un désastre en 2020*, 30-6-2021 [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/msbyc6wy> (Consulté le 25-2-2022)

²⁷ Atout France. *Les principes généraux* [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/mw54uhyh> (Consulté le 11-1-2022)

composé de 241 critères et la décision de classement d'un établissement est valable pour une durée de cinq ans²⁸.

Une fois classés, les hôtels sont nommés « hôtels de tourisme ». L'article D311-4 du Code du tourisme (République française a) définit un hôtel de tourisme comme « *un établissement commercial d'hébergement classé, qui offre des chambres ou des appartements meublés en location à une clientèle de passage qui y effectue un séjour caractérisé par une location à la journée, à la semaine ou au mois, mais qui, sauf exception, n'y élit pas domicile* ».

²⁸ *Op. cit.* note 21, p. 35

La digitalisation de l'accueil en hôtellerie

Tableau 1 - Les principaux critères de classement des hôtels ²⁹

Classement	Catégories d'hébergement	Critères principaux de classement
Hôtel 1*	Hébergement économique	<ul style="list-style-type: none"> • Offre un équipement minimal fonctionnel • Garantit un accueil au minimum 8 heures par jour • Détient une surface du hall de réception et des salons de 20 m² minimum • Propose des chambres doubles d'une surface minimum de 9 m², avec des sanitaires privés ou communs
Hôtel 2*	Hébergement milieu de gamme	<ul style="list-style-type: none"> • Offre un niveau de confort et d'équipement plus important • Garantit un accueil au minimum 10 heures par jour par un personnel pratiquant au moins une langue officielle européenne • Détient une surface du hall de réception et des salons de 30 m² au minimum • Propose des chambres doubles d'une surface minimum de 9 m²
Hôtel 3*	Hébergement milieu de gamme-supérieur	<ul style="list-style-type: none"> • Propose une gamme de services offerts aux clients (accès internet, boissons, etc.) et est en mesure d'informer et d'accueillir une clientèle internationale • Garantit un accueil au minimum 10 heures par jour par un personnel pratiquant au moins une langue officielle européenne • Détient des espaces de vie spacieux (50 m²) • Propose des chambres doubles d'une surface minimum de 13,5 m²

²⁹ Source : auteur. D'après le ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance. *Tableau de classement hôtelier, mode d'emploi*, 11-6-2009 [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/2p94e8hw> (Consulté le 11-2-2022)

La digitalisation de l'accueil en hôtellerie

Classement	Catégories d'hébergement	Critères principaux de classement
Hôtel 4*	Hébergement haut de gamme	<ul style="list-style-type: none"> • Apporte un soin particulier pour l'accueil des clients • Garantit la présence du personnel de réception 24h/24 (pour les hôtels de plus de 30 chambres) qui pratique au moins une langue officielle européenne • Détient des espaces de vie spacieux (70 m²) • Propose des chambres doubles d'une surface minimum de 16 m², climatisées et offrant l'accès à internet et à des chaînes internationales
Hôtel 5*	Hébergement très haut de gamme	<ul style="list-style-type: none"> • Apporte un soin particulier à l'accueil des clients et propose un service personnalisé adapté à l'accueil d'une clientèle internationale • Garantit la présence du personnel de réception 24h/24 (pour les hôtels de plus de 30 chambres) qui pratique au moins deux langues étrangères (dont l'anglais) • Détient des espaces de vie spacieux (90 m²) et offre la possibilité de dîner à l'hôtel • Propose des chambres doubles d'une surface minimum de 24 m², climatisées et offrant l'accès à internet et à des chaînes internationales

En France, une majorité d'hôtels sont classés. En effet, selon l'Insee³⁰ en 2019, 73 % des hôtels étaient classés entre 1 et 5 étoiles.

³⁰ Insee. *Parc et fréquentation des hôtels - données annuelles 2019, 2020* [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/3kkyexye> (Consulté le 25-2-2022)

2. L'accueil en hôtellerie

2.1. Le personnel en contact en hôtellerie

Comme nous l'avons vu précédemment, l'accueil se produit lors d'une interaction entre un accueilli et un accueillant. L'accueillant est un membre du personnel en contact d'une organisation. En hôtellerie, nous pouvons distinguer plusieurs « fronts », qui sont amenés à pratiquer l'accueil de manière plus ou moins fréquente (Cinotti, 2014, p. 34).

Tout d'abord, le personnel du *front office*, qui est amené à travailler très régulièrement sous le regard des clients (Cinotti, 2014, p. 34). En hôtellerie, ce sont les réceptionnistes, les concierges ou encore les voituriers, qui peuvent être qualifiés « *d'accueillants absolus* », car ils sont en contact permanent avec les clients (*ibid.*, p. 33). Le personnel du *front office* joue un rôle déterminant : il constitue la première et la dernière impression que le client aura de son séjour dans un établissement (Clauzel et Montargot, 2013).

Ensuite, les managers de proximité jouent également un rôle dans l'accueil en hôtellerie. Le manager de proximité endosse plusieurs casquettes : il délègue la politique de l'entreprise auprès de ses équipes, facilite le service et peut prendre part à la prestation en cas de surcharge d'activité (Cinotti, 2014, p. 34). En hôtellerie, les managers de proximité sont généralement les chefs de réception (*ibid.*). Le manager de proximité est responsable de l'organisation des procédures et de la satisfaction des clients (Flandrin *et al.*, 2021b). Il doit donc réaliser des tâches diverses et variées : de la production, à la gestion des ressources humaines et à la commercialisation, sans oublier un côté relationnel fort (*ibid.*).

Enfin, il y a également le personnel du *back office*, qui est amené à être en contact avec le client de façon occasionnelle (Cinotti, 2014, p. 34). Le personnel du *back office* n'a pas de contacts réguliers avec la clientèle, mais peut être amené à rencontrer les clients et effectuer des gestes d'accueil (*ibid.*).

2.2. Les rôles et qualités du personnel en contact en hôtellerie

Le personnel en contact doit exercer différents rôles au sein d'un établissement hôtelier. Selon Eiglier et Langeard (1987, p. 53), deux rôles prédominants du personnel en contact peuvent être identifiés : un rôle opérationnel et un rôle relationnel.

Le rôle opérationnel du personnel en contact peut être défini comme la réalisation d'un ensemble d'opérations précises et classiques (Eiglier et Langeard, 1987, p. 53) qui sont nécessaires à la production d'un service (Boyer et Nefzi, 2009). Certaines des opérations réalisées sont constituées par des échanges avec les clients (Eiglier et Langeard, 1987, p. 53).

Le rôle relationnel du personnel en contact intervient lorsqu'il accomplit des tâches ou des opérations efficacement, et qu'il le fait de manière agréable avec le client (*ibid.*). Ainsi, l'acte relationnel intervient uniquement lorsque le personnel intègre une dimension agréable à la production de service pour le client (*ibid.*), et ne peut être réduit à la simple fourniture d'un service.

Ces deux rôles induisent ainsi des qualités et des comportements, que le personnel en contact doit mobiliser pour maintenir la qualité de l'accueil et du service. En effet, le personnel en contact exerce une forte influence sur la qualité perçue par les clients : de nombreuses études montrent que les clients sont très sensibles aux prestations rendues par le personnel (Boyer et Nefzi, 2009).

Ainsi, Cinotti (2014, p. 41) détermine cinq qualités attendues du personnel en contact :

- des qualités physiques : le personnel doit avoir une bonne présentation physique, une élocution fluide et une bonne mémoire ;
- des qualités techniques : le personnel doit maîtriser les techniques d'accueil tout en sachant organiser ses activités et hiérarchiser ses priorités ;

- des qualités culturelles : le personnel doit connaître l'entreprise et son environnement, ainsi qu'avoir une bonne culture générale afin de mener une conversation ou informer les clients ;
- des qualités psychologiques : le personnel doit faire preuve de nombreuses qualités psychologiques, comme la maîtrise de soi, l'empathie, la patience, la diplomatie, etc. ;
- des qualités linguistiques : le personnel doit maîtriser une ou plusieurs langues étrangères et connaître les différentes civilisations pour pouvoir s'adapter aux mœurs des différentes clientèles.

De nombreuses qualités sont donc attendues du personnel en contact. Il est alors important de souligner que le personnel, en permanence en relation avec les clients, est exposé à de nombreuses contraintes psychologiques qui peuvent nuire à son bien-être (Cinotti, 2014, p. 38). Le travail du personnel en contact peut être qualifié d'un « *travail émotionnel* », car il est amené à contrôler constamment ses émotions, et parfois à ressentir des émotions contradictoires (Ganem et Rolo, 2013).

3. La transformation digitale de l'hôtellerie

3.1. L'informatisation du secteur hôtelier

L'informatisation dans le secteur hôtelier a débuté aux États-Unis dans les années 1960 (Cinotti, 2021). Ce sont tout d'abord les systèmes de réservation qui ont connu une informatisation, avec pour objectif de regrouper les offres d'hébergement et faciliter les réservations pour les agences (Conseil national du tourisme, 1998). L'informatisation dans le secteur s'est développée en particulier grâce aux chaînes hôtelières et aux compagnies aériennes (*ibid.*). En effet, le premier logiciel informatique de réservation a été mis en place aux États-Unis par la chaîne Holiday Inn, et permettait aux employés et aux agences de réaliser des réservations dans tous les hôtels de la chaîne (Cinotti, 2021). En France, c'est en 1971 que le premier système de réservation télématique a été créé (Conseil national du tourisme, 1998). Ce système intégrait de nombreuses fonctionnalités,

telles que la gestion des plannings, prise de réservations, notifications des hôteliers, informations sur les établissements (*ibid.*).

Dans les années 1980, la France continua son développement informatique avec l'introduction du Minitel, un terminal accessible au grand public et déployé sur tout le territoire (*ibid.*). L'utilisation de logiciels spécifiques d'exploitation hôtelière s'est aussi développée dans ces années-là, renforçant ainsi la polyvalence des réceptionnistes (Cinotti, 2021). La démocratisation de l'usage de l'informatique dans les établissements hôteliers a changé de manière significative les façons de travailler et les tâches à accomplir par le personnel en contact (Gouirand, 2007). Ainsi, l'informatisation a permis au personnel de réaliser de nombreuses tâches sur une seule et même machine, et les relations entre les différents services ont donc été facilitées (*ibid.*).

Enfin, à partir des années 2000, de nouveaux outils numériques se sont introduits dans les établissements hôteliers : les smartphones et les tablettes (Cinotti, 2021). Ces outils ont d'autant plus bouleversé les pratiques des réceptionnistes, qui se sont retrouvés libérés physiquement et plus proches des clients grâce à la suppression des comptoirs de réception (*ibid.*).

3.2. L'application du digital dans l'accueil en hôtellerie

Aujourd'hui, l'usage des outils informatiques et digitaux est très répandu dans le secteur de l'hôtellerie. Les nouveaux usages des clients ainsi que l'accélération des mutations technologiques ont rendu l'usage des technologies numériques incontournable dans le monde du tourisme (Badrinath, 2015). Ces innovations digitales peuvent se traduire par de nouvelles pratiques pour réaliser l'accueil dans les établissements hôteliers.

L'emploi des technologies mobiles, c'est-à-dire les smartphones ou tablettes, est de plus en plus fréquent dans les hôtels, notamment dans les hôtels de chaîne. Par exemple, des logiciels de gestion hôtelière ont été développés et adaptés sur des smartphones, pour permettre au personnel en contact de réaliser l'accueil uniquement via cet outil (Flandrin *et al.*, 2021). L'objectif de ce dispositif est de

favoriser la proximité du personnel avec le client, et de rendre l'accueil proactif (*ibid.*).

Les bornes automatiques et interactives ont également été développées dans les hôtels. Ces bornes automatiques sont généralement installées dans des hôtels économiques ou milieu de gamme, et permettent aux clients de réaliser un « *self check-in* »³¹, c'est-à-dire un *check-in* autonome, qui ne nécessitera pas de contact avec un membre du personnel de l'établissement.

La robotique s'est aussi développée dans le secteur hôtelier. Les robots se sont largement répandus ces dernières années, car ils présentent de nombreux avantages. En effet, les robots permettent d'améliorer l'efficacité opérationnelle des établissements, de réduire les coûts et de maintenir un bon niveau de qualité pour les clients (Yejin *et al.*, 2021). Les hôtels entièrement gérés par des robots restent encore un marché de niche (Reis *et al.*, 2020), mais certains exemples montrent que les robots sont capables « d'accueillir » les clients en différentes langues, et de réaliser le *check-in* et le *check-out* (Yejin *et al.*, 2021).

L'accueil dans les hôtels est un élément central, il est réalisé par le personnel de manière plus ou moins fréquente. Dans un hôtel, différents « fronts » peuvent être identifiés. Le *front office* est constitué d'un personnel qui est amené à être en contact permanent avec le client, et qui peut être qualifié « *d'accueillant absolu* ». Le personnel du *front office* joue ainsi un rôle fondamental dans l'accueil du client. Le personnel en contact en hôtellerie a deux rôles : un rôle opérationnel et un rôle relationnel. Pour exécuter ces rôles, le personnel doit détenir des compétences spécifiques.

Par ailleurs, depuis sa création, le secteur de l'hébergement a largement évolué. Les auberges familiales ont peu à peu disparu, pour laisser place aux grands établissements hôteliers. Par la suite, le secteur s'est industrialisé et de nombreuses chaînes hôtelières ont vu le jour. Cette industrialisation a favorisé

³¹ L'Hôtellerie-Restaurant. *Hôtellerie : le digital gagne du terrain*, 8-7-2021 [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/muyzt8sb> (Consulté le 28-2-2022)

l'informatisation dans les hôtels, ainsi de nouveaux outils numériques et digitaux sont apparus, comme les smartphones ou les tablettes. Ces nouveaux outils ont eu un impact sur les pratiques d'accueil. Ainsi, les compétences du personnel en contact et les techniques d'accueil ont également évolué.

Face au développement de la digitalisation et à l'évolution des pratiques d'accueil, nous avons établi la problématique suivante : **quels impacts les outils digitaux ont-ils sur le personnel en contact et l'accueil en hôtellerie ?**

Chapitre 2 - La digitalisation et le personnel en contact en hôtellerie

La digitalisation dans le secteur hôtelier se traduit par l'introduction d'outils digitaux, comme les smartphones ou les tablettes, qui permettent au personnel en contact de réaliser l'accueil. Dans ce chapitre, nous allons voir comment ces outils digitaux sont acceptés par le personnel, puis nous étudierons les changements que ces outils apportent sur le travail du personnel.

1. L'acceptation des outils digitaux par le personnel en contact

1.1. Les dimensions de l'acceptation des outils digitaux

Les changements sociaux économiques qui sont intervenus ces dernières années ont poussé les organisations à s'adapter et développer l'usage des outils digitaux et TIC (Fernane et Terkmani, 2021). Dans certaines entreprises, l'acceptation de ces technologies n'a pas toujours été réussie (*ibid.*). C'est pourquoi, il est important de s'intéresser aux dimensions et aux facteurs qui jouent un rôle dans l'acceptation des outils digitaux dans les organisations.

Tout d'abord, il est essentiel de donner une définition de l'acceptation technologique. Bobillier-Chaumon et Dubois (2009) l'ont défini comme « *la façon dont un individu, mais aussi un collectif, une organisation perçoivent au gré des situations quotidiennes les enjeux liés à ces technologies (atouts, bénéfices, risques, opportunités) et y réagissent (favorablement ou non)* ». Les auteurs précisent que les situations quotidiennes de travail sont constituées d'éléments sociaux, organisationnels ou culturels. L'insertion des technologies peut modifier ces éléments, et ainsi perturber l'ensemble des situations de travail (*ibid.*). L'acceptation des outils digitaux par le personnel en contact est donc essentielle, et permettrait l'amélioration de la qualité des services ainsi qu'un gain de temps et d'efforts pour le personnel, mais aussi pour le client (Fernane et Terkmani, 2021). C'est pourquoi, il est nécessaire d'identifier les dimensions qui jouent un rôle dans l'acceptation des technologies par les salariés.

Bobillier-Chaumon et Dubois (2009) ont identifié cinq dimensions susceptibles de favoriser ou freiner l'acceptation des technologies numériques par le personnel d'une organisation. Ces dimensions permettent d'évaluer l'acceptation par le personnel de l'usage de ces technologies dans les situations de travail. Les cinq dimensions identifiées par les auteurs (*ibid.*) sont les suivantes :

- La dimension intra-individuelle : elle prend en compte le coût cognitif et émotionnel que représente l'utilisation des TIC. L'usage des TIC peut induire une surcharge de travail pour le salarié, créée par l'accumulation des tâches, tout en réduisant les sollicitations à ses compétences. Cette dimension intègre aussi un facteur de confort ou d'inconfort procuré par l'utilisation d'une technologie.
- La dimension inter-individuelle : elle prend en compte la manière dont les TIC peuvent affecter les relations interpersonnelles entre les salariés, et les marges de manœuvres dont ils disposent.
- La dimension méta-individuelle : elle prend en compte la manière dont les TIC modifient le système de contrôle et l'autonomie des salariés. Les TIC peuvent ainsi avoir un effet de contrôle permanent, mais aussi exercer une pression et imposer l'autonomie et la prise d'initiative aux salariés.
- La dimension transpersonnelle : elle prend en compte la peur du salarié de la déqualification et de la perte de sens de son travail dues à l'usage des TIC. Les TIC peuvent avoir un effet de limitation des activités réalisées par les salariés, ce qui peut être source de frustration et de peur.
- La dimension impersonnelle : elle prend en compte la confiance que le salarié va apporter au dispositif technologique qu'il utilise et le niveau de fiabilité qu'il lui confère.

Il est indispensable que les organisations comprennent les dimensions qui influencent l'acceptation d'une technologie et les freins que le personnel peut émettre afin d'optimiser l'usage des TIC et d'ajuster leurs rôles pour limiter les risques de rejet des salariés (Bobillier-Chaumon et Dubois, 2009).

1.2. Le rôle du manager de proximité

Le manager de proximité joue un rôle très important. Il peut être considéré comme une interface entre la direction et le personnel opérationnel (Flandrin *et al.*, 2021b). Comme on l'a vu précédemment, le manager de proximité endosse de nombreuses casquettes. Le management et l'accompagnement des équipes font d'ailleurs partie de ses activités principales (Benedetto-Meyer et Boboc, 2019). Ainsi, le numérique et la transformation digitale entrent dans le domaine de compétences du manager de proximité (*ibid.*).

Le manager de proximité doit faire face aux changements d'outils, qui peuvent remettre en cause les savoirs et les pratiques des salariés, et être source d'instabilité. Le manager doit ainsi adopter une nouvelle posture managériale, et se positionner comme un « facilitateur » auprès de ses équipes pour permettre l'apprentissage des outils et des nouvelles manières de travailler (Benedetto-Meyer, 2019).

Généralement, l'utilisation des outils digitaux est présentée comme plus simple pour les jeunes, qui sont plus familiarisés avec le numérique (*ibid.*). Alors, le rôle du manager de proximité est de veiller à l'intégration des technologies par tout le personnel, même ceux qui sont moins familiers à l'usage d'outils digitaux, pour éviter l'exclusion et rendre accessible la digitalisation à tous (Benedetto-Meyer et Boboc, 2019).

2. Les changements induits par la digitalisation de l'accueil en hôtellerie

2.1. Les changements organisationnels

L'introduction des technologies et outils digitaux au sein des organisations a bouleversé les processus de travail, les manières de penser, de collaborer et d'organiser les activités (Bobillier-Chaumon *et al.*, 2019).

Des changements organisationnels s'opèrent donc dans les établissements hôteliers. Ces changements ont un impact direct sur le personnel en contact et ses missions, ses savoir-faire et ses compétences. La transformation digitale des

établissements hôteliers remet en cause les formes de travail, ainsi que les pratiques de travail collectives et individuelles (Benedetto-Meyer, 2019).

Boubaker et Saïd (2011) identifient plusieurs changements organisationnels qui se sont mis en place à la suite de l'introduction des outils numériques dans les organisations hôtelières. Tout d'abord, selon les auteurs, l'usage des technologies entraînerait une diminution des postes d'assistants et de secrétaires. En effet, les nouvelles technologies facilitent, voire suppriment certaines tâches, et permettent alors une redistribution des rôles des employés (Boubaker et Saïd, 2011). Ainsi, les salariés occupant des postes d'assistants ou de secrétaires sont déployés sur de nouveaux emplois, en *back-office* ou au service commercial (*ibid.*). Cette réorganisation est mise en place dans le but de répondre à de nouveaux besoins (*ibid.*). Ces changements organisationnels entraînent également une augmentation de la polyvalence du personnel en contact. En effet, selon Boubaker et Saïd (2011), l'introduction de nouvelles technologies et de nouveaux outils impacte directement les tâches réalisées par les salariés, et ainsi nécessite une plus grande polyvalence de leur part.

La digitalisation entraîne également l'émergence de nouvelles structures organisationnelles, ayant pour objectif de remplacer l'organisation dite verticale par un fonctionnement de coordination horizontale (*ibid.*). En effet, l'utilisation des outils digitaux permet une organisation décloisonnée, plus souple et axée sur l'agilité et la flexibilité des collaborateurs (Benedetto-Meyer et Boboc, 2019).

Face à ces changements organisationnels, les managers intermédiaires jouent un rôle important d'interface entre les niveaux hiérarchiques supérieurs (direction) et les niveaux hiérarchiques inférieurs (*front office*) et peu qualifiés (Boubaker et Saïd, 2011). En effet, la direction définit les objectifs de l'établissement et les moyens organisationnels et technologiques à mettre en place, et le personnel du *front office* doit s'adapter à ces changements et apprendre à maîtriser ces outils (*ibid.*). Les managers intermédiaires doivent donc favoriser l'apprentissage de ces outils par le personnel en contact et veiller à leur capacité d'adaptation face à ces changements afin de conduire une véritable dynamique organisationnelle (*ibid.*).

2.2. Les changements des procédures de travail

L'introduction des outils digitaux et des nouvelles technologies a également un impact sur la formalisation des procédures de travail et le contrôle de leur exécution. Même si certains auteurs estiment que la formalisation des procédures de travail ne dépend pas uniquement de l'usage des technologies, mais aussi du style de management adopté dans l'organisation (Boubaker et Saïd, 2011), il est important de prendre en compte la fonction de contrôle induite par ces technologies. En effet, les outils digitaux facilitent le contrôle de l'activité des salariés, notamment grâce à la parcellisation des processus de travail (Flandrin *et al.*, 2021b). Ainsi, l'activité des réceptionnistes se retrouve codifiée et fragmentée en micro-tâches, qui permettent le calcul d'indicateurs de performance (*ibid.*). La codification et la fragmentation des procédures de travail peuvent entraîner la déqualification, la diminution de l'autonomie et la perte de sens du travail pour le personnel concerné (Benedetto-Meyer et Boboc, 2019).

La digitalisation des procédures de travail engendre également une modification de l'accès à l'information dans l'organisation. En effet, l'utilisation des technologies digitales permet une meilleure circulation de l'information entre les salariés (Boubaker et Saïd, 2011). La meilleure circulation des informations offre la possibilité aux organisations de développer des pratiques de travail plus collaboratives (Benedetto-Meyer et Boboc, 2019). Ainsi, le digital induit une meilleure collaboration et communication au sein des équipes et facilite les échanges entre les différents services (Boubaker et Saïd, 2011).

Enfin, l'introduction des outils digitaux dans les hôtels impacte aussi le recrutement du personnel en contact. Selon Boubaker et Saïd (2011), les établissements hôteliers sont à la recherche de personnel qualifié et capable de s'adapter rapidement à un environnement digitalisé. Les auteurs soulignent tout de même que les compétences en matière d'accueil et le savoir-être sont primordiaux dans la politique de recrutement des hôtels, mais la capacité d'adaptation à l'usage des technologies tient aussi une place importante. En effet, le fort développement de l'usage des outils numériques dans l'hôtellerie exige des compétences informatiques nécessaires pour le personnel en contact. Gouirand

(2007) qualifie même les réceptionnistes d'informaticiens, qui ont nécessairement besoin d'un ordinateur portable pour réaliser leur travail.

L'introduction des outils digitaux dans les établissements hôteliers est donc complexe. L'acceptation de ces outils par le personnel relève de multiples dimensions que le manager de proximité doit prendre en compte pour accompagner le personnel dans cette transformation digitale. Aussi, les outils numériques induisent des changements dans les modes d'organisations et les procédures de travail. Ces changements ont des impacts sur le contenu des métiers ainsi que sur les tâches que le personnel doit accomplir et par conséquent sur ses compétences.

À la suite de ce constat, nous posons la question de recherche suivante : **quelles compétences le personnel en contact doit-il développer pour s'adapter à l'utilisation des outils digitaux ?**

Dans la troisième partie de ce travail, nous tenterons de répondre à cette question grâce à des entretiens réalisés avec des responsables de réception.

Chapitre 3 - L'influence de la digitalisation sur la qualité de l'accueil

Un bon accueil est fondamental en hôtellerie. Mais, comme nous l'avons vu précédemment, l'accueil relève d'une interaction sociale entre deux personnes, il est donc difficilement maîtrisable. Dans ce chapitre, nous allons définir la qualité de l'accueil, puis étudier comment l'accueil est réalisé dans les hôtels via les outils digitaux et enfin analyser les attentes des clients.

1. La réalisation de l'accueil via les outils digitaux

1.1. La qualité de l'accueil en hôtellerie

La notion de qualité dans le domaine des services est complexe à définir. Cette complexité est due aux caractéristiques des services, qui ont été définies précédemment : l'intangibilité, la simultanéité production-consommation, l'hétérogénéité, la multi dimensionnalité et la périssabilité (Eiglier et Langeard, 1987). Ainsi, ces caractéristiques rendent l'évaluation de la qualité des services complexe, car cette dernière n'est possible qu'une fois que le client a utilisé le service et a participé à sa création (Boyer et Nefzi, 2009).

Selon Eiglier et Langeard (1987), la qualité de service se compose de deux éléments : le support physique, qui constitue un élément objectif, et la satisfaction client, qui constitue un élément subjectif. Les auteurs considèrent que l'évaluation de la qualité de service est axée autour des trois dimensions, qui sont les suivantes :

- la capacité du service à répondre aux attentes et aux besoins des clients ;
- les éléments de servuction, associés aux supports physiques et au personnel en contact ;
- la prise en compte des variables associées aux interactions entre le client et les ressources de l'organisation.

Le support physique est considéré comme un élément objectif dans l'évaluation de la qualité de service car il est contrôlable. La satisfaction client est un élément subjectif, car elle dépend de chaque client, de sa personnalité mais aussi de celle

du personnel en contact. Eiglier et Langeard (1987) considèrent d'ailleurs que la qualité de service réside principalement dans cet élément subjectif.

Il est aussi important de noter que la qualité peut avoir des définitions diverses, en fonction de la perspective adoptée : celle du prestataire ou celle du consommateur (Boyer et Nefzi, 2009). Pour le consommateur, la qualité représente l'écart entre les bénéfices perçus et les attentes (*ibid.*). Pour le prestataire de services, la qualité réside dans les spécifications physiques et techniques du service (*ibid.*).

En se basant sur ces deux perspectives, la qualité de service peut être définie avec la prise en compte de quatre points de vue différents (Parasuraman *et al.*, 1985³²) :

- la qualité de service attendue par le client, c'est-à-dire la qualité que le client souhaite obtenir en amont de la prestation ;
- la qualité de service voulue par l'organisation, c'est-à-dire la qualité que l'organisation souhaite et peut offrir à ses clients ;
- la qualité de service réalisée, c'est-à-dire la qualité de service réellement fournie par les ressources de l'organisation ;
- la qualité perçue par le client, c'est-à-dire la qualité que le client juge avoir obtenu pendant et après la consommation du service.

Cette distinction des différents points de vue de la qualité de service peut également s'appliquer à la qualité d'accueil (Cinotti, 2014, p. 45). En effet, à son arrivée dans un hôtel, le client aura des attentes en matière d'accueil : sourire, écoute, amabilité, disponibilité du personnel (*ibid.*). Ces attentes constituent la qualité d'accueil attendue par le client. Ensuite, l'établissement hôtelier définit des standards de qualité d'accueil, en fonction des attentes des clients, mais aussi en tenant compte de la concurrence (*ibid.*, p. 46). Ces standards de qualité intègrent plusieurs dimensions : le langage verbal, para-verbal, non verbal et l'attitude générale du personnel en contact (*ibid.*, p. 46). Ils constituent la qualité d'accueil voulue par l'établissement, et doivent bien évidemment être adaptés

³² Cité par Cinotti, 2014, p. 44

en fonction de l'accueil attendu par le client et de l'atmosphère sociale instaurée (*ibid.*, p. 48). Puis, le personnel en contact réalisera l'accueil en fonction des standards de qualité définis préalablement par l'établissement. Mais, un écart entre l'accueil voulu et l'accueil réalisé est inévitable, car l'accueil dépend d'un facteur humain et que chaque situation d'accueil est unique (*ibid.*, p. 48). La qualité de l'accueil réalisée est influencée par des facteurs humains, psychologiques et situationnels, qui la rendent imprévisible (Boyer et Nefzi, 2009). Enfin, la qualité de l'accueil perçue par le client découle de l'évaluation du client de l'accueil réalisé par rapport à l'accueil qu'il attendait (Cinotti, 2014, p. 49). Cette évaluation est subjective, car elle est basée sur la perception du client (*ibid.*). La qualité de l'accueil perçue peut aussi être influencée par des divers facteurs situationnels, psychologiques, culturels et sociologiques (Boyer et Nefzi, 2009).

Cinotti (2014, p. 31) explique que la qualité de l'accueil est importante et peut représenter un avantage concurrentiel pour les organisations. Selon l'auteur, un accueil de qualité permettrait aussi à une organisation d'augmenter ses ventes, de fidéliser ses clients, de transmettre une image positive et d'attirer des prospects.

1.2. Digital et qualité d'accueil

Comme nous venons de le voir, la qualité de l'accueil est une dimension essentielle pour les établissements hôteliers. Pour faire face à une clientèle de plus en plus exigeante, l'usage des technologies mobiles s'est développé afin d'offrir un accueil proactif et une plus grande proximité avec le client (Flandrin *et al.*, 2021a).

Ces outils digitaux et mobiles ont été mis en place dans les hôtels, avec pour objectif d'améliorer la qualité de l'accueil en créant une relation personnalisée entre le client et le personnel en contact et en fluidifiant le parcours client pendant son séjour (Flandrin *et al.*, 2021b). En effet, l'utilisation des smartphones à la réception de certains établissements a été mise en place dans le but de permettre aux réceptionnistes d'accorder plus d'attention aux clients, grâce à un outil simplifié

(*ibid.*). Cette nouvelle organisation de l'accueil dans les hôtels est généralement nommée « accueil en mobilité », car elle permet aux réceptionnistes d'accueillir les clients dans n'importe quel endroit du hall, notamment grâce à la suppression du comptoir de réception³³. Cet accueil en mobilité permet donc de fluidifier les étapes du *check-in* et offre la possibilité aux réceptionnistes d'échanger et de partager des moments privilégiés avec les clients, dans le but d'offrir une prestation d'accueil personnalisée³⁴. Cet outil permet également aux réceptionnistes de favoriser la création d'émotions et d'expériences pour le client, plutôt que l'aspect administratif de l'accueil³⁵. Les smartphones permettent également au personnel en contact un accès en temps réel sur l'activité de l'hôtel (nombre de chambres propres, taux d'occupation, etc.) et facilite le partage d'informations entre les différents services (Flandrin *et al.*, 2021b).

Cependant, l'accueil en mobilité peut aussi présenter des inconvénients et des limites. En effet, Flandrin et co-auteurs (2021b) ont démontré que l'utilisation du smartphone est parfois contraignante et peu adaptée à la diversité des situations rencontrées par les réceptionnistes. Ce nouvel outil se révèle peu polyvalent et pas adapté aux spécificités organisationnelles de chaque établissement (Flandrin *et al.*, 2021b). L'utilisation du smartphone ne permet également pas aux réceptionnistes de réaliser l'ensemble de leurs tâches, et certaines situations nécessitent un retour au comptoir de réception et à l'utilisation de l'ordinateur (*ibid.*).

Aussi, les réceptionnistes perçoivent cet outil comme une menace pour la qualité de service, ainsi que pour l'identité de leur métier et de leur savoir-faire et expriment la sensation d'une perte de sens de leur activité (*ibid.*). En effet, l'utilisation du smartphone orienterait le réceptionniste vers un métier plus commercial et moins centré sur le service au client (*ibid.*). Par ailleurs, comme nous l'avons vu précédemment, ce dispositif est censé permettre au personnel en contact d'apporter plus d'attention au client et de personnaliser l'accueil. Cependant, selon l'étude de

³³ Tendance Hôtellerie. *Ibis ouvre la voie d'une hospitalité recentrée autour de la convivialité*, 1-2-2019 [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/3um6upzr> (Consulté le 15-3-2022)

³⁴ Grape Hospitality. *Fols Mobile - Hotels & Events Lyon Bron*, 1-3-2019, 3 minutes 15 [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/yt3nubav> (Consulté le 15-3-2022)

³⁵ *Op. cit.* note 33, p. 55

Flandrin et ses co-auteurs (2021b), l'attention visuelle des réceptionnistes serait portée davantage sur le smartphone que sur le client, ce qui ne permettrait pas une réelle personnalisation de l'accueil.

2. La réponse des outils digitaux aux attentes des clients

2.1. La création d'expérience

Dans la société actuelle, les clients souhaitent parfois créer un lien émotionnel et personnalisé lors de leur consommation (Cinotti, 2014, p. 67). Aujourd'hui, les grands secteurs de l'économie sont liés à la consommation d'expérience. Le concept de « l'économie de l'expérience » a été développé par Pine et Gilmore et s'est aussi largement développé dans le secteur du tourisme et de l'hôtellerie (Solnet *et al.*, 2015). Ainsi, le désir d'expériences des consommateurs dans le secteur hôtelier s'est traduit par une recherche de cocréation d'expériences et une demande d'expériences plus personnalisées (*ibid.*). La cocréation d'une expérience est maintenant un sujet central pour les clients en hôtellerie : ils souhaitent acquérir plus de contrôle sur leur expérience en interagissant avec l'organisation (*ibid.*).

Cette demande croissante des consommateurs aura bien évidemment un impact sur le personnel en contact dans les hôtels. En effet, selon Solnet *et al.* (2015), les tâches fonctionnelles seront de plus en plus attribuées aux technologies, pour permettre au personnel d'accompagner les clients dans la création de leurs expériences. Ainsi, les auteurs soulignent que le personnel en contact devra être plus agile et posséder une intelligence sociale et émotionnelle forte pour accompagner les clients et participer à leur satisfaction.

2.2. La personnalisation

La personnalisation de l'expérience est aussi une attente forte de la clientèle. En effet, les clients souhaitent vivre des expériences mémorables et personnalisées, notamment grâce à l'utilisation des nouvelles technologies (Solnet *et al.*, 2015). Pour offrir aux clients une expérience personnalisée, les outils technologiques représentent un avantage car ils permettent au personnel en contact d'avoir accès

rapidement et instantanément aux informations personnelles des clients (*ibid.*). L'accès en temps réel aux données des clients est un atout considérable pour personnaliser leurs expériences, car le personnel a accès à leurs préférences, leurs goûts et peut ainsi s'adapter en fonction. Ainsi, grâce à l'usage des technologies, les clients pourront vivre des expériences plus personnalisées, ce qui augmentera leur satisfaction et améliorera leur perception de la qualité de l'accueil. Une approche de l'accueil plus expérientielle permet également au personnel en contact d'avoir une meilleure compréhension des attentes des clients, mais aussi de réaliser des rencontres plus engagées et significatives avec ces derniers (*ibid.*).

Dans l'hôtellerie, les attentes des clients doivent être prises en compte pour réaliser un accueil de qualité. Les établissements hôteliers doivent prendre en compte ces attentes et définir des standards afin de proposer un accueil de qualité et aiguiller le personnel dans la réalisation de l'accueil. Les outils digitaux, comme les smartphones, ont été introduits dans les hôtels pour permettre au personnel en contact d'améliorer l'accueil, en leur offrant la possibilité de répondre aux attentes des clients en créant une relation de proximité et personnalisée avec eux. Cependant, ces outils présentent tout de même des limites, voire des menaces pour les activités et les compétences du personnel en contact.

En reliant les attentes des clients et l'utilisation de nouveaux outils pour réaliser l'accueil, la question de recherche suivante a été soulevée : **la digitalisation dans les hôtels permet-elle au personnel en contact de réaliser un meilleur accueil ?** Dans la troisième partie de ce travail, nous tenterons de répondre à cette question grâce à des entretiens réalisés avec des responsables de réception.

Conclusion de la deuxième partie

Depuis son apparition lors de l'Antiquité, le secteur de l'hébergement touristique a largement évolué. Les auberges familiales ont peu à peu disparu, pour laisser place aux grands établissements hôteliers. Un peu avant la Première Guerre mondiale, les hôtels ont commencé à s'industrialiser et cette industrialisation s'est largement poursuivie jusque dans les années 1990. Pour faire face à l'industrialisation du secteur, des outils informatiques ont été introduits dans les hôtels, permettant une meilleure gestion de l'offre et des réservations.

Aujourd'hui, le secteur de l'hôtellerie utilise de nombreuses technologies dans son fonctionnement quotidien. Ces technologies diverses impactent également la réalisation de l'accueil dans les hôtels. En effet, de nouveaux outils mobiles, tels que les tablettes ou les smartphones, sont mis à la disposition du personnel en contact pour leur permettre d'accueillir des clients.

Ces outils entraînent de nombreuses modifications pour le personnel en contact. Les membres du personnel doivent ainsi s'adapter aux changements organisationnels et aux changements des procédures de travail induits par ces outils. Pour s'adapter, ils doivent ainsi développer de nouvelles compétences.

De plus, les outils digitaux transforment totalement la manière de réaliser l'accueil pour le personnel en contact. Aujourd'hui, les réceptionnistes sont déployés dans le hall de l'hôtel, et réalisent un « accueil en mobilité » à l'aide d'outils digitaux (smartphones ou tablettes). Ces outils, mis en place dans le but de répondre aux attentes des clients, permettraient au personnel de réaliser un meilleur accueil.

Partie 3 - Méthodologie de recherche et terrain d'application

Introduction

LA REVUE DE LITTÉRATURE MENÉE dans les parties précédentes a permis de comprendre les thèmes principaux de cette recherche, qui sont la digitalisation et l'accueil en hôtellerie, et ainsi formuler les questions de recherche.

La première question de recherche formulée s'articule autour des compétences que le personnel doit acquérir pour faire face à l'introduction des outils digitaux en hôtellerie. En effet, la revue de littérature a permis de constater que les outils digitaux entraînent de nombreux changements dans les procédures de travail et l'organisation des établissements. Ces changements impactent les tâches que le personnel en contact doit réaliser, ainsi que ses compétences et ses savoir-faire.

La seconde question de recherche formulée a permis d'aborder l'impact de ces outils sur l'accueil réalisé par le personnel en contact. En effet, la revue de littérature a permis de déterminer que ces outils digitaux sont mis en place en hôtellerie, dans le but d'améliorer l'accueil en répondant mieux aux attentes des clients en matière de personnalisation de l'accueil et de création d'une expérience nouvelle.

Dans cette troisième partie, la méthodologie adoptée pour répondre à ces questions de recherche sera présentée. Dans un premier chapitre, nous présenterons la méthode de collecte de données choisie ainsi que le terrain d'application. Ensuite, dans un deuxième chapitre, nous réaliserons une analyse thématique des données collectées et nous les confronterons à la littérature. Enfin, dans un dernier chapitre, nous présenterons les réponses aux questions de recherche, ainsi que les limites de cette recherche et les perspectives pour le mémoire de master 2.

Chapitre 1 - Méthodologie de recherche

Dans ce chapitre, nous allons détailler la méthodologie de recherche appliquée, ainsi que le terrain d'application choisi. Le but de ce travail, rappelons-le, est de déterminer les impacts des outils digitaux sur le personnel en contact et l'accueil en hôtellerie.

1. Méthodologie

1.1. Présentation de la méthode

Tout d'abord, il est essentiel de rappeler que le sujet de ce mémoire de recherche est la digitalisation de l'accueil en hôtellerie. La problématique qui a été formulée, à la suite de la revue de littérature, est la suivante : quels impacts les outils digitaux ont-ils sur le personnel en contact et l'accueil en hôtellerie ?

Pour répondre à cette problématique, deux questions de recherche ont été formulées.

La première question de recherche est la suivante : quelles compétences le personnel en contact doit-il développer pour s'adapter à l'utilisation des outils digitaux ? Cette question de recherche sous-entend que l'introduction des outils digitaux pour réaliser l'accueil nécessite que le personnel en contact développe de nouvelles compétences.

La seconde question de recherche est la suivante : la digitalisation dans les hôtels permet-elle au personnel en contact de réaliser un meilleur accueil ? Cette question de recherche insinue que les outils digitaux peuvent avoir un impact sur la qualité de l'accueil en hôtellerie.

Afin de déterminer des réponses à ces questions de recherche, il a fallu mettre en place une méthode de recueil et d'analyse de données. Dans le cadre de la recherche en sciences sociales, il existe deux méthodes de collecte de données : la méthode quantitative et la méthode qualitative. Selon Couvreur et Lehuede (2002, p. 7), la méthode quantitative permet de « *mesurer des opinions ou des comportements. Elle permet également de décrire les caractéristiques d'une*

population ayant une opinion ou un comportement particulier ». Pour recueillir des données, la méthode quantitative s'appuie sur un questionnaire administré à un échantillon de la population représentatif et défini (Couvreur et Lehuède, 2002, p. 8). La méthode qualitative ne cherche pas à quantifier des phénomènes, mais essaye de les comprendre en se basant sur l'observation de la réalité (Poisson, 1983). La méthode qualitative recueille des données grâce des témoignages détaillés et individualisés, qui permettent de comprendre la logique des pratiques des individus (Couvreur et Lehuède, 2002, p. 12). Selon Dumez (2011), cette méthode permet de « *comprendre comment les acteurs pensent, parlent et agissent, et elle le fait en rapport avec un contexte ou une situation* ».

Pour répondre aux questions de recherche énoncées, la méthode qualitative a été choisie. Cette méthode est la plus adaptée, car elle permet d'obtenir des résultats plus descriptifs, qui correspondent davantage aux questions de recherche posées.

Différents types d'entretiens existent pour mener à bien une étude qualitative. En effet, la méthode qualitative peut être menée avec des entretiens non directifs ou avec des entretiens semi-directifs. L'entretien non directif consiste à proposer un thème général et des axes thématiques de discussion à la personne interrogée, puis lui permettre de s'exprimer librement, sans cadre préétabli (Couvreur et Lehuède, 2002, p. 17). L'objectif de ce type d'entretien est de comprendre en profondeur la logique d'un individu à travers ses représentations, ses expériences ou ses pratiques sociales (*ibid.*). L'entretien semi-directif est structuré avec un guide d'entretien, dans lequel différents thèmes sont abordés à travers des questions formalisées et des relances, qui permettent à l'enquêteur de structurer l'interrogation et de recentrer la discussion autour du sujet de son étude (*ibid.*, p. 13). Ce type d'entretien permet à l'enquêteur de cibler les thèmes de l'entretien et d'orienter facilement l'entretien vers son sujet d'étude.

Pour ce mémoire, des entretiens semi-directifs vont être réalisés car ils permettent d'obtenir un discours librement formé par les enquêtés, répondant aux questions de recherche posées (*ibid.*, p. 13).

1.2. Présentation du guide d'entretien

Pour réaliser ces entretiens semi-directifs, un guide d'entretien a été élaboré. À partir des questions de recherche, différents thèmes ont été définis et des questions ont été formulées.

Les quatre thèmes qui ont été définis étaient les suivants :

- la définition de l'accueil en hôtellerie ;
- la transformation digitale en hôtellerie ;
- les conséquences de l'utilisation des outils digitaux sur les compétences du personnel en contact ;
- les conséquences de l'utilisation des outils digitaux sur la qualité de l'accueil.

Pour chacun de ces thèmes, des questions ouvertes étaient posées, le but était de laisser les personnes interrogées répondre librement et de ne pas influencer leurs réponses.

Nous présentons ci-dessous le guide d'entretien sous la forme d'un tableau :

La digitalisation de l'accueil en hôtellerie

Tableau 2 - Guide d'entretien pour les managers de proximité³⁶

Phases	Thèmes	Questions	Relances
Questions générales	Présentations	<ul style="list-style-type: none"> - Quel est votre parcours professionnel ? - Quel poste occupez-vous et quelles sont vos missions/responsabilités ? - Pouvez-vous me présenter l'établissement dans lequel vous travaillez ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Dans quels établissements avez-vous travaillé ?
Thème 1	Définition de l'accueil en hôtellerie	<ul style="list-style-type: none"> - L'hôtellerie a connu de nombreuses évolutions. Selon vous, quelles évolutions ont marqué le secteur ces dernières années ? - Certains résument l'accueil au premier contact entre le client et le personnel, d'autres affirment que l'accueil se déroule à chaque interaction entre le client et le personnel. Quel est votre avis ? - Quelle importance a l'accueil dans le secteur hôtelier ? - Selon vous, quels sont les compétences nécessaires pour réaliser un « bon accueil » ? 	
Thème 2	La transformation digitale en hôtellerie	<ul style="list-style-type: none"> - Aujourd'hui, la société est de plus en plus digitalisée (applications, data, IA, ...). Comment percevez-vous ces évolutions ? - Comment la digitalisation se traduit-elle en hôtellerie ? - Quels outils digitaux sont mis en place dans votre établissement ? - Selon vous, quels sont les atouts et les limites de ces outils ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Est-elle un axe majeur dans le secteur hôtelier ? - Avez-vous rencontré des difficultés pour les mettre en place ?

³⁶ Source : auteur

La digitalisation de l'accueil en hôtellerie

Phases	Thèmes	Questions	Relances
Thème 3	Les conséquences de l'utilisation des outils digitaux sur les compétences du personnel en contact	<ul style="list-style-type: none"> - L'introduction de ces outils digitaux a-t-elle un impact sur l'organisation du travail du personnel en contact ? - Selon vous, quelles compétences le personnel doit-il développer pour s'adapter à ces outils digitaux ? - Comment le personnel en contact peut-il développer ces compétences ? - Le personnel accepte-t-il facilement la mise en place de ces outils ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Si non, comment faites-vous pour favoriser leur acceptation ?
Thème 4	Les conséquences de l'utilisation des outils digitaux sur la qualité de l'accueil	<ul style="list-style-type: none"> - Quelles sont les attentes des clients en matière d'accueil ? - Les outils digitaux ont-ils un impact sur la relation entre les clients et le personnel en contact ? - Les outils digitaux ont-ils un impact sur la qualité de l'accueil ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Si oui, dans quelle mesure ? - Comment les clients perçoivent-ils l'usage des outils digitaux par le personnel ? - Pourquoi ?

2. Présentation du terrain

Pour réaliser ces entretiens semi-directifs, il a d'abord fallu déterminer un terrain d'application et les acteurs qui seraient le plus à même de répondre aux questions. Nous avons donc choisi de réaliser ces entretiens avec des responsables de réception ou des directeurs d'hôtels travaillant dans des hôtels milieu de gamme et de chaînes intégrées, appartenant à un groupe hôtelier international. Nous avons décidé de nous concentrer sur des hôtels de chaîne, qui sont beaucoup plus exposés à la digitalisation. En effet, avec le développement du numérique dans l'économie, les chaînes hôtelières intégrées ont été obligées de se renouveler, en proposant notamment des pratiques d'accueil innovantes et de nouveaux services pour fidéliser leur clientèle (Flandrin *et al.*, 2021b). Nous nous sommes concentrés sur les hôtels milieu de gamme, qui se situent entre la gamme économique et le haut de gamme (trois ou quatre étoiles au classement Atout France)³⁷. Nous avons également choisi d'interroger des responsables de réception ou les directeurs d'hôtels, qui ont un regard d'ensemble sur la mise en œuvre de ces outils et les changements qu'ils induisent. De plus, comme nous l'avons vu, les managers de proximité jouent un rôle d'accompagnateur dans la transition digitale et adoptent une position de « facilitateur » auprès des membres de leur équipe (Benedetto-Meyer, 2019).

Trois entretiens semi-directifs ont donc été réalisés :

- L'entretien n° 1 (*cf.* Annexe A, p. 90) a été réalisé le 18/03/2022 avec une personne qui occupe le poste de première de réception depuis trois ans dans un hôtel 4 étoiles, filiale du groupe hôtelier, situé à Toulouse. Afin de préserver son anonymat, nous l'appellerons par la suite *Madame A*. Cet hôtel dispose de 135 chambres, d'un restaurant, de cinq salles de séminaire, d'une piscine et d'une salle de sport. Il accueille principalement une clientèle individuelle affaires, mais aussi une clientèle loisirs pendant la saison estivale.

³⁷ Coach Omnium. *L'hôtellerie de moyenne gamme et ses clientèles, en 10 questions*, 2015 [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/2p8hajdv> (Consulté le 20-3-2022)

Cet hôtel a déployé l'accueil en mobilité il y a environ deux ans. *Madame A* s'est chargée de mettre en place cet accueil en mobilité au sein de l'hôtel.

- L'entretien n° 2 (cf. Annexe B, p. 94) a été réalisé le 18/03/2022 avec une personne qui occupe le poste de responsable de réception dans un hôtel 4 étoiles, filiale du groupe hôtelier, situé à Toulouse. Afin de préserver son anonymat, nous l'appellerons par la suite *Monsieur B*. Cet hôtel dispose de 136 chambres, d'une dizaine de salles de séminaires et d'un restaurant. Il accueille principalement une clientèle séminaires affaires. Cet hôtel a déployé l'accueil en mobilité il y a environ trois ans, et *Monsieur B* avait la charge de sa mise en œuvre.
- L'entretien n° 3 (cf. Annexe C, p. 101) a été réalisé le 25/03/2022 avec une personne qui occupe le poste de directrice d'exploitation dans un hôtel 3 étoiles, franchisé du groupe hôtelier, situé à Carcassonne. Afin de préserver son anonymat, nous l'appellerons par la suite *Madame C*. Cet hôtel compte 54 chambres et dispose d'une piscine ainsi que d'un restaurant. Il accueille principalement une clientèle affaires. Cet hôtel n'a pas déployé l'accueil en mobilité.

Ces entretiens ont été réalisés en présentiel, ils ont donc été enregistrés puis retranscrits. Les retranscriptions ont pour objectif de faciliter le traitement et l'analyse des données collectées afin de répondre aux questions de recherche.

Dans ce chapitre, la méthode de recueil des données et le terrain d'application ont été présentés. Pour cette étude, nous avons choisi d'utiliser la méthode qualitative, avec la réalisation d'entretiens semi-directifs. Ces entretiens ont été réalisés avec des responsables de réception ou directeurs d'hôtel travaillant dans des hôtels de chaîne, directement concernés par le sujet de l'étude. Ensuite, ces entretiens ont été retranscrits pour permettre le traitement et l'analyse de ces données.

Chapitre 2 - Analyse thématique des entretiens

Une fois les entretiens semi-directifs réalisés, il est nécessaire de les analyser. L'analyse thématique permet de découper le discours des individus, de les comparer et de les rassembler autour des thèmes définis dans le guide d'entretien. Cette méthode facilite l'analyse des entretiens et permet de répondre aux questions de recherche. Dans ce chapitre, nous allons réaliser l'analyse thématique des entretiens, qui nous permettra ensuite de répondre à nos questions de recherche. Pour faciliter cette analyse thématique, des synthèses individuelles de chaque entretien ont été réalisées en amont (cf. Annexe D, p. 106).

1. L'accueil et la transformation digitale en hôtellerie

1.1. L'importance de l'accueil en hôtellerie

L'accueil est un élément fondamental dans le secteur de l'hôtellerie, qui a un impact sur le séjour des clients. Comme nous l'avons vu précédemment, l'accueil ne peut être résumé à l'arrivée du client, il se déroule à chaque interaction entre un client et un membre du personnel de l'hôtel (Cinotti, 2014, p. 14). Les trois professionnels interrogés accordent une grande importance à l'accueil et sont d'accord pour dire que l'accueil se déroule tout au long du séjour du client. D'ailleurs, pour les personnes interrogées, l'accueil est primordial car il constitue la première et la dernière impression que le client aura de l'établissement, comme le souligne Monsieur B : « *la première chose que le client voit en rentrant, c'est la réception et la dernière chose qu'il voit en partant c'est la réception* ».

Ensuite, les professionnels interrogés expliquent que les attentes de la clientèle en matière d'accueil ne sont pas les mêmes quand il s'agit d'une clientèle loisirs ou d'une clientèle affaires. Ainsi, le personnel en contact doit s'adapter en fonction des besoins et des attentes de la clientèle. Les trois professionnels interrogés sont d'accord pour dire que la clientèle affaires attendra un accueil rapide et efficace, alors que la clientèle loisirs sera à la recherche d'informations touristiques et de conseils. Dans la littérature, deux attentes principales ont été identifiées : la personnalisation et la cocréation d'expérience (Solnet *et al.*,

2015). Dans les entretiens réalisés, seul Monsieur B mentionne ces attentes et y apporte une grande importance : « *On est vraiment dans l'obligation de créer des expériences clients, et cela passe aussi par la personnalisation de l'expérience* ». Madame A et Madame C soulignent davantage le fait que les clients sont à la recherche de contact humain avec le personnel d'un établissement hôtelier.

Enfin, la revue de littérature nous a permis d'identifier des qualités et des compétences nécessaires au personnel en contact pour réaliser l'accueil (Cinotti, 2014). Pour les professionnels interrogés, la qualité primordiale des réceptionnistes est le sens de l'écoute. Selon eux, le personnel en contact doit accorder une grande attention aux besoins et aux attentes des clients.

1.2. Les outils digitaux mis en place en hôtellerie

L'évolution massive dans le domaine du numérique et du digital a rendu l'usage des technologies incontournable dans le monde du tourisme et de l'hôtellerie (Badrinath, 2015). Ainsi, des nouveaux outils comme les smartphones ou les tablettes ont été mis en place dans les hôtels (Flandrin *et al.*, 2021). Les professionnels interrogés sont conscients de cette évolution et l'évoquent instantanément lorsque l'on parle de l'évolution du secteur. En effet, sur les trois personnes interrogées, deux d'entre-elles, Madame A et Monsieur B, ont déjà mis en place ces outils dans leur établissement.

2. Les impacts de la digitalisation sur le personnel en contact et ses compétences

2.1. Les impacts de la digitalisation sur le métier du personnel en contact

L'introduction des outils digitaux a induit des changements dans l'organisation et la réalisation du travail du personnel en contact. En effet, ces outils ont entraîné une réorganisation des activités, une augmentation de la polyvalence des salariés, ainsi qu'une nouvelle manière de communiquer entre les différents services (Boubaker et Saïd, 2011). Les professionnels sont conscients que ces outils ont eu des impacts sur l'organisation et les tâches du personnel en contact, comme

l'indique Madame A : « *ça change le moyen de fonctionnement de la réception, parce que plus de desk, plus de stabilité* ». Monsieur B et Madame A, qui ont mis en place l'accueil en mobilité dans leur hôtel, sont d'accord pour dire que ce concept d'accueil modifie de manière conséquente le métier d'un réceptionniste. La suppression du comptoir de réception impacte grandement l'organisation de la réception ainsi que la manière de travailler des réceptionnistes. Monsieur B pense même que le métier de réceptionniste est totalement modifié : « *On change de métier complètement, quand on est habitué à avoir un desk [...] on n'a pas vraiment le même métier qu'un réceptionniste en mobilité* ».

2.2. Les compétences organisationnelles

La revue de littérature nous a permis d'identifier deux rôles du personnel en contact : un rôle opérationnel et un rôle relationnel (Eiglier et Langeard, 1987, p. 53). Les outils digitaux entraînent une nouvelle organisation de la réception. Les réceptionnistes en mobilité doivent trouver une nouvelle manière de s'organiser, pour articuler leurs activités tout en tenant compte de leurs rôles. En effet, les professionnels interrogés soulignent le fait que l'accueil en mobilité ne permet pas aux réceptionnistes de réaliser les procédures administratives, car ces outils digitaux intègrent un logiciel très simple, qui ne contient pas toutes les fonctionnalités nécessaires à la réalisation de ces procédures. Ainsi, les réceptionnistes doivent s'organiser : certains réalisent les tâches administratives sur les ordinateurs, pendant que d'autres s'occupent uniquement d'accueillir les clients avec les smartphones.

Aussi, avec l'utilisation de ces outils, les réceptionnistes doivent réaliser une importante partie de leur travail avant et après l'arrivée du client, pour être opérationnels rapidement quand le client est présent. En effet, Monsieur B explique que : « *tout le travail se fait en amont et après le passage du client* ». Les réceptionnistes doivent alors s'organiser pour qu'au moment de l'arrivée du client, toutes les procédures administratives soient déjà faites.

De plus, Boubaker et Saïd (2011) soulignent le fait que ces nouvelles technologies engendrent une nouvelle manière de communiquer entre les différents services

de l'hôtel. Ainsi, l'échange d'informations serait facilité grâce à ces outils (Flandrin *et al.*, 2021b). Madame C pense effectivement que : « *ça permet aussi de faciliter la communication d'informations entre les différents services* ». Ainsi, Madame C explique que cette meilleure communication permettrait une meilleure organisation et coordination de la réception, qui aurait accès en temps réel à toutes les informations sur l'hôtel.

Enfin, le concept en mobilité demande une organisation nouvelle en fonction des moments forts à la réception. En effet, les réceptionnistes doivent s'adapter et organiser leur travail en fonction : « *des temps forts de check-in et des temps forts de check-out* » comme l'explique Monsieur B. Ainsi, Monsieur B explique que les réceptionnistes doivent s'organiser différemment au cours de la journée, et également déterminer les points d'accueil dans lesquels ils se positionnent pour avoir une vision totale du hall et pouvoir aller vers les clients.

2.3. Les compétences informatiques

La digitalisation entraîne également un besoin de personnel qualifié, capable de maîtriser ces nouveaux outils et de s'adapter rapidement aux changements qu'ils induisent (Boubaker et Saïd, 2011). Les professionnels que nous avons interrogés s'accordent à dire que les salariés doivent avoir des compétences informatiques et apprendre à maîtriser ces nouveaux outils. En effet, Madame C affirme : « *il faut aussi que le personnel soit à l'aise avec l'informatique et les technologies* ». Le personnel doit donc faire preuve d'adaptabilité et de réactivité face à ces nouvelles technologies. Les professionnels soulignent tout de même le fait que ce changement est parfois difficile pour le personnel en contact, car l'usage de ces outils n'est pas forcément aisé pour tous. De plus, Madame A et Madame C soulignent le fait que la taille de l'écran change, et qu'il est difficile de s'adapter rapidement à ce changement.

Cependant, tous les professionnels spécifient que le logiciel intégré aux smartphones est très simple d'utilisation, et qu'il a été conçu pour être pris en main rapidement par le personnel. En effet, Monsieur B nous explique que le logiciel est : « *très simple avec trois onglets : clients présents, clients en arrivée,*

clients en départ ». Donc, la prise en main du logiciel par les salariés se fait de manière rapide.

Par ailleurs, la maîtrise de ces outils n'impacte pas la politique de recrutement dans les hôtels. En effet, *Monsieur B* nous explique qu'il privilégiera les compétences relationnelles et le savoir-être des candidats, plutôt que des compétences informatiques. Boubaker et Saïd (2011) expliquaient justement que les hôteliers accorderaient davantage d'importance aux compétences en matière d'accueil qu'aux compétences informatiques, même si ces dernières ont une place importante dans le métier des réceptionnistes.

2.4. Les compétences relationnelles

L'accueil en mobilité a été mis en place pour permettre aux réceptionnistes d'avoir une plus grande proximité avec les clients (Flandrin *et al.*, 2021b). La proximité physique permise grâce à ces outils est mentionnée par tous les professionnels interrogés. Cependant, le fait d'être physiquement plus proches des clients et de supprimer la barrière créée par le comptoir de réception oblige les réceptionnistes à s'adapter. En effet, le personnel en contact doit être capable d'évaluer la bonne distance à adopter avec le client, pour ne pas créer une situation inconfortable ou malaisante. Cette situation est parfois compliquée à gérer, comme nous l'explique Madame A : « *il faut savoir mettre une limite aussi avec le client, de pas être trop près et de pas être trop loin [...] c'est compliqué* ». Monsieur B et Madame C expliquent également que les réceptionnistes doivent savoir prendre de la distance face à un client qui se montrerait agressif ou énervé. Le personnel en contact est donc amené à développer une nouvelle compétence relationnelle, pour appréhender cette proximité physique avec le client et gérer les différentes situations dans lesquelles il pourrait se trouver.

Par ailleurs, Madame C souligne aussi le fait que les réceptionnistes en mobilité doivent faire preuve d'un plus grand charisme et avoir la capacité d'aller vers les clients de manière naturelle. En effet, avec l'accueil en mobilité, c'est au réceptionniste de se diriger vers le client et non l'inverse. Madame C pense alors

que les réceptionnistes doivent être plus à l'aise et plus avenants avec les clients que dans une réception traditionnelle.

3. La qualité de l'accueil en hôtellerie

3.1. La relation client

Aujourd'hui, les clients souhaitent consommer des expériences personnalisées et vivre des émotions particulières (Solnet *et al.*, 2015). L'accueil en mobilité a pour objectif de proposer un accueil plus personnalisé et convivial, avec la création de moments privilégiés entre les clients et le personnel en contact dans un hôtel (Flandrin *et al.*, 2021b). Comme nous l'avons vu, les professionnels interrogés pensent que l'accueil en mobilité permet effectivement aux réceptionnistes d'être plus proches des clients, et donc de créer un lien différent avec eux. En effet, grâce à l'accueil en mobilité, le *check-in* et le *check-out* des clients peuvent être réalisés dans n'importe quel endroit du hall de l'hôtel. Selon les professionnels, ce concept permet donc au personnel de mettre à l'aise le client et de s'adapter à ses besoins et ses envies. La suppression de la barrière physique créée par le comptoir permet selon Monsieur B : « *de créer naturellement une ouverture entre le réceptionniste et le client* ».

Les smartphones ont également été mis en place dans le but de faciliter les procédures et permettre aux réceptionnistes d'accorder plus d'attention aux clients (Flandrin *et al.*, 2021b). Selon Madame A et Monsieur B, ces outils permettent effectivement aux réceptionnistes de se concentrer davantage sur les clients. En effet, Madame A : « *moins de temps tu passes à regarder ton téléphone ou ton ordinateur, plus de temps tu passes à apprendre et à voir aussi ce que veut le client, ses souhaits et tu poses plus de questions. Ça permet de personnaliser un peu plus la relation* ». Selon ces deux professionnels, la facilité d'utilisation de ces outils permet un gain de temps sur les procédures, et ainsi une plus grande attention donnée aux clients. Cependant, Flandrin et ses co-auteurs (2021b) montraient dans leur étude que le manque de polyvalence du logiciel ne permettait pas forcément au personnel d'accorder plus d'attention aux clients et obligeait les réceptionnistes à repasser derrière le comptoir dans certaines

situations. Madame C pense également que le logiciel n'est pas adapté à toutes les situations, et que cela peut créer une perte de temps pour les réceptionnistes, avec l'obligation de repasser derrière le comptoir ou en *back-office* pour répondre aux demandes des clients.

3.2. La qualité de l'accueil

La qualité de l'accueil est un axe fondamental en hôtellerie, qui peut représenter un avantage concurrentiel (Cinotti, 2014, p. 31). La qualité, rappelons-le, est constituée de l'écart que le consommateur ressent entre les bénéfices qu'il perçoit et ses attentes. Comme nous l'avons vu précédemment, les professionnels interrogés ont conscience de l'importance de l'accueil et y accordent une attention particulière. Le concept d'accueil en mobilité a été mis en place dans les hôtels afin d'améliorer la qualité de l'accueil, en répondant mieux aux attentes des clients (Flandrin *et al.*, 2021b). Les professionnels ayant mis en place ce concept d'accueil pensent qu'il permet réellement d'améliorer la qualité de l'accueil, grâce à une plus grande personnalisation et la création d'une expérience nouvelle pour le client. Les professionnels soulignent également le fait que les clients sont mieux accompagnés durant leur séjour et que ces outils permettent de fluidifier le parcours client. Monsieur B souligne d'ailleurs que la réputation de son établissement, basée sur les notations des clients sur internet, a augmenté à la suite du passage à l'accueil en mobilité. En revanche, Madame A n'a pas mesuré l'impact de ce type d'accueil sur la qualité ressentie par les clients, mais pense tout de même qu'il a un impact positif.

Contrairement aux deux autres professionnels, Madame C pense que l'accueil en mobilité n'a pas d'impact sur la qualité de l'accueil. En effet, selon Madame C : « *un bon réceptionniste il fera aussi bien son travail derrière un desk que sur un smartphone* ». Madame C pense que la personnalisation de l'accueil et l'amélioration de ce dernier peuvent tout aussi bien être réalisées sans la mise en place d'un nouveau concept d'accueil. De plus, Madame C pense que ce type d'accueil n'est pas adapté à tous les établissements. Selon elle, il est important de prendre en compte le type de clientèle, la taille de l'établissement et l'architecture du hall de l'hôtel. Madame C indique que, pour elle, ce concept

d'accueil est adapté pour les établissements suffisamment grands et milieu de gamme, car la clientèle est plus ouverte à ce type d'accueil.

Dans ce chapitre, nous avons pu analyser les données collectées lors des entretiens semi-directifs et les confronter avec la littérature étudiée. Cette confrontation va nous permettre, dans le prochain chapitre, de répondre à nos questions de recherche.

Chapitre 3 - Résultats et perspectives pour la deuxième année

À partir de l'analyse thématique, qui nous a permis de comparer les résultats obtenus à la littérature, nous allons dans ce chapitre répondre aux questions de recherche. Puis, nous verrons les limites de ce travail ainsi que les perspectives de recherche qui pourraient être mises en place l'année prochaine.

1. Réponses aux questions de recherche

1.1. Réponse à la question de recherche n° 1

La première question de recherche était la suivante : quelles compétences le personnel en contact doit-il développer pour s'adapter à l'utilisation des outils digitaux ?

Grâce à l'étude qualitative qui a été menée, nous pouvons constater que le personnel doit développer des compétences organisationnelles, informatiques et relationnelles pour s'adapter à l'utilisation des outils digitaux.

En effet, l'introduction des outils digitaux impacte la manière de travailler du personnel en contact et les compétences qu'il doit mobiliser. Tout d'abord, nous avons identifié que le personnel doit disposer de compétences organisationnelles. Les outils digitaux créent de nouvelles structures organisationnelles, dans lesquelles les salariés doivent être plus polyvalents et plus réactifs. De plus, ces outils bouleversent totalement les habitudes de travail et les processus établis, le personnel doit ainsi s'adapter et trouver une nouvelle organisation pour concilier son rôle opérationnel (avec les tâches administratives) et son rôle relationnel (avec la réalisation de l'accueil).

Ensuite, le personnel doit aussi développer des compétences informatiques. En effet, même si l'utilisation des outils digitaux est simplifiée, le personnel doit nécessairement avoir des compétences informatiques et maîtriser les outils digitaux. Ces compétences sont importantes, mais ne priment pas sur les compétences en matière d'accueil, qui sont primordiales en hôtellerie.

Enfin, le personnel doit aussi accroître ses compétences relationnelles. Les outils digitaux créent de nouvelles situations dans la relation que le personnel peut avoir avec les clients. Les réceptionnistes doivent être en mesure de s'adapter à ces nouvelles situations en fonction de chaque client. Les outils digitaux modifient la relation client : c'est le personnel qui va à la rencontre du client et non l'inverse. Le personnel en contact doit être à l'aise avec ce concept et développer son sens du relationnel pour mettre à l'aise les clients également.

1.2. Réponse à la question de recherche n° 2

La seconde question de recherche était la suivante : la digitalisation dans les hôtels permet-elle au personnel en contact de réaliser un meilleur accueil ?

La revue de littérature et les entretiens nous ont permis de constater que la digitalisation dans les hôtels permettait au personnel en contact de réaliser un meilleur accueil.

En effet, les outils digitaux mis en place dans les hôtels permettent au personnel en contact d'être plus proche des clients, de faciliter les procédures et ainsi favoriser l'échange et la discussion. Grâce à ces outils, le personnel en contact peut davantage répondre aux attentes des clients, en créant une expérience d'accueil nouvelle et personnalisée. Ces outils facilitent les procédures d'arrivées et de départs, et permettent ainsi aux réceptionnistes d'accorder plus d'attention aux clients et de créer une relation de proximité avec eux.

Cependant, il est important de noter que l'utilisation de ces outils n'est pas toujours optimale et ne s'adapte pas à la diversité des situations que les réceptionnistes peuvent rencontrer. Aussi, l'introduction de ces outils n'est pas forcément adaptée à tout type d'établissement et de clientèle. Enfin, la simplification des tâches peut apparaître comme une menace pour les réceptionnistes, qui perçoivent une perte de sens de leur travail et de diminution de leurs qualifications.

2. Les limites de la recherche

La revue de littérature ainsi que les entretiens semi-directifs ont apporté des éléments de réponses à nos questions de recherche, cependant des limites à ce travail de recherche ont été identifiées.

Tout d'abord, la revue de littérature réalisée n'est pas complète, ni exhaustive. De nombreux articles existent autour de ces thèmes, et il est difficile d'étudier tous les articles existants. Par conséquent, certains concepts ou idées pourraient être étudiés de manière plus approfondie.

Ensuite, les questions de recherche se focalisent sur deux dimensions : les compétences et la qualité de l'accueil. D'autres dimensions de la digitalisation pourraient également avoir des impacts sur l'accueil et le personnel en contact en hôtellerie, et pourraient être étudiées.

Enfin, l'échantillon étudié pour l'étude qualitative est restreint et ne permet pas d'obtenir un résultat généralisable. En effet, seulement trois entretiens semi-directifs ont été menés. Il serait alors intéressant de poursuivre cette étude qualitative, en menant davantage d'entretiens semi-directifs et en comparant l'avis des professionnels qui ont mis en place un accueil via des outils digitaux et l'avis de ceux qui pratiquent des techniques d'accueil plus traditionnelles. Cette recherche mériterait donc d'être approfondie.

Par ailleurs, le contexte sanitaire actuel est un élément à prendre en compte. Les hôtels déployés avec l'accueil en mobilité ont été contraints de remettre en place des dispositifs de protection, et ainsi un accueil classique avec un comptoir.

3. Les perspectives de recherche

Pour la poursuite de ce travail en master 2, il serait intéressant d'approfondir les recherches afin de donner des réponses plus précises et plus probantes aux questions de recherche.

Il serait alors intéressant de poursuivre les entretiens semi-directifs avec les managers de proximité pour collecter davantage de données auprès de cette

population et d'étayer les réponses aux questions de recherche. Les managers de proximité, nous l'avons vu, jouent un rôle déterminant dans la mise en place des outils digitaux pour la réalisation de l'accueil dans les hôtels. Il est donc intéressant de collecter leurs avis et leurs impressions sur ce sujet. Pour approfondir cette étude, il faudrait d'ailleurs interroger des managers de proximité dans différents types d'établissements, en tenant compte de divers critères tels que le classement de l'hôtel, le type de clientèle, la taille de l'établissement ou encore le type d'accueil mis en place

Par ailleurs, pour compléter la recherche et étayer les résultats obtenus, il serait intéressant de mener une étude qualitative avec le personnel en contact dans les hôtels. La méthode qualitative, rappelons-le, a pour objectif de comprendre des phénomènes se basant sur l'observation de la réalité (Poisson, 1983). En effet, après avoir recueilli l'avis des managers de proximité, il pourrait être pertinent pour cette recherche d'interroger des réceptionnistes, qui sont directement impactés par la digitalisation de l'accueil en hôtellerie. Pour cela, des entretiens semi-directifs pourraient être également réalisés. Ces entretiens permettraient d'obtenir l'avis et les impressions du personnel en contact sur ce sujet, et de comparer les résultats obtenus avec ceux des managers de proximité. Ces entretiens permettraient ainsi d'avoir des réponses plus approfondies aux questions de recherche. Les entretiens semi-directifs avec le personnel en contact devront être réalisés en nombre suffisant pour obtenir des résultats généralisables sur le sujet.

Pour mener à bien ces entretiens, il est nécessaire de réaliser un guide d'entretien spécifique pour le personnel en contact (*cf.* Annexe E, p. 108). Lors de ces entretiens, les mêmes thèmes que pour les managers pourront être abordés, à savoir :

- Définition de l'accueil en hôtellerie ;
- La transformation digitale en hôtellerie ;
- Les conséquences de l'utilisation des outils digitaux sur les compétences du personnel en contact ;
- Les conséquences de l'utilisation des outils digitaux sur la qualité de l'accueil.

Ces thèmes permettront à l'enquêteur d'avoir un fil conducteur lors des entretiens, et faciliteront ensuite l'analyse et la comparaison des données collectées.

Dans ce chapitre, nous avons donné des éléments de réponse à nos questions de recherche, et nous avons mis en lumière les limites de cette dernière. Puis, nous avons exposé les perspectives de recherche qui pourraient être mises en place dans le cadre du mémoire de master 2.

Conclusion de la troisième partie

L'analyse thématique des entretiens ainsi que la comparaison de cette dernière avec la littérature nous ont permis de répondre à nos questions de recherche. Même si cette recherche mériterait d'être approfondie pour obtenir des résultats plus généralisables, nous avons pu analyser que la digitalisation a réellement un impact sur les compétences du personnel en contact et la réalisation de l'accueil en hôtellerie.

En effet, la mise en place des outils digitaux dans les hôtels impacte les compétences du personnel en contact. Ce dernier doit alors développer de nouvelles compétences organisationnelles, relationnelles et informatiques pour s'adapter à l'introduction de ces nouveaux outils.

Aussi, les outils digitaux mis en place dans les hôtels impactent la réalisation de l'accueil par le personnel en contact. Ces outils permettent au personnel en contact de créer une relation de proximité avec les clients, plus personnalisée et basée sur l'expérience.

Cependant, nous avons tout de même identifié des limites à ce travail de recherche, qui mériterait d'être approfondi. Pour cela, les entretiens semi-directifs avec des managers de proximité pourraient être poursuivis, et des entretiens avec des membres du personnel en contact pourraient être menés. Ces entretiens permettraient d'obtenir davantage de données et ainsi des résultats plus fiables à cette recherche.

Conclusion générale

AL'ISSU DE CE TRAVAIL DE RECHERCHE, nous retenons que l'accueil est une relation vécue par deux acteurs : un accueillant, membre du personnel en contact d'une organisation, et un accueilli, qui demande un service. L'accueil ne peut se réduire à de simples gestes de bienvenue envers le client dans un établissement, il se produit à chaque étape d'une prestation de service. Il est également nécessaire de retenir que la qualité de l'accueil a une grande importance pour la satisfaction des clients. En effet, le personnel qui réalise l'accueil constitue la première et la dernière impression qu'un client aura de son séjour.

Aujourd'hui, la société est de plus en plus digitalisée. La digitalisation s'inscrit également dans le cadre des entreprises, qui sont obligées de se transformer pour rester compétitives sur le marché. Cette transformation digitale peut être définie comme l'intégration des nouvelles technologies dans les activités de travail, qui entraîne des changements de processus pour les individus, les sociétés et les organisations.

L'informatisation dans le secteur de l'hôtellerie est apparue dans les années 1960, en réponse à la forte industrialisation du secteur. Aujourd'hui, la digitalisation est très présente en hôtellerie, notamment pour la réalisation de l'accueil. Des technologies mobiles, comme les smartphones ou les tablettes, ont été mises en place dans les hôtels, avec pour objectif de répondre au mieux aux attentes des clients et d'améliorer la qualité de l'accueil. Ces outils ont complètement transformé les méthodes de travail pour le personnel en contact et redéfini les techniques d'accueil.

À la suite de ces constats, la problématique suivante a été définie : quels impacts les outils digitaux ont-ils sur le personnel en contact et l'accueil en hôtellerie ?

Ensuite, deux questions de recherche ont été définies grâce à la littérature, et des entretiens semi-directifs ont été menés pour y apporter des réponses.

La première question de recherche porte sur les compétences que le personnel en contact doit développer pour s'adapter à l'utilisation des outils digitaux. En effet, la littérature a permis de mettre en lumière de nombreux changements induits par la digitalisation, tels que des changements organisationnels ou des changements dans les procédures de travail. Par la suite, les entretiens semi-directifs réalisés ont permis d'identifier que le personnel en contact doit développer des compétences organisationnelles, relationnelles et informatiques pour s'adapter aux changements induits par ces outils.

La seconde question de recherche porte sur la qualité de l'accueil réalisé par le personnel avec ces outils. La littérature a permis d'identifier que ces outils sont mis en place afin de répondre aux attentes des clients, mais des limites sont aussi identifiées. Les entretiens semi-directifs ont également fait ressortir les limites de ce nouveau concept d'accueil, mais même si ces outils présentent quelques limites, ils permettent tout de même au personnel en contact de réaliser un meilleur accueil, en créant une relation personnalisée et de proximité avec les clients.

Ce travail a permis d'apporter des éléments de réponse à la problématique posée. Cependant, il est important de souligner les limites de ce travail. En effet, la revue de littérature menée pourrait être approfondie et permettrait d'identifier d'autres dimensions autour de ce sujet. De plus, seuls trois entretiens ont été menés, ce qui ne permet pas d'obtenir des résultats approfondis.

Pour la poursuite de ce travail en master 2, il serait donc intéressant de continuer les entretiens semi-directifs avec des managers de proximité. Il serait également pertinent de mener des entretiens avec des membres du personnel en contact, directement concernés par la digitalisation de l'accueil en hôtellerie.

Bibliographie

- Aghaei Sareh, Ali Nematbakhsh Mohammad, Khosravi Farsani Hadi. Evolution of the world wide web: from web 1.0 to web 4.0. *International Journal of Web & Semantic Technology*, 2012, vol. 3, n° 1, 10 p. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/2p8bawrc> (Consulté le 17-1-2022).
- Badrinath Vivek. Le groupe hôtelier AccorHotels face à la concurrence mondiale : une transformation digitale réussie. *Annales des Mines - Réalités industrielles*, 2015, vol. 3, p. 68-73.
- Benedetto-Meyer Marie, Boboc Anca. Accompagner la « transformation digitale » : du flou des discours à la réalité des mises en œuvre. *Travail et Emploi*, 2019, n° 59, p. 93-118.
- Benedetto-Meyer Marie. Le travail d'une manager face à la « transformation numérique ». *Savoir/Agir*, 2019, n° 47, p. 87-95.
- Besseyre des Horts Charles-Henri, Isaac Henri. L'impact des TIC mobiles sur les activités des professionnels en entreprise. *Revue française de gestion*, 2006, vol. 168-169, n° 9-10, p. 243-263.
- Bobillier-Chaumon Marc-Éric, Barville Nadia, Crouzat Pauline. Les technologies émergentes au travail : Quel apport de la psychologie du travail et des organisations ? *Le Journal des psychologues*, 2019, n° 367, p. 16-21.
- Bobillier-Chaumon Marc-Éric, Dubois Michel. L'adoption des technologies en situation professionnelle : quelles articulations possibles entre acceptabilité et acceptation ? *Le travail humain*, 2009, vol. 72, n° 4, p. 355-382.
- Boubaker Bessem, Saïd Karim. Les implications managériales de l'utilisation des TIC dans le secteur hôtelier : le cas du groupe ACCOR. *Gestion 2000*, 2011, vol. 28, n° 6, p. 95-106.
- Boyer André, Ayoub Nefzi. La perception de la qualité dans le domaine des services : vers une clarification des concepts. *La Revue des Sciences de Gestion*, 2009, n° 237-238, p. 43-54.
- Cavelius Florence, Enderich Christoph, Zicari Adrian. L'impact de la digitalisation sur le rôle du contrôleur de gestion. *Congrès sur les Transitions numériques et informations comptables*, mai 2018, Nantes, 27 p. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/32m6r5k3> (Consulté le 15-1-2022).
- CIGREF. *L'entreprise numérique - Quelle stratégie pour 2015 ?* Paris : CIGREF, 2010, 30 p.

- Cinotti Yves. Évolution de l'hôtellerie française et de l'enseignement des techniques hôtelières de 1918 à 2018. *Journée d'étude "Enseignement hôtelier et économie touristique en France depuis 1918 : traités, pratiques et industrie hôtelière en perspective européenne"*, mars 2021, Bordeaux, 18 p. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/32udtpsk> (Consulté le 23-11-2021).
- Cinotti Yves. *Hospitalité touristique : conceptualisation et études de l'hospitalité des destinations et des maisons d'hôtes*. Thèse pour l'obtention du titre de docteur en sciences du tourisme. Perpignan : Université de Perpignan Via Domitia, 2011, 305 p.
- Cinotti Yves. *L'accueil : l'autre déficit français*. Paris : L'Harmattan, 2014, 125 p.
- Clauzel Amélie, Nathalie Montargot. Recommandations en ligne et place du personnel en contact. Le cas des produits hôteliers. *Revue Française Du Marketing*, 2013, n° 241, p. 59-72.
- Conseil national du Tourisme. *Impact des nouvelles technologies sur les systèmes d'information et de réservation*, 1998, 90 p. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/6pnw9fuy> (Consulté le 28-2-2022).
- Couvreur Agathe, Lehuede Franck. *Essai de comparaison de méthodes quantitatives et qualitatives à partir d'un exemple : le passage à l'euro vécu par les consommateurs*. Paris : Credoc, 2002, 106 p.
- Daucé Bruno, Rieunier Sophie. Le Marketing Sensoriel du Point de Vente. *Recherche et Applications en Marketing*, 2002, vol. 17, n° 4, p. 45-65.
- Deschamps Marc. L'inexistence du luxe comme catégorie finie et unifiée : le classement hôtelier en France. *Innovations*, 2013, n° 41, p. 117-137.
- Direction du tourisme. *L'art d'accueillir*, 2007, 116 p. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/56dzrrzw> (Consulté le 6-2-2022).
- Direction générale du travail. *L'impact des TIC sur les conditions de travail*, 2012, 324 p. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/36a6hjjc> (Consulté le 23-1-2022).
- Dudézert Aurélie. *La transformation digitale des entreprises*. Paris : La Découverte, 2018, 128 p.
- Dumez Hervé. Qu'est-ce que la recherche qualitative ? *Le Libellio d'Aegis*, 2011, vol. 7, n° 4, p. 47-58.
- Eiglier Pierre, Langeard Eric. *Servuction - Le marketing des services (1987)*. Paris : Ediscience International, 2000, 202 p.
- Emery Frederick, Trist Eric. The causal texture of organizational environments. *Human Relations*, 1965, vol. 18, n° 1, p. 21-32.

- Favre Florent. En 2014, une chambre d'hôtel sur deux appartient à une chaîne. *Insee Première*, 2015, n° 1553, 4 p. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/muxv5z3u> (Consulté le 25-2-2022).
- Fernane Djamila, Terkmani Meriem. L'acceptation et l'utilisation des TIC et ses implications sur la qualité des services hôteliers. *Marketing and Business Research Review*, 2021, vol. 1, n° 2, p. 44-60.
- Flandrin Pierre, Hellemans Catherine, Van de Leemput Cécile. L'hospitalité à l'ère du digital : quelles influences sur les activités d'accueil ? *Doctoriales organisées par ARPEGE*, juillet 2021a, Lille, p. 74-80 [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/45c3722s> (Consulté le 15-11-2021).
- Flandrin Pierre, Hellemans Catherine, Van de Leemput Cécile. Activité du manager de réception à l'épreuve de la digitalisation : cas d'un projet d'accueil en mobilité dans une chaîne hôtelière internationale. *Activités*, 2021b, vol. 2, n° 18, 39 p. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/2zfthkx3> (Consulté le 5-12-2021).
- Ganem Valérie, Rolo Duarte. Le travail d'accueil : ses aléas, ses dégâts et ses combats. *Revista Latino-americana de Estudos do Trabalho*, 2013, vol. 18, n° 29, p. 167-186.
- Gouirand Pierre. L'évolution des métiers de l'hôtellerie. *Colloque organisé par le Centre d'Étude et d'Histoire du Tourisme de la Côte d'Azur et de la Méditerranée*, mars 2007, p. 69-71 [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/mv6ftujt> (Consulté le 28-2-2022).
- Gouirand Pierre. L'accueil, entre reconnaissance, hospitalité et maternage. *Revue Espaces*, 2009, n° 276, p. 11-14.
- Gouirand Pierre. Le concept d'accueil - Reconnaissance, hospitalité et maternage. *Cahier Espaces*, 1996, n° 48, p. 134-141.
- Gouirand Pierre. *L'accueil hôtelier*. Paris : Éditions BPI, 1994, 183 p.
- Guillemot Gwénael, Buisine Stéphanie, De Cagny Anne *et al.* *Les innovations créatrices d'emplois industriels*. Paris : Institut de la Réindustrialisation, 2016, 120 p.
- Hannart Stéphanie, Weissbrodt Raphaël. Transformation digitale et gestion de la santé en entreprise. *Promotion Santé Suisse*, 2021, n° 51, 9 p.
- Isaac Henri, Leclercq Aurélie, Besseyre des Horts Charles-Henri. Adoption and appropriation: towards a new theoretical framework, an exploratory research on mobile technologies in French firms. *Systèmes d'Information et Management*, 2006, vol. 11, n° 2, p. 9-50.
- Kotler Philip. Atmospherics As a Marketing Tool. *Journal of Retailing*, 1973, vol. 49, n° 4, p. 48-64.

- Lam Carmen, Law Rob. Readiness of upscale and luxury-branded hotels for digital transformation. *International Journal of Hospitality Management*, 2019, vol. 79 , p. 60-69.
- Larivière Gilles, Jussaume Jocelyn. Émergence des nouvelles formules en hôtellerie. *Téoros*, 2004, vol. 23, n° 3, p. 10-16.
- Latorre Marino. Historia de las Web 1.0, 2.0, 3.0 y 4.0. *Universidad Marcelino Champagnat*, mars 2018, 8 p. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/4x5bc2wj> (Consulté le 17-1-2022).
- Laudren Garry. Hyperconnexion : entre conséquences psychosociales et phénomènes cognitifs. *Anesthésie & Réanimation*, vol. 7, 2021, p. 66-73.
- Leblanc Marc. Un geste d'accueil ou un service ? La perception des touristes. *Téoros*, 2003, n° 22-3, p. 50-54.
- Levitt Theodore. Production-Line Approach to Service. *Harvard Business Review*, 1972, vol. 50, n° 5, p. 20-31.
- Levitt Theodore. The industrialization of service. *Harvard Business Review*, 1976, vol. 54, n° 5, p. 63-74.
- Moatti Alexandre. Le numérique rattrapé par le digital ? *Le Débat*, 2016, vol. 188, n° 1, p. 68-72.
- Montandon Alain. Lieux d'hospitalité. In Montandon Alain (dir.), *Lieux d'hospitalité - Hospices, hôpital, hostellerie*. Clermont-Ferrand : Presses Universitaires Blaise Pascal, 2001, p. 13-25.
- Musso Pierre. La « révolution numérique » : techniques et mythologies. *La Pensée*, 2008, p. 103-120.
- Origet du Cluzeau Claude. L'accueil touristique en France : un enjeu devenu crucial. *Anais Brasileiros de Estudos Turísticos*, 2016, vol. 6, n° 1, p. 80-87.
- Parasuraman Ananthanarayanan, Zeithaml Valarie, Berry Leonard. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 1985, vol. 49, p. 41-50.
- Pinch Trevor, Bijker Wiebe. The social construction of facts and artefacts: or how the sociology of science and the sociology of technology might benefit each other. *Social Studies of Science*, 1984, vol. 14, n° 3, p. 399-441.
- Pinch Trevor, Bijker Wiebe. *The Social Construction of Technological Systems. New Directions in the Sociology and History of Technology*. Cambridge : MIT Press, 1987, 470 p.
- Poisson Yves. L'approche qualitative et l'approche quantitative dans les recherches en éducation. *Revue des sciences de l'éducation*, 1983, vol. 9, n° 3, p. 369-378.

- Redeker Robert. Qu'est-ce que l'accueil ? *Conférence prononcée à la clinique Joseph Ducuing*, décembre 2001, Toulouse, 19 p. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/3jmmz3ce> (Consulté le 8-1-2022).
- Reis João, Melão Nuno, Salvadorinho Juliana, Soares Bárbara, Rosete Ana. Service robots in the hospitality industry: The case of Henn-na hotel, Japan. *Technology in Society*, 2020, vol. 63, 12 p.
- République française a. *Code du tourisme - Article D311-4*, Légifrance [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/bdew3rbh> (Consulté le 25-2-2022).
- République française b. *Code général des impôts - Article 261 D*, Légifrance [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/2p9ymsfw> (Consulté le 25-2-2022).
- Ricœur Paul. Étranger, moi-même. In *Semaines Sociales - L'immigration, défis et richesses*. Paris : Bayard Éditions, 1998, p. 93-106.
- Seydoux José. *L'accueil : de l'hospitalité à l'accueil, pour une meilleure approche de l'homme par le tourisme*. Thèse de 3e cycle pour le doctorat en économie et droit du tourisme. Marseille : Université d'Aix Marseille 3, 1983, 817 p.
- Solnet David, Baum Tom, Robinson Richard NS *et al.* What about the Workers? Roles and Skills for Employees in Hotels of the Future. *Journal of Vacation Marketing*, 2015, vol. 22, n° 3, p. 212-226.
- Syntec numérique. *Transformer l'industrie par le numérique*. Paris : Syntec numérique, 2016, 35 p.
- Tissot Laurent. L'hôtellerie de luxe à Genève (1830-2000). De ses espaces à ses usages. *Entreprises et histoire*, 2007, n° 46, p. 17-33.
- Vitali-Rosati Marcello. Pour une définition du « numérique ». In Vitali-Rosati M., Eberle-Sinatra M. (dir.), *Pratiques de l'édition numérique*, Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal, 2014, p. 63-75.
- Woodward Joan. *Management and technology*. Londres : H.M. Stationery Off., 1958, 40 p.
- Woodward Joan. *Industrial Organization: Theory and Practice*. Oxford : Oxford University Press, 1980, 281 p.
- Yejin Lee, Seunghwan Lee, Dae-Young Kim. Exploring hotel guests' perceptions of using robot assistants. *Tourism Management Perspectives*, 2021, vol. 37, 12 p.

Table des annexes

Annexe A - Entretien n° 1	90
Annexe B - Entretien n° 2	94
Annexe C - Entretien n° 3	101
Annexe D - Synthèses des entretiens par individu	106
Annexe E - Guide d'entretien pour le personnel en contact	108

Annexe A - Entretien n° 1

Retranscription d'un entretien réalisé avec la première de réception d'un hôtel 4 étoiles, que nous appellerons « Hôtel X », qui fait partie d'une chaîne hôtelière appartenant à un groupe hôtelier international que nous appellerons « CH ».

I : personne interrogée

5 **E : enquêteur**

E : Dans un premier, pouvez-vous me présenter votre parcours professionnel ?

I : Oui, alors je suis chez le groupe CH depuis maintenant 8 ans presque. Donc, j'ai fait cinq ans et demi en Angleterre et presque trois ans ici.

10 **E : Et pouvez-vous me décrire le poste que vous occupez ?**

I : En Angleterre j'ai fait d'abord réceptionniste, ensuite je suis passée chef de brigade et après assistante manager. Et après je suis revenue ici, donc pour occuper le poste de première de réception, voilà.

E : Et quelles sont vos missions ?

15 I : Je suis première de réception, donc je dois seconder la manager, briefier les équipes, prendre en charge les équipes s'il y a besoin et voilà.

E : D'accord. Pouvez-vous me présenter l'établissement dans lequel vous travaillez ?

20 I : Donc c'est un hôtel de 135 chambres, on a rénové les chambres récemment. On a maintenant une salle de sport qui est ouverte, on a la piscine aussi et le restaurant.

E : Très bien. Il y a eu de nombreuses évolutions dans le secteur hôtelier. Selon quelles sont les évolutions qui ont le plus marqué le secteur hôtelier ces dernières années ?

25 I : Comme évolution, je pense que maintenant le client en attend beaucoup des standards, hum (silence). Tu vois dans certains hôtels, les clients attendent de retrouver un certain standard. À mon avis, les clients attendent aussi une catégorie suivant les hôtels.

E : Et comment le secteur s'adapte-t-il par rapport à ces attentes ?

30 I : Je pense qu'on met plus en avant la relation client, à mon avis. Après, la mobilité c'est le point où on a mis ça en place pour pouvoir être plus proche du client et pour pouvoir faire un *check-in* où tu veux. Et ça, ça permet aussi aux clients d'évoluer dans la démarche d'une arrivée ou d'un départ ou tout au long du séjour d'être partout où le client souhaite.

35 **E : Parfois, on dit que l'accueil se déroule uniquement lors de l'arrivée du client et parfois on dit que l'accueil se déroule tout au long du séjour. Quelle est votre avis ?**

40 I : Pour moi, c'est tout au long du séjour. La relation client se fait tout au long du séjour. À l'arrivée, on a tout ce qui est process d'arrivée, et après pendant le séjour on est là pour savoir comment se passe le séjour, s'il y a des attentes, s'il

y a des choses à revoir sur les chambres, sur tout ce qui est partie restauration et tout ça.

E : Et à votre avis, quelle importance a l'accueil dans le secteur de l'hôtellerie ?

45 I : Beh déjà l'accueil, c'est la première personne que le client voit. Donc c'est la première image qu'il aura pendant son séjour. Et pour tout ce qui est commentaires ou notations clients, c'est important d'avoir un bon accueil et un bon environnement quand il arrive.

E : D'accord. Selon vous, quelles compétences le personnel de la réception doit avoir pour réaliser ce « bon accueil » ?

I : Souriant, attentif, hum (silence). Il doit vouloir aussi prendre soin des autres, vouloir et avoir envie d'accueillir aussi.

E : Très bien. Et au niveau des compétences que le personnel doit avoir, il y a des compétences spécifiques ?

55 I : Pour être honnête non, du moment qu'il arrive à faire ce travail, tout ce qui est accueillir après ça s'apprend. C'est surtout une volonté. Je pense que tout le monde peut apprendre, et tout le monde peut réussir à faire un métier en hôtellerie, ça s'apprend.

E : Et vous pensez que les clients ont une attente particulière par rapport à l'accueil ?

60 I : Alors, je pense que les attentes sont différentes pour un client business, un client d'affaires, et pour un client loisirs. Le client business il va plus attendre quelque chose de très rapide et les clients loisirs vont plus attendre de l'aide pour le séjour, des informations sur tout ce qu'il y a à faire dans la ville, en extérieur, des restaurants et des choses comme ça.

E : La société d'aujourd'hui est beaucoup plus digitalisée, il y a beaucoup plus de smartphones, d'applications, etc. Comment pensez-vous que cette digitalisation se traduit en hôtellerie ?

70 I : Euh (rires) Peut-être moins d'employés plus tard et plus de ... Je sais qu'il y a déjà des hôtels où, des premières classes ou des choses comme ça, où il y a des machines pour faire le check-in automatiquement. Donc est-ce que l'on va en venir à faire des choses comme ça ? Telle est la question ! (rires)

E : Donc en hôtellerie, il y a aussi la question de l'utilisation des smartphones. Comment pensez-vous que l'utilisation des smartphones se traduit dans le secteur ?

75 I : Comme je disais, peut-être plus de relationnel, être plus proche du client. Avec un ordinateur, un ordinateur fixe tu ne peux pas te déplacer avec le client, on ne peut pas faire ces choses-là. Je pense que le téléphone c'est aussi quelque chose de plus rapide, et on passe beaucoup plus de temps à parler aux clients qu'à faire les manipulations sur l'ordinateur.

E : Dans votre établissement, ce sont donc les smartphones qui sont mis en place pour réaliser l'accueil ?

I : Après on utilise aussi les ordinateurs, mais dans la mesure du possible on se sert des téléphones. Quand je suis arrivée dans cet établissement, il n'y avait pas encore les smartphones et on était également sur un autre système. Donc, il a fallu changer le système, que moi j'avais déjà fait en Angleterre. Et donc changement de système, et apprendre aussi aux équipes à utiliser le téléphone portable, parce qu'il n'y avait personne qui savait faire avec le téléphone portable. Donc il fallait apprendre aussi à l'équipe à utiliser les smartphones. C'est vrai qu'au début c'était compliqué, parce qu'utiliser un smartphone, on le fait mais en dehors du travail, on l'utilise personnellement. Après, ça vient assez rapidement et on s'adapte.

E : Avez-vous rencontré des difficultés à mettre en place ces outils ?

I : Ce qui est plus compliqué c'est de déterminer où se mettre, quand se mettre, choisir le lieu. Je pense que, même encore maintenant, l'équipe n'a pas encore se moyen d'où faire le *check-in*, on se met tous au même endroit en fait.

E : Selon vous, quels sont les atouts et les limites de ces outils ?

I : Les limites, c'est qu'on ne peut pas tout faire sur le téléphone. On peut faire les arrivées, les départs et c'est tout. Il n'y a pas d'autres attentes sur le téléphone et je pense que ça c'est la limite pour certains employés, car quand tu n'as plus d'arrivées ou de départs, tu n'as plus rien à faire sur le téléphone. Et les atouts je pense que c'est vraiment un moyen plus rapide, plus efficace pour les arrivées et les départs. Ça prend beaucoup moins de temps et on prend plus de temps à s'occuper du client.

E : Pensez-vous que l'utilisation de ces outils a un impact sur l'organisation du travail du personnel en contact ?

I : Oui ! Oui ça a eu un impact parce qu'on a changé nos habitudes. Ça change les habitudes, ça change le moyen de fonctionnement de la réception, parce que plus de desk, plus de stabilité.

E : Et pensez-vous que ces outils ont un impact sur le travail des réceptionnistes ?

I : Alors si on est tout seul oui, ça change parce qu'on ne peut pas tout faire sur le téléphone donc ça prend plus de temps. S'il y a plusieurs personnes je pense que c'est plus simple, puisqu'il y a une personne qui peut faire sur le téléphone et l'autre qui fait tout ce qui est administratif sur l'ordinateur.

E : Selon-vous, quelles compétences le personnel doit développer pour s'adapter à l'usage de ces outils ?

I : Ils ont dû s'adapter à savoir utiliser l'outil déjà, à savoir utiliser un smartphone qui n'est pas spécialement leur smartphone de d'habitude. Au niveau de la taille de l'écran aussi, parce que c'est différent. Après, je pense que tout le monde a été dans le vouloir d'apprendre et dans le vouloir de réussir à faire.

E : Comment avez-vous aidé le personnel à développer ces compétences ?

I : Il y a des formations sur l'ordinateur pour le logiciel mobile de toute façon, pour apprendre comment faire un *check-in* et un *check-out* sur le téléphone, savoir ce qu'on peut faire avec le téléphone. J'ai eu cette facilité aussi parce qu'en

Angleterre j'ai aussi mis en place ce logiciel, avec le logiciel mobile. Là-bas, ils utilisaient que le téléphone ou la tablette, il n'y avait pas d'ordinateur.

E : Pensez-vous que le personnel accepte facilement la mise en place de ces outils ?

130 I : C'est difficile, comme je disais ça dépend du nombre de personne qui travaille. À Londres, il y avait une plus grosse équipe, on était 3 ou 4 par shift, donc il y en avait deux sur le téléphone et deux à l'administratif, c'était beaucoup plus simple. Là, on fait de la mobilité et de l'administratif.

135 **E : Avez-vous mis en place des moyens pour favoriser l'acceptation des salariés ?**

I : Après ils acceptent, il n'y a pas de soucis, tout le monde est réceptif. Après, le covid a freiné les gens, ils ne voulaient pas être trop près des clients et il faut savoir mettre une limite aussi avec le client, de pas être trop près et de pas être trop loin. On essaye de mettre un petit peu de barrières nous, mais bon c'est compliqué.

140 **E : Et donc pensez-vous que les smartphones ont un impact sur la relation que le personnel a avec le client ?**

I : Pour moi, c'est une relation beaucoup plus proche. Pour moi, le client sent plus de présence. Après, on s'imagine ça mais finalement le client on ne sait pas ce qu'il pense. On a eu quelques retours clients, mais ... On a eu des retours de la part des clients quand on avait des pochettes à la ceinture, pour nous permettre de ranger tout le matériel nécessaire comme les TPE, les clés, les téléphones. Les clients disaient qu'on avait trop de choses sur nous et qu'on ressemblait aux personnes de la maintenance.

150 **E : Vous n'avez pas eu de retour particulier sur la perception des clients par rapport à cette nouvelle forme d'accueil ?**

I : Non, non on n'a pas eu trop de retours là-dessous. C'est vrai que c'est quelque chose que l'on pourrait demander, pour savoir comment le client préfère.

155 **E : Et pensez-vous que les outils digitaux ont un impact sur la qualité de l'accueil ?**

I : Oui, je pense parce que moins de temps tu passes à regarder ton téléphone ou ton ordinateur, plus de temps tu passes à apprendre et à voir aussi ce que veut le client, ses souhaits et tu poses plus de questions. Ça permet de personnaliser un peu plus la relation.

160 **E : On arrive à la fin de cet entretien, avez-vous des éléments à rajouter ?**

I : Non, c'est bon.

E : Très bien, je vous remercie d'avoir pris le temps de répondre à mes questions.

Annexe B - Entretien n° 2

Retranscription d'un entretien réalisé avec le responsable de réception d'un hôtel 4 étoiles, que nous appellerons « Hôtel Y », qui fait partie d'une chaîne hôtelière appartenant à un groupe hôtelier international que nous appellerons « CH ».

I : personne interrogée

5 **E : enquêteur**

E : Dans un premier, pouvez-vous me présenter votre parcours professionnel ?

I : Alors moi j'ai un parcours de base hôtelier. J'ai fait un BEP et un BAC pro en cuisine et restauration. J'ai fait après un BTS en management, option mercatique
10 et gestion et ensuite j'ai bossé en réception. J'avais un profil qui était plus orienté côté restauration à la base, qui s'est développé finalement côté réception, avec un premier poste en tant que réceptionniste tournant. Ensuite, j'ai changé d'hôtel et je suis passé premier de réception à Grenoble. Puis, je suis revenu sur Toulouse
15 en tant que premier de réception et assistant hébergement dans un hôtel du groupe CH, puis je suis passé à l'hôtel Y en tant que responsable réception. J'ai fait entre temps un passage aux étages en tant que gouvernant. Voilà mon parcours.

E : D'accord. Quel poste occupez-vous et quelles sont vos missions et vos responsabilités ?

I : Là je suis donc responsable réception, avec quelques petites missions comme
20 responsable hébergement. Je fais le suivi de corpo, un peu de pricing, etc. Après la covid est passée par là et a un peu coupé les activités dans toutes les organisations. Mais, je suis entre le poste de responsable réception et responsable hébergement, en fonction des missions.

25 **E : Pouvez-vous me présenter l'établissement dans lequel vous travaillez ?**

I : Nous on est un hôtel de 136 chambres, on a une dizaine de salles de réunions. On a une grosse activité MICE, notre cœur de cible c'est vraiment la clientèle affaires et principalement séminaires affaires. On développe de plus en plus
30 d'autres segments, le loisirs, corporate aussi pour avoir de la clientèle individuelle affaires et on a beaucoup travaillé sur le segment du sport. On a démarché, fidélisé, redonné confiance, dynamisé pour créer une offre sport à la carte. Moi quand je suis arrivé, c'était un peu mon bébé le sport, et donc on a fait une grosse action sur le sport pour développer en fait un peu tous les segments qui peuvent être porteurs et qui n'étaient pas encore développés sur cet hôtel.

35 **E : Très bien. Il y a eu de nombreuses évolutions dans le secteur hôtelier Selon-vous quelles sont les évolutions qui ont le plus marqué le secteur hôtelier ces dernières années ?**

I : Moi j'ai vécu complètement ce passage de l'hôtellerie et de l'hébergement
40 entre guillemets standard, avec un grand desk en plein milieu, et passer petit à petit sur d'autres techniques d'accueil et d'autres process. On va utiliser, principalement ce que j'ai en mémoire, c'est le passage au *fast check-out* dans le groupe CH. J'ai vu les prémices en fait de la mise en place du *fast check-out* et

45 ce moment de flottement et côté client et côté équipes à dire « mais ce n'est pas possible, ça ne marchera jamais, ça ne fonctionnera jamais ». Bref, ça ne fonctionne tellement pas qu'on est sur un hôtel qui réalise à 90 % des *fast check-out* (rires). Donc finalement ça fonctionne. L'amalgame qui a été fait c'est vouloir supprimer la relation client par la mise en place du *fast check-out*. Alors que ce n'est pas du tout ce qu'on met en plus, ni ce qui était souhaité. On a des process qui sont lourds, et l'objectif était d'arriver à fluidifier ce temps de process quand on est face aux clients, et à aujourd'hui ça marche complètement. Puisque le moment de l'arrivée est un moment crucial, mais en fait on a tout qui est déjà bien avancé pour le départ donc on gagne du temps. Donc vraiment l'arrivée du *fast check-out* avec le premier boom digital, et aussi on-line *check-in* et *fast check-out*, digitalisation à fond de l'hôtellerie c'est vraiment ce qui je pense à le plus évolué ces dix dernières années.

E : D'accord. Parfois, on dit que l'accueil se déroule uniquement lors de l'arrivée du client et parfois on dit que l'accueil se déroule tout au long du séjour. Quelle est votre avis ?

60 I : On va aller même plus loin. Pour moi, l'accueil commence avant l'arrivée du client car on est sur de la prise de contact, de la prise de réservation, éventuellement du démarchage. Et il se termine après le départ du client, avec tout ce qui est suivi des commentaires clients et réponses aux clients, puisque le client quitte l'hôtel après son séjour, laisse un avis et la réponse à cet avis va faire qu'il va revenir ou non. Notre prise en charge continue en fait à ce moment-là. Un client qui nous dit qu'il n'a pas été satisfait, on va prendre contact avec lui, s'excuser ou résoudre le problème et peut-être mettre en place une collaboration. L'accueil est vraiment sur tout le long du parcours client. Après, il y a une chose qui est certaine, c'est que la première chose que le client voit en rentrant, c'est la réception et la dernière chose qu'il voit en partant c'est la 70 réception. Donc, autant un client qui arrive et qui n'est satisfait de l'arrivée, on a tout le séjour pour arriver à le transformer en client satisfait. Si le client n'est pas satisfait à son départ, il gardera en mémoire que son dernier contact avec la réception au moment du départ. Donc c'est vrai que la réception c'est vraiment le cœur de l'hôtel, on est en contact permanent avec tous les clients et c'est 75 vraiment l'image que l'on dégage.

E : Alors, quelle importance à l'accueil dans le secteur hôtelier ?

80 I : L'accueil représente 95 % du séjour du client. Donc vraiment, je pense que si on sort de cette configuration où l'accueil c'est juste « je donne la clé et je récupère la clé », en vrai il y a aussi toute la mise en place du suivi de la réservation, s'assurer que le client a bien sa bonne chambre, que les informations sont bien passées à tous les services pour son dîner, son repas, ... Je pense que la réception vraiment que la réception agit sur 95 % du séjour d'un client hébergé.

E : Et quelles sont les attentes des clients en matière d'accueil ?

85 I : On est dans une évolution actuellement de ... (silence) de la façon dont les clients consomment en hôtellerie. On le voit aussi à travers les réseaux sociaux, Instagram, etc., les clients cherchent des expériences et l'effet « whaou ». C'est déjà en marche depuis quelques années, mais je pense qu'on est sur 4-5 ans où de nouveaux codes et de nouvelles règles d'accueil et de fidélisation vont s'établir

90 dans l'hôtel. Un client qui vient à Toulouse, il y a des millions d'hôtels dans
lesquels il peut séjourner, et il y vient toutes les semaines donc il a des millions
de semaines pour trouver un hôtel. Par contre, s'il va dans un hôtel et que quand
il arrive, il trouve une petite attention particulière, le client va se sentir écouté
et une relation va se créer. On est vraiment dans l'obligation de créer des
expériences clients, et cela passe aussi par la personnalisation de l'expérience.

95 **E : Selon vous, quels sont les compétences nécessaires pour réaliser un « bon
accueil » ?**

100 I : Pour moi, et les recrutements que l'on fait à l'hôtel sont orientés là-dessus, il
faut avoir une orientation client énorme pour pouvoir postuler en réception.
Vraiment être orienté client, être à l'écoute, avoir le désir de vraiment satisfaire
les besoins des clients, être à l'écoute de leurs attentes c'est vraiment une qualité
primordiale. Tous nos recrutements que l'on a fait en réception était sur cet axe-
là, quitte à parfois privilégier un profil qui n'est pas formé hôtelier, mais qui a
cette capacité relationnelle. Après on est conscient qu'il faut les deux, dans une
105 équipe il faut des personnes qui soient plus orientées process et qui savent faire,
et d'autres qui savent être. Du coup, il faut vraiment arriver à jauger les deux.
Mais, l'aspect relationnel se travaille aussi.

**E : La société d'aujourd'hui est beaucoup plus digitalisée, il y a beaucoup plus
de smartphones, d'applications, etc. Comment pensez-vous que cette
digitalisation se traduit en hôtellerie ?**

110 I : Sur le côté vraiment hébergement je pense que c'est différent que sur le côté
restauration. Il n'y a pas la même réaction d'un client qui cherche une chambre,
d'un client qui cherche un restaurant. Aujourd'hui, un compte Instagram pour un
restaurant, c'est vendeur et c'est une obligation. En hôtellerie, c'est un peu moins
le cas. Tout dépend sur quel type d'établissement on travaille, peut-être que des
115 établissements atypiques ou insolites Instagram va être très porteur. Mais, dans
un hôtel comme le nôtre, avec des chambres standards, Instagram ne va pas être
très porteur. Je pense que c'est beaucoup plus porteur sur la restauration, les
séminaires mais beaucoup moins sur la partie hôtellerie. Par contre, on a
absolument besoin de cette distribution qui est faite par internet. Expedia,
120 Booking, toutes les agences en ligne, et notre site internet. Les clients
téléchargent de plus en plus l'application du groupe CH, et elle leur permet de
faciliter leur prise de réservation et de gagner du temps. Tout ce temps-là est
optimisé par ces applications, et la prise de réservation est facilitée. C'est un
outil indispensable, on a la chance d'être dans un groupe hôtelier qui permet
125 d'avoir une application. Une connexion avec Booking, Expédia, c'est plus
qu'obligatoire, et même si ça coûte, il faut savoir le piloter. La digitalisation de
ce côté-là est nécessaire.

E : Quels outils digitaux sont mis en place dans votre établissement ?

130 I : Nous on est dans un hôtel déployé en mobilité, on travaille sur des smartphones
sur lesquels on a un logiciel très simple avec trois onglets : clients présents, clients
en arrivée, clients en départ. De là, on peut piloter tout le process de l'arrivée et
du départ. Ce logiciel est très simple, quelqu'un qui est formé en hôtellerie, qui
connaît le fonctionnement d'un hôtel mais qui ne connaît pas le logiciel, il lui faut
un jour pour s'adapter et comprendre comment ça se passe dans les cas les plus

135 généraux. Donc ça c'est notre force je pense. Et sur la qualité et les conditions
de travail, je trouve que c'est un grand bond en avant, on a facilité le logiciel ce
qui a permis de diminuer la charge mentale pour les salariés. Il faut également
140 prendre en compte d'autres organisations, c'est-à-dire que tout le travail se fait
en amont et après le passage du client. Mais, ce concept d'accueil via des
smartphones en plein cœur du lieu de vie de l'hôtel nous permet de développer
la relation client, et je trouve que c'est en parfaite adéquation avec le besoin que
les clients ont de vivre une expérience et d'avoir une histoire avec l'hôtel dans
lequel il séjourne.

E : Avez-vous rencontré des difficultés pour mettre en place ces outils ?

145 I : Je pense que la clé de réussite pour les hôtels qui passent en mobilité, passe
par l'adhésion de l'équipe au projet. L'équipe qui ne va pas adhérer ne va pas
pouvoir mener à bien le projet, et du coup ça ne marchera pas. Beaucoup d'hôtels
que je connais ont eu entre guillemet la main forcée pour passer sur la mobilité.
Bilan de l'opération : quand nous on est à 80 voire 90 % de *fast check-out*, eux ils
150 sont entre 2 et 5 %. On ne peut pas expliquer une aussi grosse différence par le
simple fait que les clients n'aiment pas, ce n'est pas possible. Nous on n'a pas
que des clients qu'on connaît, on n'a pas que des clients qui adhèrent et pourtant
on arrive à avoir de bons résultats. Si l'équipe n'adhèrent pas, elle ne fait pas en
sorte de le mettre en place, elle ne change pas sa façon de faire. Des personnes,
155 des réceptionnistes ne sont pas forcément à l'aise avec la mobilité. Pour moi, la
clé de réussite de notre hôtel, c'est qu'en amont, entre 6 mois et 1 an avant le
passage en mobilité, on a amené les équipes à se questionner. Aujourd'hui on a
un gros desk de réception, demain on n'en a plus, comment vous allez-vous faire,
comment vous allez-vous sentir ? En soit, les équipes de réception ont pleinement
160 été intégrées dans ce passage-là. Donc nous, au niveau du management, on a
réfléchi à des actions, mais on a aussi intégré les réceptionnistes à se poser les
mêmes questions que nous et ça a permis de compléter ce à quoi on pensait. Donc
ça c'est hyper important. Avoir des équipes formées, ça a été aussi notre force.
Le mois de la transition a été compliqué, le temps de s'adapter au nouvel outil,
165 mais après ça a été assez bien. Une des grosses difficultés que l'on a rencontrées,
ce sont les problèmes techniques, puisque là on passe sur 100 % avec internet,
donc l'arrivée et l'encodage de la clé se font depuis le smartphone, etc. Tous ces
soutis-là ont été des indésirables dans la mise en œuvre, puisque quand ça ne
marche pas et qu'on a le client en face ... voilà tout ça, ça été des points un peu
170 galère. Malheureusement, et heureusement, on est obligé de passer par là pour
pouvoir maîtriser notre technique et ensuite comme dans tout changement, on
sait qu'il y a des problèmes techniques, c'est obligatoire.

E : Et selon-vous, ces outils ont-ils un impact sur l'accueil du client ?

175 I : Oui, oui (hésitations). Je pense que tout dépend de l'adhésion de l'équipe, une
équipe qui adhère à quelque chose va avoir plus de facilité à faire adhérer les
clients qu'une équipe qui n'adhère pas. Justement, à ce moment-là, on prenait
une garantie bancaire à l'arrivée qui client puisque c'est notre garantie de
paiement et notre seule garantie. On avait sur l'hôtel un gros sujet par rapport à
ça, car les clients nous reprochaient de tout le temps demander une garantie
180 bancaire. Donc on a travaillé sur ce point-là en 2018, donc un an avant de passer
en mobilité, et on avait décidé d'arrêter de demander la carte bancaire et on

185 contrôlait simplement les quatre derniers chiffres de la carte du client. Une fois
passer en mobilité, on n'avait plus ça, puisqu'on ne pouvait plus faire le contrôle
physique, donc il a fallu recommencer à demander la carte bancaire aux clients
pour faire une préautorisation. Vu qu'on avait travaillé nos discours, on n'a pas
eu trop de soucis, puisque les équipes adhéraient à la préautorisation et au fait
de la demander, et du coup c'était fluide. Une réceptionniste qui va se montrer
hésitante par rapport à ça, le client ne va pas comprendre et s'énerver. Alors
190 qu'une réceptionniste qui est habituée, demande la carte bancaire simplement et
le client ne va rien demander. Travailler ce discours là ça a été une chance, et à
aujourd'hui peu de clients sont réfractaires à ce moment-là. Pour moi, les clients
adhèrent il n'y a pas de soucis, il faut juste bien leur expliquer.

E : Selon vous, quels sont les atouts et les limites de ces outils ?

195 I : L'avantage c'est que c'est un logiciel très simple, et ça facilite la formation du
personnel et la mise en œuvre. C'est aussi sa limite, puisqu'on a un hôtel 4* avec
une structure opérationnelle, on est obligé de noter un maximum d'informations
partout, de communiquer avec des consignes, de noter et mettre en place pour
tâches pour les femmes de chambre concernant les refus de services ou les besoins
spécifiques des clients, et là vient un peu la limite du logiciel parce qu'il est très
200 simple donc certaines fonctionnalités ne sont pas optimales. C'est à nous de nous
organiser, et de réfléchir à ce qui est important et ce qui l'est moins, et s'adapter
en fonction. Quelque chose qui est moins important, que c'est juste parce qu'on
a l'habitude de le faire, beh on ne peut pas le faire donc on va l'abandonner et
on va réfléchir à comment on pourrait faire différemment. Donc c'est plutôt la
205 mise en place du changement qui est décisive sur ce projet.

E : L'introduction de ces outils digitaux a-t-elle un impact sur l'organisation du travail du personnel en contact ?

210 I : On change de métier complètement, quand on est habitué à avoir un desk et
une façon d'accueillir derrière un desk, face à un ordinateur, etc. on n'a pas
vraiment le même métier qu'un réceptionniste en mobilité. Il faut être très
organisé en mobilité, dans un hôtel il y a des temps forts de *check-in* et des temps
forts de *check-out*. Ces temps forts de *check-in* et de *check-out* doivent être
identifiés. Dans chaque hôtel ils sont différents, nous on sait qu'on a une période
de rush en *check-in* entre 17 h et 20h, ces périodes -là on doit être à 100 % avec
215 le client, moins gérer les appels, moins gérer les mails, et etc. Donc, quand on
sait s'organiser, on gagne du temps et on gagne en productivité. La posture aussi
est complètement différente, le réceptionniste qui est dans un hôtel qui n'est pas
en mobilité est en sécurité derrière son desk, il y a une barrière naturelle faite
par le desk qui s'installe entre le client et le réceptionniste. En mobilité on n'a
220 plus ça, ça a ses avantages puisque ça nous permet de créer naturellement une
ouverture entre le réceptionniste et le client. À contrario, si on a un client qui est
difficile, qui est mécontent et qui peut être agressif, cette barrière-là n'y est plus
et donc il faut faire attention à la position que le réceptionniste va avoir face à
ce client-là, ne pas hésiter à adapter une position de recul face aux clients qui est
225 agressif. Ensuite, il y a aussi la problématique que les réceptionnistes sont
déployés dans le hall de l'hôtel, les clients peuvent arriver de partout. Donc on a
une vision à 360 ° à laquelle il faut vraiment être attentif, pour ne pas laisser un
client perdu. Puisqu'il n'y a plus de réception, le client va chercher, il va

230 s'énerver, il ne sait pas où il est, donc ça c'est un point auquel il faut faire attention. Pour moi, c'est deux métiers différents. Donc, bien sûr, faire les arrivées et les départs, traiter les réservations, traiter les mails, c'est la même chose que dans un hôtel classique. La seule chose qui est différente, c'est la technique d'accueil.

235 **E : Selon vous, quelles compétences le personnel doit-il développer pour s'adapter à ces outils digitaux ?**

240 I : Euh ... je n'ai pas spécialement identifié. J'en reviens à ce qu'on disait au début sur les qualités d'accueil d'un réceptionniste. Un réceptionniste qui a le sens de l'accueil et une orientation client va savoir prendre en charge le client. Un nouveau client qui arrive avec une réceptionniste qui est déjà en *check-in* en mobilité, elle va réussir à attirer l'attention du client qui rentre par un simple regard, un geste tout en continuant son *check-in* naturellement et arriver à gérer les clients différemment. Je pense que si on n'a pas cette relation client et cette habitude de bien l'accueillir et de savoir faire passer des messages dans la gestuelle corporelle, ça risque d'être compliqué.

245 **E : Le personnel accepte-t-il facilement la mise en place de ces outils ?**

250 I : Je pense que le personnel accepte facilement ces outils s'il est bien accompagné. Après, la covid est passé par-là, et mes deux dernières recrues en réception ne connaissent pas la mobilité, on prépare depuis quelques mois le retour en mobilité mais la quantité de tâches et notre organisation actuelle ne nous permettent pas de repasser en mobilité du jour au lendemain. Il y a encore un risque sanitaire lié à la covid, donc pour le moment on n'est pas repassé en mobilité, mais c'est en cours. Mais, même si on n'est pas repassé en mobilité, on a conservé nos organisations habituelles et l'utilisation de nos smartphones pour ne pas perdre le pas. Donc le jour où on repasse en mobilité, on repasse en

255 mobilité juste sur la position vis-à-vis du client, et où est-ce qu'on se place et comment on s'organise.

E : Les outils digitaux ont-ils un impact sur la relation entre les clients et le personnel en contact ?

260 I : Moi je trouve plus de moment d'échange. On est moins procéduriers, à être focus sur le logiciel. Je trouve que ça ouvre en fait la voie vers la discussion avec les clients.

E : Comment les clients perçoivent-ils l'usage des outils digitaux par le personnel ?

265 I : C'est mitigé, certains n'adhèrent pas et certains trouvent ça fabuleux. On a comme volonté de s'adapter à chacun de nos clients. Un client qui impose d'avoir sa facture on va lui donner, un client qui ne veut pas être accueilli en plein milieu du hall on va se poser à une table avec lui ou se poser sur un canapé, pour justement ne pas froisser et ne pas interloquer les clients. Il faut les détendre sur ce côté-là, en présentant le mode d'organisation de l'hôtel et en proposant différents points qui peuvent correspondre au client. Il ne faut pas que ça devienne un frein, ni dire au client « il n'y a pas de choix donc changer d'hôtel ». On est commerçant avant tout, il ne faut pas l'oublier (rires).

270

E : Les outils digitaux ont-ils un impact sur la qualité de l'accueil ?

275 I : On a gagné en RPS (Reputation Performance Score) oui, je n'ai plus les chiffres en tête mais on a bien gagné entre 3 et 5 points rien que d'être passé en mobilité. Donc ça joue positivement sur la qualité de l'accueil.

E : On arrive à la fin de cet entretien, avez-vous des éléments à rajouter ?

280 I : Juste, je pense que l'organisation en amont est vraiment nécessaire pour mener à bien ce type de changement. On s'est vraiment préparé au changement de logiciel, avec les nouvelles procédures et l'adaptation au nouveau logiciel. Ce qui est important aussi, c'est de bien définir les points d'accueil dans le hall, car on peut avoir des clients qui arrivent de tous les côtés. Donc il a fallu qu'on identifie les points de passages pour définir les zones où les réceptionnistes devaient se positionner pour le *check-in*. Pareil pour les départs, on a identifié les zones de passages pour les départs et on a aussi défini des zones. Ce qui est important c'est d'identifier le parcours client en fait. Le positionnement est important, il faut donc identifier ces zones aussi pour positionner les encodeurs pour les clés des chambres. Il n'y a pas de secret, pour moi c'est le travail que l'on a fait en amont qui nous a permis de passer avec brio ce changement.

290 E : Très bien, je vous remercie d'avoir pris le temps de répondre à mes questions.

Annexe C - Entretien n° 3

Retranscription d'un entretien réalisé avec la directrice d'exploitation d'un hôtel 3 étoiles, que nous appellerons « Hôtel Z », qui fait partie d'une chaîne hôtelière appartenant à un groupe hôtelier international que nous appellerons « CH ».

I : personne interrogée

5 **E : enquêteur**

E : Dans un premier, pouvez-vous me présenter votre parcours professionnel ?

10 I : Du coup moi je suis directrice de l'hôtel Z à Carcassonne, un hôtel de 54 chambres avec un restaurant et une piscine. Ça fait deux ans que j'occupe cette fonction, avant j'étais responsable de salle dans un autre hôtel du groupe CH. En ce qui concerne mes études, j'ai fait tout mon parcours en hôtellerie-restauration, donc un BAC technologique, puis un BTS, après j'ai fait une licence tourisme et je suis revenue en hôtellerie-restauration avec un Master.

15 **E : D'accord. Quel poste occupez-vous et quelles sont vos missions et vos responsabilités ?**

20 I : Alors, moi je suis directrice de l'établissement. Après, c'est un petit établissement donc mon poste est très opérationnel, je passe autant de temps sur le terrain que dans mon bureau. Je prends des *shifts* en réception, j'aide aussi à faire des chambres, à faire le service. Puis après, j'ai aussi une partie administrative en gestion de tarifs, comptabilité, et partie ressources humaines, avec la gestion des équipes, des bulletins de salaire. L'animation des équipes me prend un bon tiers de mon temps.

25 **E : Très bien. Il y a eu de nombreuses évolutions dans le secteur hôtelier Selon-vous quelles sont les évolutions qui ont le plus marqué le secteur hôtelier ces dernières années ?**

30 I : Euh, l'évolution c'est déjà la durée de réservation en avance, on appelle ça le *pick-up time*, les gens réservent vraiment en *last-minute*. C'est surtout depuis la covid, même en plein été les gens réservent le jour J ou J-3. Donc c'est très compliqué à gérer pour nous, puisque ce qui était la règle classique, c'est-à-dire les lundis calmes, mardis et mercredis avec beaucoup de monde avec une clientèle *business*, et les week-ends qui varient en fonction des périodes. Ce schéma là il a été totalement bousculé. Et ensuite, la relation qu'on a avec le client je pense qu'elle a évolué. Je pense que le secteur de l'hôtellerie-restauration va se scinder en deux, il y a des clients qui vont vouloir du 100 % digital et il y a des clients qui vont vouloir totalement l'inverse. Il y a de la place pour tout le monde, mais je pense que les établissements doivent se positionner sur l'un ou sur l'autre.

35 **E : D'accord. Parfois, on dit que l'accueil se déroule uniquement lors de l'arrivée du client et parfois on dit que l'accueil se déroule tout au long du séjour. Quelle est votre avis ?**

40 I : Alors déjà il y a deux accueils différents, il y a l'accueil d'une clientèle loisirs et l'accueil d'une clientèle professionnelle, ce n'est pas du tout la même chose.

Le client professionnel, il veut arriver et faire son *check-in* rapidement. Le client loisir il a besoin d'informations, c'est là où les réceptionnistes peuvent amener une plus-value à l'accueil, en présentant les activités disponibles. Donc il y a
45 vraiment un accueil qui est différent. Ensuite, pour moi l'accueil c'est l'accompagnement tout au long du séjour, ce n'est pas juste au moment du *check-in*. Dans un établissement comme le mien, le personnel est polyvalent et donc accompagne le client tout au long de son séjour, et c'est super important.

E : Alors, quelle importance à l'accueil dans le secteur hôtelier ?

50 I : Selon moi, ça dépend vraiment de la clientèle. Après, il y a toujours deux types de personnes : celles qui veulent juste dormir et que le *check-in* soit efficace et celles qui vont être à la recherche de contact et qui vont apprécier discuter avec les réceptionnistes. L'accueil doit bien sûr être chaleureux dans les deux cas, mais
55 ce ne sont pas les mêmes attentes. Nous on essaye de réaliser un accueil très convivial, on est presque comme sur de la maison d'hôte ou du gîte que sur un hôtel. Les clients apprécient vraiment ça, et reviennent aussi pour ça.

E : Selon vous, quels sont les compétences nécessaires pour réaliser un « bon accueil » ?

60 I : Pour moi, il faut être efficace sur la partie informatique et que la mise en place elle soit faite en amont, pour pouvoir se détacher de cette partie opérationnelle et technique pour être en connexion avec le client et être à l'écoute. Il faut aussi savoir identifier les attentes des clients, pour comprendre si c'est un client qui recherche la discussion ou pas du tout. Donc c'est important d'avoir ce *feeling* là.
65 Ensuite, il faut aussi avoir une réactivité, ça c'est indispensable. Dans beaucoup d'établissements, la journée il n'y a que le personnel de la réception, donc c'est la réception qui a la charge de l'hôtel. C'est valable aussi pour la nuit, les *night* sont les directeurs de l'hôtel pendant la nuit, c'est eux qui sont aux commandes et qui ont la responsabilité de l'hôtel. La réception est le pôle central de l'hôtel, et va articuler tous les autres services.

70 **E : La société d'aujourd'hui est beaucoup plus digitalisée, il y a beaucoup plus de smartphones, d'applications, etc. Comment pensez-vous que cette digitalisation se traduit en hôtellerie ?**

I : Alors, au sein du groupe CH ils ont créé une offre qui permet de réaliser un accueil en mobilité, donc l'accueil est digitalisé en fait. Donc, il n'y a plus de desk
75 à la réception, et l'accueil se réalise sur des tablettes, des smartphones et des petits PC portables que l'on peut emporter partout dans le hall de l'hôtel. Moi, je ne suis pas forcément ce principe d'accueil, déjà parce qu'il faut avoir un hall d'hôtel qui le permette. Il y a des hôtels qui ont mis ça en place, mais le hall est immense et les clients errent dans le hall parce qu'ils cherchent encore un desk.
80 Je pense qu'il y a besoin d'un support physique qui attire l'attention du client, pour qu'il sache où est la réception. Il y a quand même besoin d'un support physique, même si ce n'est pas un gros desk comme on voit dans certains hôtels, mais ça peut être juste une table de bar pour indiquer au client que la réception est là. La digitalisation maintenant passe aussi par l'envoi de la facture par mail,
85 mais encore aujourd'hui j'ai 90 % des clients qui me demandent une facture papier. Donc, la digitalisation dans le secteur progresse, mais même les clients ils ne veulent pas que ce soit à 100 % digitalisé. Je pense que ça évoluera, mais pour

90 l'instant le client a encore besoin de support papier parce que le reste ne suit pas, si on ne lui imprime pas la facture et il sera obligé de l'imprimer chez lui donc c'est sûr que c'est encore compliqué.

E : Quels outils digitaux sont mis en place dans votre établissement ?

I : Dans notre établissement on est encore sur un mode de fonctionnement classique, avec un desk et des ordinateurs derrière le desk. Franchement, je ne suis pas encore pour cet accueil en mobilité dans mon établissement.

95 **E : Selon vous, quels sont les atouts et les limites de ces outils ?**

100 I : Les atouts de ces outils c'est qu'ils permettent de créer une proximité entre le client et le réceptionniste. Mais après c'est drôle, puisque ce concept a été lancé avant la covid, puis quand il y a eu cette pandémie on s'est tous retrouvé derrière un plexiglass et on était bien content d'avoir un desk. Donc ça pose bien les limites de ce genre d'outils. Il y a des clients qui ne veulent pas être proches du personnel, ils ont besoin d'une barrière, et même pour les employés c'est rassurant d'avoir une barrière physique entre eux et les clients. Parce que cette proximité physique peut être parfois malaisante pour le client ou pour le personnel. Mais, ces outils peuvent permettre de rendre l'accueil plus convivial, de répartir les clients quand il y a plusieurs réceptionnistes pour éviter la création d'une file d'attente, et ça permet aussi de faciliter la communication d'informations entre les différents services si ça fonctionne correctement. Je pense que ce concept fonctionne sur un établissement de taille conséquente. Donc il y a des avantages et des inconvénients, comme je disais tout à l'heure ça n'a pas de sens d'enlever le desk de réception si c'est pour aller chercher les factures en *back-office* et faire des allers-retours inutiles. Le logiciel n'est pas toujours optimal, et ne permet pas d'effectuer toutes les manipulations nécessaires, comme les modifications sur les factures par exemple. Puis, en termes de confort de travail, les réceptionnistes passent 8 heures par jour devant un écran, je pense qu'ils sont contents d'avoir un vrai PC, avec un grand écran plutôt qu'une petite tablette. Donc au niveau du confort de travail ce n'est pas pareil.

105 **E : Et selon-vous, ces outils ont-ils un impact sur l'accueil du client ?**

120 I : Je suis persuadée qu'il va y avoir deux modes d'hôtellerie, deux modes d'accueil et que ce sera en fonction de ce que souhaite la clientèle. Soit 100 % digital, soit un mode plus classique. Je trouve que dans cette période post-covid les gens ont besoin de contact, ils sont contents de voir quelqu'un et de pouvoir discuter. Globalement, je pense que les clients ont ce besoin de retrouver un contact humain.

125 **E : Pensez-vous que les outils digitaux ont un impact sur la qualité de l'accueil ?**

I : Pour moi, à l'heure actuelle, trop digitaliser ce n'est pas forcément ce qui va améliorer l'accueil. Pour moi, la taille de l'établissement à une importance majeure en lien avec la digitalisation, plus l'établissement est important et plus la digitalisation a de l'intérêt.

130 **E : Selon vous, quelles compétences le personnel doit-il développer pour s'adapter à ces outils digitaux ?**

I : Il y a un lien avec le client qui est totalement différent. Il y a cette proximité physique, donc il faut avoir des réceptionnistes qui sont à l'aise, qui ont du charisme, un peu plus qu'en réception classique. Après, il faut aussi que le personnel soit à l'aise avec l'informatique et les technologies. Donc il doit vraiment y avoir tout un accompagnement au moment du changement, parce que c'est un vrai changement de fonctionnement. Il faut revoir toutes les procédures de travail. Le personnel de la réception doit être beaucoup réactif par rapport au digital aussi. Je pense que ça modifie beaucoup le métier de réceptionniste, et il y a plein de gens qui étaient habitués à une manière de travailler, et c'est compliqué de s'adapter à une nouvelle méthodologie de travail. Donc les responsables et les directeurs doivent vraiment accompagner les salariés pour les faire évoluer. Mais avant tout pour moi c'est la taille de l'établissement qui impacte le plus, parce que ce dispositif est adaptable à tous les établissements mais dans les petits établissements je pense que ça n'apporte pas quelque chose en plus.

E : Pensez-vous que, si vous êtes amené à mettre en place ce dispositif dans votre établissement, le personnel accepterait facilement ?

I : Avec mon personnel en place, oui mais ce serait différent. Il y a une proximité avec le client qui est différente, et quand vous avez un client en face qui est difficile ou qui commence à s'énerver, c'est bien d'avoir un desk et d'avoir cette limite. Mais après je pense que ça force le personnel à être plus avenant avec le client, comme il ne peut pas se cacher et rester derrière le desk. Après avec ces outils les réceptionnistes doivent toujours aller vers le client, donc il faut avoir des gens qui sont capables de faire ça et qui ont cette nature-là.

E : Les outils digitaux ont-ils un impact sur la relation entre les clients et le personnel en contact ?

I : Pour moi ces outils ne permettent pas de proposer une relation plus personnalisée au client, parce qu'on peut autant personnaliser le séjour derrière une tablette ou derrière un desk. La digitalisation peut aussi passer par d'autres outils, comme les *smart TV* dans les chambres qui peuvent être personnalisables. Mais faire une attention au client ou même le reconnaître en tant que client habitué, c'est possible même sans ces outils-là. Mais ces outils, comme je l'ai déjà dit, permettent une plus grande proximité avec le client, mais ça dépend aussi de la clientèle. Dans un hôtel 5*, le client il ne cherche pas cette proximité avec le personnel de la réception. Sur de l'hôtellerie économique, par exemple 2* le réceptionniste est aussi content d'être derrière un desk parce que ce n'est pas la même clientèle non plus. Sur du 3* je pense que c'est plus facile, parce qu'on a une clientèle plus agréable, moins compliquée, qui recherche justement cette convivialité. Je pense que plus l'hôtel monte en gamme, moins le client acceptera d'avoir le réceptionniste à côté de lui, avec cette proximité physique.

E : Pensez-vous que les outils digitaux ont un impact sur la qualité de l'accueil ?

I : Non, je ne pense pas. Parce qu'un bon réceptionniste il fera aussi bien son travail derrière un desk que sur un smartphone. Après, comme je l'ai déjà dit, ça dépend de plein de choses, de la taille de l'hôtel, de la clientèle et ça dépend aussi du réceptionniste.

E : On arrive à la fin de cet entretien, avez-vous des éléments à rajouter ?

I : Non, c'est bon.

180 E : Très bien, je vous remercie d'avoir pris le temps de répondre à mes questions.

Annexe D - Synthèses des entretiens par individu

Synthèse verticale de l'entretien n° 1 réalisé avec *Madame A, première de réception, Toulouse, le 18/03/2022.*

Madame A considère que l'accueil est fondamental pour le séjour du client. Elle considère qu'il se réalise tout au long du séjour, et que l'accueil consiste la première impression que le client a de son séjour. Pour *Madame A*, le personnel en contact doit être souriant et attentif pour réaliser un « bon accueil », et il doit aussi avoir envie d'accueillir les clients. En ce qui concerne les attentes des clients, *Madame A* pense qu'elles sont différentes en fonction du type de clientèle (affaires ou loisirs). *Madame A* travaille dans un hôtel où l'accueil en mobilité, via des smartphones, a été mis en place. Selon elle, les smartphones permettent au personnel d'effectuer les procédures de *check-in* et de *check-out* plus rapidement et efficacement, et ainsi de se concentrer plus sur les clients. *Madame A* identifie tout de même des limites à ces outils, en indiquant qu'il n'est pas possible de réaliser toutes les manipulations et les tâches administratives sur les smartphones. *Madame A* précise également que les smartphones nécessitent une nouvelle organisation de la réception, en termes de réalisation des tâches, mais aussi d'organisation spatiale (positionnement dans le hall). En ce qui concerne les compétences, *Madame A* précise que le personnel a dû apprendre à utiliser ces nouveaux outils et à s'adapter aux changements organisationnels, mais que cette adaptation se fait rapidement. Enfin, *Madame A* estime que l'accueil en mobilité permet au personnel d'être plus à l'écoute des attentes et des besoins des clients et d'avoir une relation de proximité plus personnalisée avec eux.

Synthèse verticale de l'entretien n° 2 réalisé avec *Monsieur B, chef de réception, Toulouse, le 18/03/2022.*

Monsieur B considère que l'accueil commence avant l'arrivée du client, lors de la prise de réservation par exemple, et se termine après le départ du client, avec le suivi des commentaires en ligne. Pour *Monsieur B* l'accueil est très important, la réception représente le cœur de l'hôtel et le personnel en contact est en relation constante avec les clients. *Monsieur B* pense que le personnel de la réception doit avoir une forte orientation client, et doit savoir être à l'écoute des besoins des clients et de leurs attentes. En ce qui concerne les attentes des clients, *Monsieur B* identifie que les clients sont à la recherche d'expériences, et surtout d'expériences personnalisées. *Monsieur B* travaille dans un hôtel déployé en mobilité. Selon lui, cette nouvelle technique d'accueil est en adéquation totale avec les attentes des clients. *Monsieur B* précise également que le logiciel utilisé sur les smartphones est très simple d'utilisation et permet de piloter tout le processus de *check-in* et de *check-out*. Selon lui, ce logiciel facilite également la formation du personnel, et permet de meilleures conditions de travail en diminuant la charge mentale des salariés. *Monsieur B* précise que ces outils ont des limites, notamment dues à la grande simplicité du logiciel qui rend certaines fonctionnalités peut optimales. Des problèmes techniques (de connexion) peuvent aussi intervenir. En ce qui concerne les changements organisationnels induits par ces outils, *Monsieur B* indique qu'il est nécessaire de mener un gros travail en

amont avant la mise en place de ce changement, pour adapter les procédures, appréhender le logiciel et aussi définir des points d'accueil dans le hall. *Monsieur B* pense que le métier de réceptionniste change complètement et que le personnel doit se réadapter totalement, notamment en termes de position face aux clients (distances) et d'attention pour ne pas laisser un client égaré. Enfin, en ce qui concerne la relation client, *Monsieur B* estime que ce concept d'accueil permet de développer la relation client, de créer une ouverture avec le client et de susciter davantage de moment d'échange, car le personnel est moins concentré sur la procédure et plus sur le client. *Monsieur B* souligne également le fait que depuis le passage en mobilité, le score de l'hôtel en termes de réputation a augmenté.

Synthèse verticale de l'entretien n° 3 réalisé avec *Madame C*, directrice d'exploitation, Carcassonne, le 25/03/2022.

Madame C considère qu'il y a deux types d'accueil : l'accueil de la clientèle affaires et l'accueil de la clientèle loisirs. Selon elle, un client affaires souhaitera un accueil efficace et rapide, alors qu'un client loisirs cherchera davantage de conseils et d'informations sur les activités à faire autour de l'hôtel. *Madame C* considère également que l'accueil se déroule tout au long du parcours du client, avec l'accompagnement de ce dernier tout durant son séjour. En ce qui concerne les compétences nécessaires au personnel en contact, *Madame C* pense que le personnel doit être efficace sur la partie informatique et capable d'identifier les besoins et les attentes des clients en étant réactif. Le personnel de la réception doit aussi être autonome et capable d'assumer la responsabilité de l'établissement. Dans l'établissement de *Madame C*, l'accueil en mobilité n'est pas mis en place, mais elle connaît ce concept développé le groupe *CH*. Selon elle, ce concept d'accueil ne peut pas être déployé dans tous les établissements, car il faut avoir un hall de réception adapté et que ce type d'accueil correspond mieux à des établissements de grande taille. Elle pense que la digitalisation de l'accueil permet tout de même de créer une proximité entre le client et le personnel, mais cette proximité physique peut être parfois malaisante. Selon elle, ces outils permettraient également une meilleure gestion de l'attente des clients dans le hall et aussi une meilleure communication entre les services. Mais, *Madame C* souligne tout de même des inconvénients, comme le manque de fonctionnalités sur ces outils. *Madame C* pense que la clientèle hôtellerie va se scinder en deux : d'un côté les clients qui souhaiteront du 100 % digital et d'un autre côté les clients qui seront à la recherche de contact humain. Pour réaliser un accueil en mobilité, *Madame C* pense que les réceptionnistes doivent être à l'aise avec les outils digitaux, mais aussi à l'aise avec les clients et capables d'avoir cette proximité physique avec eux. Enfin, *Madame C* pense que ce concept d'accueil ne permet pas d'améliorer la qualité de l'accueil, car un bon réceptionniste réalisera un accueil de qualité aussi bien derrière un comptoir que sur un smartphone.

Annexe E - Guide d'entretien pour le personnel en contact

Phases	Thèmes	Questions	Relances
Questions générales	Présentations	<ul style="list-style-type: none"> - Quel est votre parcours professionnel ? - Quel poste occupez-vous et quelles sont vos missions ? - Pouvez-vous me présenter l'établissement dans lequel vous travaillez ? 	- Dans quels établissements avez-vous travaillé ?
Thème 1	Définition de l'accueil en hôtellerie	<ul style="list-style-type: none"> - Certains résument l'accueil au premier contact entre le client et le personnel, d'autres affirment que l'accueil se déroule à chaque interaction entre le client et le personnel. Quel est votre avis ? - Quelle importance a l'accueil dans votre métier ? - Selon vous, quels sont les compétences nécessaires pour réaliser un « bon accueil » ? 	
Thème 2	La transformation digitale en hôtellerie	<ul style="list-style-type: none"> - Aujourd'hui, la société est de plus en plus digitalisée (applications, data, IA, ...). Comment percevez-vous ces évolutions ? - Comment la digitalisation se traduit-elle dans votre métier ? - Quels outils digitaux utilisez-vous au quotidien pour réaliser l'accueil ? - Selon vous, quels sont les atouts et les limites de ces outils ? 	- Avez-vous rencontré des difficultés à maîtriser ces outils ?

La digitalisation de l'accueil en hôtellerie

Phases	Thèmes	Questions	Relances
Thème 3	Les conséquences de l'utilisation des outils digitaux sur les compétences du personnel en contact	<ul style="list-style-type: none"> - L'introduction de ces outils digitaux a-t-elle eu un impact sur l'organisation de la réception ? - Avez-vous développé de nouvelles compétences pour vous adapter à ces nouveaux outils ? - Comment avez-vous développé ces compétences ? - Ces outils ont-ils un impact sur la relation que vous avez avec les clients ? - Pensez-vous que ces outils facilitent votre travail ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Comment ces changements ont-ils impactés vos tâches et activités quotidiennes ? - Si oui, lesquelles ? - Avez-vous rencontré des difficultés à développer ces compétences ?
Thème 4	Les conséquences de l'utilisation des outils digitaux sur la qualité de l'accueil	<ul style="list-style-type: none"> - Quelles sont les attentes des clients en matière d'accueil ? - Pensez-vous que ces outils vous permettent de mieux répondre aux attentes des clients ? - Pensez-vous que ces outils vous permettent de réaliser un meilleur accueil ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Pourquoi ?

Table des figures

Figure 1 - Démarche de recherche	10
Figure 2 - Évolution de la conception de la TIC et de son usage en organisation	18
Figure 3 - Service, atmosphère et accueil	25
Figure 4 - Les éléments fondamentaux du système de servuction	27
Figure 5 - Dimensions de l'hospitalité touristique	29

Table des matières

Épigraphe _____	5
Remerciements _____	6
Sommaire _____	7
Introduction générale _____	8
Partie 1 - La digitalisation et l'accueil _____	11
Introduction _____	12
Chapitre 1 - La digitalisation _____	13
1. Qu'est-ce que le digital ? _____	13
1.1. Définitions _____	13
1.1.1 Définition du digital _____	13
1.1.2 Définition de la transformation digitale _____	14
1.2. L'évolution du digital et ses outils _____	15
1.2.1 Évolution d'internet et du Web _____	15
1.2.2 Les outils digitaux en entreprise _____	16
2. Les conséquences de la transformation digitale des entreprises _____	17
2.1. L'évolution du digital _____	17
2.2. Les apports du digital _____	19
2.3. Les limites du digital _____	20
Chapitre 2 - L'accueil _____	22
1. Définition de l'accueil _____	22
1.1. L'accueil : une définition complexe _____	22
1.2. L'accueil et ses différentes composantes _____	23
1.3. Accueil et atmosphère _____	24
2. Des concepts à ne pas confondre _____	26
2.1. Service _____	26
2.2. L'hospitalité _____	28
Conclusion de la première partie _____	31
Partie 2 - L'accueil et le digital en hôtellerie _____	32
Introduction _____	33
Chapitre 1 - L'hôtellerie : accueil et digitalisation _____	34
1. Présentation de l'hôtellerie _____	34
1.1. Évolution de l'hôtellerie _____	34
1.2. Définition de l'hôtellerie et des différentes catégories d'hôtels _____	35
1.2.1 Définition de l'hôtellerie _____	35
1.2.2 Le classement des hôtels en France _____	36

La digitalisation de l'accueil en hôtellerie

2. L'accueil en hôtellerie _____	40
2.1. Le personnel en contact en hôtellerie _____	40
2.2. Les rôles et qualités du personnel en contact en hôtellerie _____	41
3. La transformation digitale de l'hôtellerie _____	42
3.1. L'informatisation du secteur hôtelier _____	42
3.2. L'application du digital dans l'accueil en hôtellerie _____	43
Chapitre 2 - La digitalisation et le personnel en contact en hôtellerie _____	46
1. L'acceptation des outils digitaux par le personnel en contact _____	46
1.1. Les dimensions de l'acceptation des outils digitaux _____	46
1.2. Le rôle du manager de proximité _____	48
2. Les changements induits par la digitalisation de l'accueil en hôtellerie _____	48
2.1. Les changements organisationnels _____	48
2.2. Les changements des procédures de travail _____	50
Chapitre 3 - L'influence de la digitalisation sur la qualité de l'accueil _____	52
1. La réalisation de l'accueil via les outils digitaux _____	52
1.1. La qualité de l'accueil en hôtellerie _____	52
1.2. Digital et qualité d'accueil _____	54
2. La réponse des outils digitaux aux attentes des clients _____	56
2.1. La création d'expérience _____	56
2.2. La personnalisation _____	56
Conclusion de la deuxième partie _____	58
Partie 3 - Méthodologie de recherche et terrain d'application _____	59
Introduction _____	60
Chapitre 1 - Méthodologie de recherche _____	61
1. Méthodologie _____	61
1.1. Présentation de la méthode _____	61
1.2. Présentation du guide d'entretien _____	63
2. Présentation du terrain _____	66
Chapitre 2 - Analyse thématique des entretiens _____	68
1. L'accueil et la transformation digitale en hôtellerie _____	68
1.1. L'importance de l'accueil en hôtellerie _____	68
1.2. Les outils digitaux mis en place en hôtellerie _____	69
2. Les impacts de la digitalisation sur le personnel en contact et ses compétences _____	69
2.1. Les impacts de la digitalisation sur le métier du personnel en contact _____	69
2.2. Les compétences organisationnelles _____	70
2.3. Les compétences informatiques _____	71
2.4. Les compétences relationnelles _____	72

La digitalisation de l'accueil en hôtellerie

3. La qualité de l'accueil en hôtellerie _____	73
3.1. La relation client _____	73
3.2. La qualité de l'accueil _____	74
Chapitre 3 - Résultats et perspectives pour la deuxième année _____	76
1. Réponses aux questions de recherche _____	76
1.1. Réponse à la question de recherche n° 1 _____	76
1.2. Réponse à la question de recherche n° 2 _____	77
2. Les limites de la recherche _____	78
3. Les perspectives de recherche _____	78
Conclusion de la troisième partie _____	81
Conclusion générale _____	82
Bibliographie _____	84
Table des annexes _____	89
Table des figures _____	110
Table des matières _____	111

La digitalisation de l'accueil en hôtellerie

RÉSUMÉ

L'accueil est un élément fondamental en hôtellerie, qui exerce une forte influence sur la satisfaction des clients. Ces dernières années, les attentes des clients ont fortement évolué : ils souhaitent aujourd'hui vivre des expériences personnalisées. La digitalisation de la société est aussi un facteur marquant de ces dernières années. L'évolution des nouvelles technologies s'inscrit maintenant dans toutes les organisations. Ainsi, pour faire face à ces évolutions et rester compétitif sur le marché, le secteur de l'hôtellerie a dû se réinventer et proposer des concepts d'accueil innovants, qui répondent aux attentes des clients. Les outils digitaux, comme les smartphones ou les tablettes, sont donc à présent mis à disposition du personnel en contact dans les hôtels et permettent de réaliser un « accueil en mobilité ». Ce concept bouleverse les techniques d'accueil traditionnelles : avec la suppression des comptoirs de réception, les réceptionnistes se retrouvent libérés physiquement et plus proches des clients. Ces nouvelles pratiques ont donc un impact sur le travail du personnel en contact ainsi que sur l'accueil en hôtellerie. Ainsi, la problématique de cette recherche est la suivante : quels impacts les outils digitaux ont-ils sur le personnel en contact et l'accueil en hôtellerie ? Ensuite, deux questions de recherche ont été établies, autour des impacts sur les compétences nécessaires au personnel en contact pour s'adapter à ces outils et la qualité de l'accueil. Pour répondre à ces questions, une étude qualitative a été menée, avec des entretiens semi-directifs auprès de managers de proximité dans des hôtels milieu de gamme, faisant partie d'un groupe international.

Mots clés : accueil, personnel en contact, digitalisation, outils digitaux, hôtellerie

The digitalization of hospitality in hotel industry

ABSTRACT

Hospitality is a fundamental element in the hotel industry and has a strong influence on customer's satisfaction. In recent years, customers' expectations have changed significantly: they now want personalized experiences. The digitalization of society has also been an important factor in recent years. The evolution of new technologies is now embedded in all organizations. Thus, to cope with these developments and remain competitive in the market, the hotel sector has had to reinvent itself and offer innovative hospitality concepts that meet customers' expectations. Digital tools, such as smartphones and tablets, are now available to front office staff and enable them to provide a "welcome in mobility". This concept disrupts traditional reception techniques: with the elimination of reception desks, receptionists are physically freed up and closer to customers. These new practices therefore have an impact on the work of front office staff as well as on reception in hotels. Thus, the problematic of this research is the following: what impact do digital tools have on front office staff and hospitality in hotels? Then, two research questions were established, around the impacts on the skills needed by front office staff to adapt to these tools and the quality of reception. To answer these questions, a qualitative study was carried out, with semi-directive interviews with line managers in midscale hotels, part of an international group.

Keywords: hospitality, front office staff, digitalization, digital tools, hotel industry